



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 DE LA EMPRESA ORANGE 360°**

PRESENTADA POR  
**NATALY CLAUDIA SAMANEZ FERREBU**

ASESORA  
**ANNA TERESA BERMEO TURCHI**

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

LIMA – PERÚ

2018



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**

**CC BY-NC-ND**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

**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 DE LA EMPRESA ORANGE 360°**

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

Presentada por:

**NATALY CLAUDIA SAMANEZ FERREBU**

Asesor (a):

**DRA. ANNA BERMEO T.**

**LIMA - PERÚ**

**2018**

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL  
CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ORANGE 360°**

## **DEDICATORIA**

Al universo, por darme la dicha de ser parte del cambio.

A mis padres, por su demostración ejemplar de educación y valores éticos en el transcurso de mi vida.

A mis hermanos mayores, por siempre brindarme su apoyo leal, muchas veces asumiendo el rol de padres.

A mis hermanos menores por sus apreciados consejos e ideas a pesar de nuestras diferencias.

A mi esposo, Kent Edvard Aarstad por ser un admirable hombre de sacrificio.

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias de todo corazón a mi madre, Teófila Ferrebu, por su incansable sacrificio. Seguidamente, agradezco verdaderamente a mi padre, Samuel Samanez, por sus sabios consejos. Muchísimas gracias a mis hermanos por su inmenso apoyo a lo largo de mi vida universitaria. Agradezco infinitamente a mi esposo, Kent Edvard Aarstad, por su increíble motivación y comprensión. De la misma manera, agradezco de todo corazón a la mi asesora, doctora, Anna Bermeo Turchi, por su valioso tiempo y enriquecedores consejos para finalizar la investigación.

<b>PORTADA</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ix</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
Descripción de la realidad problemática	xi
Formulación del problema	xv
Problema principal	xv
Problemas específicos	xv
Objetivos de la investigación	xv
Objetivo principal	xv
Objetivos específicos	xvi
Justificación de la investigación	xvi
Viabilidad de la investigación	xvii
Limitaciones de la investigación	xvii
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Antecedentes de la investigación	18
1.2 Bases teóricas	24
1.3 Definiciones de términos básicos	51
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada	54
2.2 Variables y definición operacional	55
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1 Diseño metodológico	58
3.2 Diseño muestral	61
3.3 Técnicas de recolección de datos	62
3.3.1 Técnicas	62

3.3.2 Instrumentos	62
3.3.3 Validez y Confiabilidad de instrumento de medición	66
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	66
3.5 Aspectos éticos	67
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS</b>	
4.1 Presentación de análisis y resultados	68
4.1.1 Prueba de Hipótesis. Análisis relacional de la variable y constatación de hipótesis	90
4.1.1.1 Hipótesis general.	92
4.1.1.2 Hipótesis específica primera	93
4.1.1.3 Hipótesis específica segunda	94
4.1.1.4 Hipótesis específica tercera	95
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>100</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>108</b>
<b>MODELO DE ENCUESTA</b>	<b>110</b>

## RESUMEN

La investigación consistió en analizar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional en Orange 360°. La comunicación es un elemento de vital importancia; para que una organización cumpla con sus objetivos, debe de tener colaboradores informados es traducido en la importancia que se les da como parte esencial de la organización, generando un clima organizacional positivo. El presente estudio tuvo como objetivo principal identificar cómo se relaciona la comunicación interna de empresa Orange 360° con el clima organizacional, bajo lo indicadores planificación de la comunicación, flujos de la comunicación y herramientas de RRPP.

Se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, en el que se emplearon métodos descriptivos; con el uso de fuentes primarias de paradigma cuantitativo. Se empleó una muestra de cuarenta (40) colaboradores que laboran en la organización, con más de 6 meses, pertenecientes a las áreas: Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico). La investigación desarrollada se sitúa en el ámbito de la metodología no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables. El instrumento de medición fue un cuestionario compuesto por 35 reactivos. La comunicación interna es muy poderosa para crear un compromiso por parte de los colaboradores con la organización, obliga a los colaboradores internos se comprometan y persigan el mismo objetivo, los resultados de investigación evidencian que existe una relación **moderada** entre la comunicación interna y el clima organizacional ( $X=2.85$ ) de la empresa Orange 360°, con una diferencia del  $X = - 0.07$ .

**Palabras claves:** Comunicación interna, Clima organizacional, Relaciones Públicas.

## **ABSTRACT**

The investigation consisted of the analysis of the internal communication of the current organizational state of Orange 360. Communication is an element of vital importance that allows an organization to accomplish their objectives, having informed collaborators is translated in the importance that is given to them as an essential part of the organization, ultimately generating a positive organizational culture. The study had the objective to identify how the internal communication of Orange 360 relates to current organizational practices, under the premise of planned communication indicators and communication flows and tools of RRPP.

This study had a quantitative focus, not probability, in which descriptive methods were used within the quantitative paradigm of primary sources. The study used a sample of forty (40) collaborators that had worked six months or more in the organization and belonged to the following areas: Yellow Team, Red Team, Blue Team (RRPP area), and Green Team (Audiovisuals and Graphic Design area). The investigation was developed based on methodology and not experimental given that it was completed without deliberately manipulating the variables. The measure tool used were questionnaires made up of 35 reactive. Internal communication is very important in order to foster collaborative relationships within the organization, and promotes objective alignment among both collaborators and the organization. The results provided evidence of a moderate relationship between internal communication and the current organizational practices ( $X=2.85$ ) of Orange 360, with a difference of  $X= -0.07$ .

**Key Words: Internal Communication, Current Organizational Practices, Public Relations.**

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el concepto de comunicación interna ha ido tomando mayor protagonismo, convirtiéndose en un factor de importante y necesario dentro de las organizaciones. Elías y Mascaray (2003) indican que “la comunicación interna es el entramado -el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”. (p. 52). Con esto reafirmamos la importancia de la comunicación interna, ya que una empresa que gestione de forma eficaz la comunicación entre sus diferentes niveles jerárquicos va a obtener un ambiente de trabajo estupendo. A partir de esto, entendemos que como resultado de una buena comunicación dentro de la organización se podrá poseer un óptimo clima organizacional.

Anzola (2003) indica que “el clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. (p.52). Esto quiere decir que el clima organizacional se refiere a la calidad de vida dentro del trabajo y que esta afecta a la productividad de los colaboradores. Es a partir de estas acepciones identificamos cómo se relaciona la comunicación interna de Orange 360° con el clima organizacional. Por lo tanto, es relevante identificar comunicación interna en la organización, para el logro de los objetivos organizacionales.

Para la demostración de las hipótesis se usó una metodología cuyo enfoque fue cuantitativo no probabilístico, usando métodos descriptivos que nos permiten recopilar datos, para luego describirlos e interpretarlos. La herramienta principal fue el cuestionario, que constaba de 35 preguntas, cuyas respuestas estuvieron basadas en la escala de Likert. La investigación nos va a permitir conocer ambas variables, cómo es que se desarrollan dentro de una organización y cuál es la forma ideal de manejarlas para prosperar como organización.

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.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Descripción de la realidad problemática**

La comunicación interna debe ser interpretada como un elemento estratégico que nos lleva a un mismo objetivo y un aspecto integral, cuyos efectos y causas pueden ser comunes reflejadas en el clima organizacional, la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo.

En la actualidad, muchas de las organizaciones desconocen que para ser lograr ser competitivas en el mercado laboral deben saber motivar principalmente a su equipo humano con el que trabaja, de esta manera se podrá retener a los mejores colaboradores internos. Hoy en día, existe una tendencia que cada vez cobra más protagonismo dentro de las empresas, que consiste en retener al talento humano, es aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades de la organización y maximizar el sentimiento de pertenencia de los empleados con la empresa.

La comunicación interna se ha explicado de muchas maneras, con peculiares métodos, y de distintos puntos de vista de distintos autores. Lo que está claro, es que la comunicación dentro de una organización es crucial para funcionamiento de la misma. Una comunicación efectiva conduce al éxito de la empresa, con el fin de conseguir un buen ambiente de trabajo y una imagen positiva. En una organización siempre existe una comunicación, ya sea formal o informal.

Del Pozo (1997), señala que:

La función de la comunicación interna: el papel o función de la comunicación interna en las empresas es todavía percibido, predominante, para informar a los empleados. La comunicación interna es vista, por la mayoría de los responsables de comunicación entrevistados, como una herramienta para motivar y hacer partícipes a los empleados de los objetivos de la empresa. (p. 154).

La comunicación interna es una herramienta que está íntegramente dirigida al público interno, al colaborador de una empresa, a todos los integrantes dentro de ella. Es muy importante que toda organización realice un plan de comunicación interna, de esta manera esta se ve interesada por asuntos referentes a su trabajador, las condiciones en las que trabaja, si está feliz, si se encuentra motivado, si está triste o incluso si está incomodo en el área que se desenvuelve actualmente.

La organización es un sistema cooperativo racional, solamente puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían. Por esa razón la organización se caracteriza por una división racional del trabajo y por una determinada jerarquía. (Balarezo, 2014).

La comunicación interna tiene como principal objetivo la comunicación con su público interno en toda la organización. Una empresa bien comunicada, soluciona sin contratiempo alguno todos los contratiempos que se le pueda presentar. La organización ya está preparada, debido a que, de ante mano, elabora su plan de comunicación interna, va dirigido exclusivamente a sus colaboradores internos, desde la alta gerencia hasta el trabajador de planta.

Elías y Mascaray (1998), señalan que:

La comunicación, como agente de cambio, se basa en la tendencia de la naturaleza humana a la homeostasis; es decir, la tendencia a mantener el “estatuo quo” o a restaurarlo en el caso que se produzca un desequilibrio momentáneo; o lo que es lo mismo, la homeostasis equivale a la ausencia del cambio. (p. 55).

Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna. El diálogo entre la dirección y los trabajadores ha de ser constante. El feedback es fundamental en este tipo de comunicación. Se debe transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que está ocurriendo actualmente dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de

comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

Para Brandolin y Gonzáles (2009), señalan que:

Todas las empresas poseen comunicación interna ya sea a través de un canal formal o informal, legitimadas o no dentro de su plan de comunicación. Esto se debe a toda empresa, como ámbito de interrelación entre personas, genera formas de comunicación tanto en sus silencios y omisiones como en la planificación de los mensajes. (p. 25).

De la misma manera, encontramos el clima organizacional, que aborda el ambiente y la motivación de la organización y sus integrantes, tomando en cuenta la relación de estos y como la organización influye en el comportamiento de sus trabajadores

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006), indican que:

Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan. (p. 243).

Para hablar del clima organizacional se debe conocer profundamente el tema a tratar, ya que permite gestionar cambios necesarios de la organización para obtener un mejoramiento continuo, ya que es la supervivencia del día a día de la organización.

La investigación permite conocer la existencia de la relación entre la comunicación interna con el clima organizacional dentro de la **empresa Orange 360°**, dedicada a las actividades de consultoría de gestión.

Una comunicación eficaz conduce al éxito de una empresa, con el único fin, conseguir un buen ambiente de trabajo. Es vital que toda organización realice un plan de comunicación interna, de esa manera se muestra interesada en sus

trabajadores alineado a su normativa, misión, visión y valores. En consecuencia, esto conlleva hacia a lograr un mismo objetivo.

El propósito de la investigación fue identificar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional, como materia del área de relaciones públicas. Comprobamos la congruencia de las variables en la organización, y cómo la comunicación interna es una herramienta estratégica dentro de la organización que puede contribuir en el clima organizacional.

Consideramos la Comunicación Interna y el Clima Organizacional están enormemente vinculadas, ya que conducirá al óptimo crecimiento de la empresa, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Bajo este panorama, la investigación se centra específicamente en la comunicación interna con el clima organizacional en la empresa Orange 360°. Compañía especializada en la creación y ejecución de planes de comunicación, dedicada al rubro de las comunicaciones. Cuenta con una sede ubicada en Lima Metropolitana en el distrito de Miraflores y con sedes en Buenos Aires, Bogotá, Santiago de Chile, Mexico DF, Miami y Quito.

La tesis tuvo una metodología de la investigación científica, ligada a un tipo de investigación de carácter básica, de carácter cuantitativo, descriptivo, de diseño no experimental. Como instrumento se aplicó un cuestionario a una muestra conveniente de 40 trabajadores con una permanencia en la organización con un mínimo de 6 meses; pertenecientes a las áreas: Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico) de la empresa Orange 360°. El muestreo fue **no probabilístico**; se seleccionaron a 40 a los trabajadores por conveniencia de la investigadora, ya que resulto más fácil examinar las percepciones

de los trabajadores por la proximidad; utilizando diferentes criterios relacionadas, con las características propias de la investigación.

El objetivo general fue: identificar cómo se relaciona la comunicación interna con el clima organizacional de la empresa Orange 360°.

## **Formulación del Problema**

### **Problema principal**

¿Cómo se relaciona la comunicación interna de la empresa Orange 360° con el clima organizacional?

### **Periodo de análisis**

Agosto del 2017 - Octubre del 2018

### **Problemas específicos**

- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en la **planificación de la comunicación** con el clima organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en los **flujos de la comunicación** con el clima organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en las **herramientas de RRPP** con el clima organizacional?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo principal**

Identificar cómo se relaciona la comunicación interna de empresa Orange 360° en el clima organizacional.

## **Objetivos específicos**

- Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en la **planificación de la comunicación** con el clima organizacional.
  
- Determinar cómo se relaciona la comunicación interna en los **flujos de la comunicación** con el clima organizacional.
  
- Evidenciar cómo se relaciona la comunicación interna en las **herramientas de RRPP** con el clima organizacional.

## **Justificación de la investigación**

Es un hecho que la comunicación existe dentro de una organización, se quiera o no. Lo atractivo es que, si la comunicación no se da de manera formal, de todos modos, se percibirá en el ámbito informal. Todo ello provocado por el capital humano. La gente necesita comunicarse para poder entenderse unos a los otros, expresar sus emociones y, si no encuentra los canales formales adecuados, concebirá su propia información con base en información obtenida, percepción y en suposiciones o en lo que escuche dentro de la organización, rumores, creados por estos mismo.

La importancia de la comunicación interna se fundamenta en poder utilizarla como una herramienta estratégica dentro de la organización, de tal manera que se vea reflejada en el clima organizacional del capital humano.

Si la organización mantiene a su equipo humano satisfecho, estos podrán producir satisfactoriamente, beneficiando a la empresa. Para ello, se debe trabajar en la correcta comunicación entre los trabajadores internos. La comunicación interna se convertirá como una ventaja fuertemente competitiva frente a su competencia, como un valor transcendental, que permite la eficiencia de la

organización, esto logra la diferencia a la hora de afrontar los retos de competitividad.

Por último, consideramos que esta investigación es de gran aporte al ámbito académico y contribución para la sociedad en general, organizaciones y especialmente para la para Facultad de Ciencias de Comunicación para uso como materia de referencia en las futuras investigaciones relacionado a las relaciones públicas, ya que una óptima comunicación interna aporta al beneficiosamente a la organización a largo plazo favoreciendo los procesos de comunicación.

### **Viabilidad de la investigación**

La investigación de la comunicación interna con el clima organizacional fue factible y viable, ya que se contó con un periodo de tiempo determinado. Para este estudio tedioso, se contó con los recursos humanos, financieros y materiales necesarios que hicieron posible la investigación. Se consultaron a fuentes primarias y secundarias en las que se tuvo acceso a: bibliotecas, tesis, artículos, libros, revistas con el fin de recopilar la mayor información.

### **Limitaciones de la investigación**

Una primera limitación que se encontró en esta investigación fue la falta de disponibilidad de algunos trabajadores de la muestra estudiada, debido a bajo interés que muestran.

Una segunda limitación fue definida por la carencia de antecedentes sobre investigaciones anteriores a en tema de comunicación interna dentro de la organización.

Estas limitaciones no perjudicaron el proceso de la investigación. De esta manera, fue posible y probable.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Antecedentes de la investigación

La búsqueda de material bibliográfico nos permite corroborar los siguientes antecedentes relacionados con la investigación:

**Bustamante, E.** (2013). La comunicación Interna y la Promoción de la Salud. Estudio de Caso en Madrid Salud. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Barcelona, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10803/117320>

La comunicación interna siempre ha estado sujeta a temas de la organización. Si los empleados de la organización tienen la correcta información, metas adecuadamente establecidas y objetivos alcanzables, su impacto será auténticamente positivo en la organización. Todas las organizaciones tienen un aliado, la comunicación interna, constituido o no. Estas se convierten en bases de conexiones para lograr los objetivos de la misma.

El investigador realizó un diagnóstico de la Promoción de la Salud en Madrid Salud, en donde explica que, la salud no es un dominio propio del sector salud, por el contrario, tiene que ver con el bienestar y la calidad de vida de manera individual, pero también de manera colectiva, en donde el capital humano tiene un papel sumamente valioso relacionado con la comunicación. Indagó aspectos de la

organización interna en los organismos de la salud y el impacto de los objetivos de la salud en cuanto a metas se refiere, la relación que tiene médico y paciente. El resultado permitió tener un conocimiento completo de comunicación interna que le permiten potenciar las labores internas de la organización.

La investigación tuvo como objetivo general describir la incidencia de la comunicación interna en las labores de la promoción de la salud, en Centros de Madrid Salud.

La muestra estuvo conformada por ocho líderes Jefes de Comunicaciones de Madrid Salud y 109 en total, de los cuales participaron 87 empleados de seis centros seleccionados: CMS Centro de Vellecas, CMS Usera, CMS Villaverde, Centro Joven, Centro Bucodental y Centro de Prevención del Deterioro Cognitivo. Es una investigación no experimental de tipo descriptivo y exploratorio. El autor utilizó el método de carácter cualitativo, mediante la realización de entrevistas en profundidad, también se realizó un estudio de contenido y cuantitativo mediante encuestas.

El autor concluye que, dentro del subcampo la comunicación en salud, la comunicación interna entra a formar parte como un área novedosa que puede realizar grandes aportes, desde la concepción de que la salud cuenta con instituciones que trabajar por ella y donde la comunicación interna se convierte en una estrategia clave para alcanzar sus objetivos. Así, la comunicación interna en escenarios de la salud entra a relacionarse con áreas más desarrolladas de la comunicación en salud como la relación médico y paciente.

De la misma manera, concluyó que la comunicación interna influye decisivamente en los servicios que ofrece la organización. Así, y para el caso de las instituciones de salud, la comunicación interna pasa por impactar a los empleados y se extiende hasta beneficiar a los usuarios. Se pudo demostrar que la comunicación es clave en la formación de una nueva cultura en las instituciones de salud y en su forma de ver y hacer las cosas, pues solo así es posible reorientar los servicios tradicionales.

**Bendezu, S.** (2016). La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias humanas. Lima, Perú. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4942>

Es importante conocer la imagen que se forman los diferentes públicos de las organizaciones. Esto con el fin ayudar a la organización a tener conocimiento de lo que piensan sus públicos, y como esta puede trabajar en base al resultado para un beneficio a futuro. Actualmente, todas las organizaciones compiten por ganar un espacio en la mente de su público. Una eficaz comunicación interna se basa en proporcionar toda la información interna y externa a todos los empleados de su organización.

Comunicar significa compartir tus ideas, pensamiento, sentimientos y opiniones, esto ayuda a la organización a transmitir valores intangibles en los que se verá reflejada su identidad que a futuro proporciona coherencia e integración en el objetivo. Las organizaciones que otorgan información internamente mantienen al tanto de sus éxitos y fracasos a sus colaboradores.

Sin embargo, las empresas no consideran invertir en el capital humano, descuidan por completo su comunicación y lo consideran como un gasto innecesario sin rédito a futuro, perjudicando gravemente a la organización. Si no existe comunicación por parte de los trabajadores, cada uno de ellos entenderá la información de forma errónea y confusa.

El autor realizó un diagnostico en la Municipalidad Distrital de la Perla, para indagar en cuanto a las medidas preventivas en relación a las políticas de comunicación interna y en las estrategias comunicaciones.

Tuvo como objetivo general, analizar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla (MDP).

La muestra probabilística estuvo conformada por 226 trabajadores administrativos y de campo de la MDP. El diseño de la investigación es de corte transversal, también llamado transeccional. Es una investigación de tipo correccional. El autor utilizó dos instrumentos de medición de elaboración propia del investigador, escala de cultura organizacional y escala de comunicación organizacional.

Finalmente, el autor concluye que la relación entre la variable comunicación interna y la variable identidad corporativa (cultura organizacional) se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

Por otro lado, la relación entre la dimensión de la comunicación operativa y la dimensión innovación y aceptación de riesgos se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

**Araújo, R.** (2009). El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Granada, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/2218>

El clima organizacional favorece eficazmente a la organización, el éxito de esta depende directamente de cómo se gestionen a las personas que dependen de ellos. El capital humano satisfecho con su trabajo, produce mejor y se desempeña favorablemente, beneficiando a la empresa. El clima organizacional es esencial para el alcance de los objetivos de la organización, beneficiando de esta manera a largo plazo a la empresa, contribuyendo a relación bidireccional interna entre empleado y organización.

El clima organizacional contribuye a la correcta gestión empresarial, las consecuencias positivas se ven reflejada en la retención de talentos, la superación del trabajador, la productividad, la satisfacción y la integración. Es un reflejo de

la interacción entre relaciones personales y organizacionales. La organización influye en la participación y manifiesto de sus miembros

La autora realizó un diagnóstico en Balanced Scorecard, para indagar los aspectos que se imponen al clima organizacional en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El resultado le permitió el conocimiento del clima como un indicador estratégico en su diseño dentro de la organización.

El objetivo fue proceder una revisión teórica que demuestre la importancia que se establece a los recursos intangibles en la gestión estratégica en las organizaciones, es especial a sus recursos humanos.

La muestra estuvo conformada por los 128 colaboradores de la empresa privada SEBRAE (Servicio Brasileiro de apoyo a las micros y pequeñas empresas) del estado de Parabahía de Brasil. Es una investigación no experimental, transversal. La autora utilizó el método de carácter cualitativo, mediante la realización de cuestionarios

La autora concluye que, la teoría de los recursos y capacidades fundamenta el alcance de ventajas competitivas sostenibles a través de la combinación de los recursos intangibles (capital humano, relacional y estructural) y las capacidades organizativas. En relación a los recursos humanos la ventaja competitiva se establece por medio de la actuación conjunta de los recursos humanos y las prácticas de recursos humanos. Aspectos vinculados con la rareza, valor, imitación perfecta, situación imperfecta y apropiación son considerados factores que deben cumplir con lo mismo para que puedan ser considerados recursos estratégicos.

De la misma manera, concluyó que el clima organizacional y la satisfacción laboral son caracterizados simultáneamente como actividades intangibles e intangibles generativos. La excelencia de los procesos internos es caracterizada como un intangible explotable.

**Garda, V.** (2010). El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. (Tesis

doctoral). Universidad de Granada. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Granada, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/4963>

El clima organizacional significa saber manejar los recursos con lo que se cuenta para lograr los objetivos y metas de la organización. El autocontrol es una herramienta de suma importancia, ya que permite propiciar un clima de armonía y motivación para hacer del trabajo un ambiente agradable y eficiente el trabajo.

Uno de los factores más importante que se ven reflejado en el clima laboral, es la participación de los empleados, ya que les permite involucrarse de manera activa en los acontecimientos que está sucediendo en la organización, generando opiniones e ideas para ser expresadas, esto incrementa la satisfacción en el trabajador, ya que le permite tener un amplio conocimiento de lo que sucede en la empresa. Y las consecuencias son el comportamiento en el trabajo de cada uno de los colaboradores, cada uno de ellos tiene una percepción diferente de la institución que labora.

No basta con contar con un ambiente ordenado, dedicarse el mayor tiempo al trabajo, sino tener en cuenta una misión clara y un enfoque hacia dónde desear llegar. Es fundamental contar con directores líderes y proactivos como agente de cambio dentro de la empresa para estimular a todo el personal. Este importante rol significa ser un motivador, comunicador y gestor de medios para trabajar en colaboración con los demás.

La autora realizó un diagnóstico en ocho colegios municipalizados de Región Metropolitana pertenecientes a la comuna de Ñuñoa, La Granja, Cerrillos y Santiago para investigar aspectos de la organización en cuanto a su correcta información, comunicación y el desarrollo de su personal. El resultado permite tener un amplio conocimiento de la situación en cuanto a la comunicación de los empleados, las herramientas que son utilizadas para tener información.

El objetivo fue establecer el estilo de liderazgo del director y su influencia en la acción de supervisión en el trabajo docente y en el clima organizacional de la unidad educativa.

La muestra probabilística estuvo conformada por los directores y profesores de ocho colegios de enseñanza básica con contrato mínimo de 30 horas, pertenecientes a la comuna de Ñuñoa, La Granja, Cerrillos y Santiago. Esta investigación es de carácter descriptivo y correlacional, utilizando metodologías cualitativas y cuantitativas a través de cuestionarios, visitas, entrevistas y focus group.

La investigación concluye que, ante un mundo cada vez más exigente es prioritario encontrar líderes capacitados para realizar modificaciones eficientes y efectivas en las organizaciones y tales líderes deben ser formados, adaptados o deben adaptarse de manera apropiada para asumir su papel.

## **1.2 Bases teóricas**

### **1.2.1. Comunicación Interna**

La comunicación interna se puede entender como la comunicación que existe dentro de la empresa, que se da entre el cliente interno y la organización. La comunicación interna está asociada a los grandes objetivos que tiene la organización, debe orientarse a ser directa, entendible, sencillo, con pocos niveles de jerarquía entre los altos directivos de la empresa y el capital interno.

García (1998), afirma:

Los contenidos básicos de la comunicación interna en su objetivo prioritario de dar a conocer a todos, es la filosofía y misión de la empresa, su identidad corporativa, su personalidad y su cultura. El encargado de la gestión de comunicación corporativa se ha de proponer ante todo dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones y asignarle el repartir el saber y el poder. (p. 55).

La comunicación interna debe estar alineado a los objetivos generales que tiene la empresa, debido a que todas las acciones que se hagan dentro de la organización conllevan a un fin. Los empleados se identifican con las ideas de la empresa que contribuye al éxito de la misma.

El capital humano ha de conocer todo referente a la entidad, ya que refuerza en sentido de pertenencia y colaboración que beneficia a los trabajadores y organización. El saber comunicarse es un concepto clave para el entendimiento mutuo. Los responsables de la comunicación interna tienen la responsabilidad de repartir la información que sea compartida de forma bidireccional.

Estanyol, Garcia & Lalueza (2016), afirman:

La comunicación interna busca alinear los objetivos de los empleados con los de la organización. En la actualidad la sociedad de la información y de conocimiento, que maximiza la importancia del capital humano para las organizaciones, la comunicación interna también asume un rol destacado a la hora de retener y fidelizar al personal contratado más valioso. (p. 98).

Hoy en día, existe una tendencia en exitosas empresas que funciona muy bien, la retención del talento humano, esta consiste en conservar al mejor empleado, mantenerlo motivado para el logro de los resultados esperados y proporcionarle la correcta información. El grado de compromiso será muy grande entre el colaborador y la empresa. Invertir en el trabajador, es una rentabilidad que se debe apreciar tanto para la organización como para el colaborador.

La comunicación interna debe propiciar a los empleados, nuevas metas, proyectos y dar claras funciones para que eviten la monotonía de todos los días, de esta manera rompa esquemas. Estas funciones se deben delegar de manera efectiva, en decir generando confianza con el capital humano, para que ellos lo interioricen y optimicen las tareas asignadas. La comunicación interna se da de dos maneras: formal e informal. La formal que es la delimitada por la empresa; mientras que la informal, es la que utiliza canales no instituidos por la organización.

Amado, Suarez & Zuñeda (1999), refieren que:

La comunicación informal comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas insustanciales que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan “oficial”. Según el tipo de organización, puede predominar un canal por sobre otro, pero deberían convivir ambos en alguna proporción. (p. 141).

De esta manera, al coexistir ambos tipos de comunicación interna, se debe aplicar el manejo las dos para que así la organización pueda implementar nuevas medidas o canales de información.

Las relaciones interpersonales en la empresa son importantes, aunque muchas organizaciones no la conciben desde que este punto. Son importantes para generar una buena comunicación entre empleados, llegando a maximizar un buen clima interno, para ello se trabaja con disciplinas establecidas y normas estipuladas.

Enrique, Madroñero, Morales & Soler (2008), señalan tres funciones claras:

La información, una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo. La explicación, para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas. La interrogación, para fomentar la comunicación hacer preguntas de aclaración, permitir intercambio de aclaración. (pp. 53-54).

La comunicación es un elemento trascendental para establecer y definir funciones, de manera precisa. Si las órdenes están correctamente establecidas y definidas por el departamento de comunicación, el empleado no tendrá ninguna confusión al momento de producir y ejercer su función. Esto permite al colaborador trabajar motivado, desempeñarse activamente, logrando el sentido de pertenencia. Significa trabajar de la mano, con los objetivos del empleado y de la empresa.

La comunicación interna con todas las manifestaciones que tiene una empresa con sus públicos, estas deben estar alineadas con la filosofía de la organización; siempre manteniendo un mismo mensaje. Por ende, es de vital importancia mantener a los colaboradores informados ya que así todos vivirán en torno a los valores y principios. Elías y Mascaray (2003) indican que “La comunicación interna es el entramado -el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran” (p. 52).

Es decir, se debe mantener una comunicación constante y bien definida para con los trabajadores, esto va a permitir que los colaboradores se sientan identificados, estén comprometidos con su trabajo y que el ambiente sea positivo; de lo contrario, el ambiente será negativo y los colaboradores se sentirán desmotivados.

Anónimo (2008), señala que:

Si esta no existe, los empleados no pueden saber qué están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. (p. 7).

### **1.2.2 Planificación de la comunicación**

Todo tipo de empresa, sin importar su tamaño necesita hacer una planificación de la comunicación. Una de su finalidad es aclarar la función de la comunicación dentro de la organización, otorga un marco general donde se encuentran las operaciones de las relaciones públicas. La planificación no solo debe ser un plan de los directores o jefes de comunicación, sino de toda la organización.

Por un lado, Bordenave & Martins (2015) “considera imprescindible que la planificación de la comunicación vaya estrechamente ligada con la elaboración de

correspondientes políticas de comunicación que reflejen la realidad del gran contexto social y la intencionalidad de cambiarla”. (p. 33).

Los objetivos y metas deben ser precisas y tener coherencia, la planificación está apoyada en programas y proyectos específicos. Hay una congruencia entre los planes de comunicación que se realizan en la organización. Existen planes de comunicación corto, mediano y largo plazo.

Como argumenta, Matilla (2008): “es posible realizar un análisis pormenorizado del conjunto de actividades que deberán llevarse a cabo para un proyecto o plan cristalicen en realidad y, asimismo, establecer su orden relativo de ejecución”. (p. 43).

La planificación consiste en examinar las diferentes actividades que configura la finalidad de un proyecto. La planificación se constituye en dirección a la comunicación en las empresas en función a sus públicos, esto implica una línea lógica. Se debe llevar a cabo estudios, conceptualizar la realidad, tomar en cuenta la misión de la organización.

Según Abategada (2008), “conjuga una variedad de principios comunes a los procesos que se llevan a cabo en áreas sociales diversas. (p. 21).

La planificación de comunicación es hablar del futuro de la organización, orientado a diseñar, implementar y evaluar sus actividades. Son acciones, que son planificadas con anticipación para el futuro desenvolvimiento de la organización en algún momento determinado, cuando la organización lo requiera. Entendiéndose desde dónde parte y hacia dónde quiere llegar. Todo en función a la coherencia, de la mano con las metas y objetivos de la organización

Fruto de este proceso de planificación de la organización se encuentra el plan maestro que contiene las definiciones de sus líderes han decidido realizar en los siguientes tres o cinco años. Este documento tiene como el plan estratégico de la organización. (Aljure, 2016).

Una planificación de comunicación requiere de análisis, diagnóstico, objetivos de la empresa, táctico o actividades a realizarse y cronograma. Con esta planificación se decide en presente hacia dónde te diriges en el futuro, el en periodo de tiempo corto, mediano o largo plazo.

Por otro lado, Menéndez & Vadillo (2010) “es la esencia de cualquier proyecto dirigido a crear o mejorar una organización globalmente o crear o reforzar una determinada unidad dentro de la estructura global de la institución la existente para aumentar su ventaja competitiva”. (p. 15).

Es una prevención ante los obstáculos futuros, reducir sorpresas, minimizar las diversas cuestiones que puedan surgir y evitar situaciones de crisis en la empresa. Planificar es crear situaciones o actividades que aun no se han experimentado, es prevenir el futuro con acciones para cada conflicto que exista.

### **1.2.3 Flujos de comunicación**

Los flujos de comunicación fortalecen la relación entre el personal y la dirección, este tipo de comunicación es participativa, todos los trabajadores de la empresa están invitados a desarrollarla. La información es sugerida desde los niveles más bajos de la organización hasta los altos ejecutivos, para que estos tengan el conocimiento de lo que piensan, sienten y opinan, mejorando la óptima relación entre subordinados y jefes.

Los flujos de la comunicación dentro de una organización se dan por distintas direcciones, esto con el fin de llegar a los diferentes públicos internos. Según King (2012) “existen 4 tipos: Horizontal, diagonal, descendente y ascendente.”

La horizontal es cuando los miembros de un mismo nivel jerárquico se comunican entre sí. Este tipo de comunicación permite que las personas que se encuentren en el mismo rango puedan colaborar entre ellos.

La diagonal se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de diferentes niveles jerárquicos y no existe una relación de dependencia entre ellas.

La descendente se da entre los niveles jerárquicos altos hacia los bajos, con el fin de influenciar o informar.

La ascendente: Este tipo de comunicación se da cuando los colaboradores de niveles jerárquicos inferiores desean comunicarse con sus jefes.

Según Ongallo (2007), afirma que:

Los canales que transmiten órdenes, información y otras cuestiones relacionadas con la actividad habitual de la organización, y que siguen como línea desde los responsables máximos hasta la base de la organización, de acuerdo con la jerarquía orgánica, circulan en sentido descendente. (p. 78).

Cuando se discute de comunicación interna, se platica de sus distintos flujos de comunicación y se basa en la estructura de la empresa. Existen departamentos y áreas de la empresa que conectan con diferentes tipos de comunicación. En el marco contemporáneo se resalta la importancia de la comunicación para llegar al éxito. Gracias a los flujos de comunicación se conoce por donde pasan los datos de la empresa y hacia donde se dirigen.

Según García (1997), indica:

La comunicación interna configura, alimenta y retroalimenta el circuito de la información/comunicaciones efectivas caracterizados por los siguientes flujos: Flujos de información (corriente de ideas desde el entorno de la organización y viceversa. Significa en la empresa el dato informativo o mejor aún el contenido de la información (lo que “acontece”). El workflow (flujo de trabajo), es una síntesis operativa de todos los flujos que ya están presentes en la empresa

convencional. Optimiza hasta este punto la información y la comunicación interna, como factores estratégicos y como herramientas productivas. (pp. 23-24).

Las organizaciones a diario generan información ya sean conocidas o desconocidas por quienes lo componen. Por lo tanto, esto es un reto que se debe combatir con la información adecuada por los flujos pertinentes obteniendo como resultado información sobre opiniones e insatisfacciones de los colaboradores respecto al clima organizacional.

La finalidad básica de la comunicación es hacer llegar la información donde sea necesario y tiempo oportuno. (Rodríguez, Díaz, Fuertes, Martín, Montalbán, Sánchez & Sarco, 2004)

Según Ongallo (2007), señala que:

Los canales que transmiten órdenes, información y otras cuestiones relacionadas con la actividad habitual de la organización, y que siguen como línea desde los responsables máximos hasta la base de la organización, de acuerdo con la jerarquía orgánica, circulan en sentido descendente. (p. 78).

Existen diversos tipos de flujos de comunicación, se encuentra la comunicación ascendente, esta parte de los trabajadores hacia el líder.

Enrique, Madroñero, Morales & Soles (2008) afirma que “Las comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de la descendente”. (p. 60). Un sistema de comunicación ascendente permite al personal de nivel inferior expresar su postura u opinión al personal de nivel superior. Como resultado se obtiene los subordinados están motivados para trabajar más hacia la consecución de un mismo objetivo. Enrique (2008) indica que: “medios de la comunicación ascendentes encontramos, reuniones periódicas, entrevistas personalizadas, jornadas de despacho abiertos, círculos de calidad, las notas de obligada respuesta, teléfonos de servicios, encuestas, sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)”. (p. 61).

En este punto existe un proceso de retroalimentación, es decir una opinión sobre el modelo de gestión, las acciones administrativas y opinión sobre el modelo de gestión por parte de los colaboradores. Como ventaja de la comunicación ascendente se puede afirmar que todos los empleados de la organización pueden proporcionar, sugerir o enviar mensajes constructivos que pueden contribuir a las metas de la organización.

Inmediatamente se produce un feedback, mediante la comunicación, la reacción de los subordinados hacia los superiores. En este momento los altos ejecutivos tienen en su totalidad el conocimiento de que su equipo humano informa a través de este canal y en consecuencia deciden qué hacer y qué no hacer dependiendo de los resultados arrojados.

Según Ongallo (2007), afirma que:

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser reuniones, sobretodo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas. (p. 35).

Es de suma importancia para los altos jefes de la organización, pues les proporciona información valiosa para su toma de decisiones. El flujo de comunicación ascendente reconoce ideas creativas para intentar llevar a cabo en la organización. Este tipo de comunicación también proporciona sentimiento, opiniones e ideas constructivas acerca del día a día.

La comunicación ascendente supone implica establecer en cierta medida un clima de confianza entre un miembro de la organización algún tema de su interés para el nivel superior garantizando su sinceridad. (Ongallo, 2007).

Sin embargo, en este tipo de comunicación ascendente, algunos colaboradores pueden cambiar el tipo de información haciendo que los ejecutivos no puedan tomar una decisión correcta afectando a los implicados. Muchas veces los trabajadores de niveles bajos tienden a tener escasa disponibilidad para expresar confianza y

aspiraciones. No envían información a su superior por lo que pasa a verse interrumpida.

Según Diez (2010), señala:

La comunicación surge a base de la organización (los trabajadores) y llega hasta la alta dirección pasando por los niveles intermedios. La dirección conoce cuanto acontece cuanto acontece la empresa, una información que aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados. Posibilita que los trabajadores y los mandos intermedios tengan fácil acceso a sus superiores. (pp. 14-15).

En ocasiones los trabajadores prefieren comunicarse directamente con la más alta autoridad, evitando los canales. Rompiendo parámetros ya establecidos, así el esquema no se mantiene apropiadamente. Muchos de los empleados necesitan comunicarse, compartir ideas, intercambiar opiniones con sus superiores. Se conoce claramente, que en su mayoría los trabajadores del más bajo nivel eligen hablar directamente con la más alta autoridad de la organización, omitiendo al jefe inmediato del área que le corresponde.

Esto es dañino para la organización. Generalmente los empleados no desean ser parte de la comunicación ascendente, se sienten excluidos y se rehúsan a utilizarlo por diferentes razones. También es cierto que la información tarda en llegar a los superiores y muchas veces esta se pierde en el transcurso.

Según Ongallo (2007), indica que:

La comunicación horizontal, este tipo de canales se emplea cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía del mando se comunican entre sí. Las comunicaciones horizontales, especialmente las de carácter informal, proliferan en el grado en que faltan los canales ascendentes y descendentes; y a menudo llegan a minar la moral del trabajo. (p. 85).

Entre otras cosas la comunicación horizontal requiere tres soportes fundamentales para su desarrollo Una comunicación ascendente y descendente fluida, objetiva, veraz y transparente. Una formación apropiada de técnicas de comunicación, sobre dinámica

de grupos y desarrollo de equipos de trabajo. Una voluntad asumida por los mandos de ser comunicadores y gestores además de recursos humanos. (Ongallo, 2007).

La comunicación horizontal es aquella que se desarrolla entre las mismas personas, en donde no existe la presencia de autoridad. Esta comunicación suele darse entre personas de un mismo nivel jerárquico formando parte de un mismo departamento, área o grupo. La comunicación horizontal ayuda a la comprensión de pares y hace posible que el equipo junte esfuerzos. Robbins (2004), indica que: “cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal”. (p. 283).

Este flujo facilita la coordinación de tarea del mismo nivel jerárquico estableciendo entre los miembros relaciones interpersonales afectivas, a su vez proporciona al colaborador un medio para combatir su información relevante para la organización. La comunicación horizontal permite que los trabajadores, participen, tengan voz propia en las reuniones, participen en debates y en toma de decisiones.

La comunicación horizontal es la que se desarrolla entre personas y departamento que están en un mismo nivel jerárquico (Enrique, Madroñero, Morales & Soles, 2008).

Este tipo de comunicación permite una coordinación de tareas más fácil entre personas la misma área o departamento, permitiendo la integración y el intercambio de información importante entre los miembros del mismo nivel. Esto alimenta a un crecimiento mutuo de los integrantes, además de mejorar el clima organizacional. Según Ladrón (2018), señala que: “la comunicación horizontal es que ocurre entre personas del mismo nivel jerárquico y contribuye a fomentar relaciones entre colegas”. (p. 45). Uno de los objetivos de la comunicación horizontal es estimular los procesos de toma de decisiones en la organización por parte de quienes lo integran, generando un ambiente de confianza, emotivo y social.

Según Díez (2010), afirma:

Las deficiencias de la comunicación horizontal se pueden resolver a través de entrevistas personales, reuniones interdepartamentales, grupos de debate o mediante el análisis del origen de los rumores que puedan entorpecer dicha comunicación horizontal, para poder atajarlos a su debido tiempo. (p. 15).

Se produce un intercambio de información entre colaboradores del mismo nivel. El feedback este entre los propios trabajadores del área. Implica a diversos trabajadores que ocupan un puesto laboral similar con el objetivo de crear un vínculo de colaboración. Existe un dialogo directo e inmediato entre colaboradores del área, tiene como beneficios el incremento del compañerismo, trabajo en equipo, evita malos entendidos.

Según Orgemer (2002), señala:

Su función principal es hacer más dinámico los flujos de comunicación, la toma de decisiones y la solución de problemas entre los grupos de trabajos que se forman dentro de la organización. Sinónimos de esta expresión son comunicación transversal y comunicación lateral. (p. 53).

Todo tiene el objetivo de que exista una relación fluida que apoye el buen flujo de trabajo y la realización adecuada de tareas ordenadas en las que se vean envueltas varias personas de la organización. Para que todo esto funcione los empleados tendrán que estar en sintonía de colaborar en la búsqueda de resultados exitosos.

Dentro de los flujos de comunicación se encuentra la comunicación vertical, esta permite a los gerentes de altos mandos emitir información a todos los colaboradores de distintos niveles inferiores de la organización. A su vez proporcionando información a los miembros acerca de sus tareas, deberes, qué deben y qué no deben hacer. Los altos directivos o jefes de empresas, organizaciones o instituciones se encargan de proveer información a los subordinados para la adecuada labor que desempeñan. Según Orgemer (2002), indica que: “la comunicación vertical es un proceso de comunicación entre personas pertenecientes a distintos niveles jerárquicos de una organización, puede ser ascendente cuando la información va de un nivel inferior a otro superior o descendente cuando va en sentido inverso”. (p. 54).

Sin embargo, la comunicación vertical en ocasiones se convierte en una debilidad si se utilizan los estilos de dirección autoritarios y podría repercutir como un signo de debilidad. Los niveles superiores deben emitir un tipo de información a través de sus distintos canales de comunicación (circulares, tablones de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.) y un tipo de lenguaje más idóneo para que los miembros de la organización acaten con disponibilidad las instrucciones, órdenes y tareas.

Según, Orgemer (2002), indica que:

La comunicación descendente, la comunicación interna o vertical que fluye de los niveles superiores a los niveles inferiores de la escala jerárquica de la organización, con el fin de influir y de producir una sintonía entre los diferentes niveles jerárquicos de la pirámide organizacional. Una de sus funciones principales es transmitir instrucciones de cómo, dónde, cuándo, qué, por qué se debe hacer y quién debe llevarlo a cabo. (p. 52).

En general, el presidente o director general en el nivel superior se encargan de supervisar, inspeccionar, observar, dirigir y medir las distintas áreas de la organización. En este tipo de comunicación se aprecia claramente la autoridad y una importancia estricta de control. Las organizaciones, empresas e instituciones están compuestas de grandes o pequeños departamentos, esto permite a los trabajadores de un nivel superior, inspeccionar de cerca y examinar las actividades que realizan los miembros de niveles inferiores de la escala jerárquica.

Según Rojo (2015), afirma que:

La comunicación transversal incluye el flujo horizontal y el flujo vertical. El flujo horizontal relaciona a las personas de equivalentes niveles jerárquicos y el flujo vertical relaciona a las personas de diferentes niveles y jerarquías que no se comunican directamente a través de los procesos ascendentes o descendentes de comunicación vertical. (p. 70).

Los altos directivos se encargan de definir funciones, cada departamento tiene sus propias funciones y responsabilidades ya establecidas. El flujo vertical

vincula a las personas de distintos niveles jerárquicos de la organización. El jefe del ejecutivo o consejo comunica a sus directivos, estos transmiten la información a los jefes de departamentos. Los empleados reciben el mensaje jefe de departamentos. Según Acosta (2011), explica que: “la comunicación vertical es el que se realiza a través de las estructuras jerárquicas establecidas en la organización. Puede ser ascendente o descendente”. (p. 139).

Estas responsabilidades están basadas verticalmente. Los subordinados reciben información directa de sus jefes. Los subordinados transmiten informen a sus superiores constantemente. Existe una retroalimentación. El sistema vertical motiva a los a los subordinados a través de recompensas, animan a los altos directivos de que obtiene el mejor rendimiento de sus subordinados. Según Sanz & Fraser (1998) explican que: “existen dos tipos de comunicación interna: la comunicación horizontal (entre elementos de idéntico nivel jerárquico) y la comunicación vertical (de la dirección a los empleados [descendente] o viceversa [ascendente])”. (p. 163).

El organigrama vertical de una empresa se basa en un sistema jerárquico. En donde las responsabilidades vienen desde arriba hacia abajo. A medida que descendemos, nos encontramos con gerentes, directores y empleados. En cada área en nivel de autoridad y responsabilidad disminuye. Los organigramas verticales tienen una estructura clásica, utilizadas tradicionalmente por las empresas. Actualmente se habla de flujos de comunicaciones mixtas (comunicación horizontal y comunicación vertical), estas empresas consideradas con mayor confianza.

Según Stoner, Freeman & Gilbert (1996) explican:

La comunicación vertical es una comunicación que sube o bajar a lo largo de la cadena de mando de la organización. El propósito básico de la comunicación descendente es difundir, informar, dirigir, girar instrucciones y evaluar a los empleados, así como proporcionar información sobre las metas y las políticas de la organización a sus miembros. (p. 586).

En este flujo los colaboradores también ofrecen feedback a sus jefes, además cuanta con la participación de todos los miembros en el día a día de la organización. Aunque, en algunas organizaciones este flujo puede tener menos apertura por no otorgar voz a sus trabajadores. Los gestores pueden controlar las conductas de los subordinados. Se trata de una información de poder. Las grandes empresas pueden tener menos efectividad debido al distanciamiento conllevando a una distorsión de la información. Este tipo de comunicación debe fluir efectivamente entre los gerentes y subordinados.

Según López (2005), explica:

La comunicación vertical se trata de una forma de comunicación en la que predominan las situaciones unilaterales de transmisión de arriba abajo, jerárquicas y unilineales. Se suele dirigir a grandes auditorios, obedece a una dirección unidireccional y sede todo el protagonismo e importancia al emisor, al mensaje y al medio. (p. 79).

La comunicación descendente, las funciones son otorgadas por los directivos en el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Proporciona información relacionada con el trabajo desde niveles altos hasta niveles bajos cuyo fin es coordinar entre los distintos niveles. Es en esta comunicación donde los directivos miran hacia abajo pasando por diferentes órganos de direcciones, áreas y departamentos hasta llegar al empleado. La comunicación descendente se constituye por parte de los superiores, jefes, y alta directiva hacia subordinados de la organización de hacer uso del organigrama de la empresa. Tiene como objetivos tres puntos clave: dirigir a las personas, mantener informados y motivados a los colaboradores de la organización y finalmente coordinar las diversas áreas y proyectos de la empresa. (Acosta, 2011).

La comunicación descendente posee como objetivos primordiales: informar, dirigir, delegar tareas, instruir, controlar, inspeccionar el rendimiento laboral de los trabajadores, canalizar las políticas de la empresa y mantener informado a los miembros de la organización. Esta vía de comunicación es la más utilizada por las empresas, aquí se transmite todo tipo de información relevante

para el colaborador, se espera una retroalimentación, aunque en su mayoría no se dan. La comunicación descendente está relacionada con la autoridad y lo clásico. Según Ladrón (2018), indica que: “el flujo de comunicación descendente, parte del superior hacia el subordinado. Por ese motivo también se le conoce como comunicación vertical u oficial. En general consiste en normas, orientaciones, atribuciones y metas, además de prácticas organizacionales y noticias institucionales”. (p. 45).

Es la comunicación oficial que emite la organización a los subordinados. Estos deben recibir y acatar las informaciones recibidas. En muchas de las organizaciones se percibe un ambiente autoritario y muy jerarquizado. Está definida generalmente, por instrucciones, avisos, políticas, normas de información y sugerencias. La comunicación descendente está más asociada al concepto información, debido a que su objetivo principal es transmitir a los niveles inferiores de la empresa instrucciones. Hofstadt (2005), señala: “la comunicación descendente se centra fundamentalmente en sobre el entorno en que se desenvuelve la organización, sobre la propia empresa, sobre los centros de trabajos específicos, sobre cada puesto de trabajo, y, por último, sobre cada empleado”. (p. 191).

El flujo de comunicación descendente es un flujo informativo, gracias la información se prueba y mide las reacciones, actitudes y emociones de los diferentes niveles inferiores. Algunos de los medios más utilizados en la comunicación descendente son algunos medios de soporte escritos, periódicos, revistas, folletos de bienvenida y las publicaciones. Se suele comunicar al empleado cuál es su objetivo principal, cómo lograrlo, cuándo lograrlo. Este flujo tiene como finalidad que los empleados, colaboradores o miembros se mantengan siempre informados acerca de lo que acontece en la empresa, haciendo partícipe al trabajador.

Robbins (2004), indica que:

La comunicación descendente. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. (p. 283).

Es una comunicación constante, una comunicación periódica, verídica y verosímil, la mejor herramienta cuando se crean rumores. Los directivos también utilizan esta comunicación para señalar problemas que necesitan atención urgentemente o para evaluar su rendimiento. El director educa al subordinado diciéndole qué hacer, relacionando sus esfuerzos con sus objetivos de la organización y personales. Se influye en los comportamientos y actitudes del personal.

Enrique, Madroñero, Morales & Soler (2008), señalan:

Conseguir un flujo de comunicación ascendente que sea eficaz, en una organización, empresa o institución, implica una clara responsabilidad por parte de su más alta dirección, ya que es del todo imprescindible, una clara predisposición y apoyo de ésta, pues como ya se ha visto anteriormente la comunicación descendente por parte de la alta dirección, siendo vital su implicación activa para lograr el correcto funcionamiento. (p. 59).

El personal de la organización debe prestar atención a las indicaciones de los directores, facilitando la comunicación ascendente. Los colaboradores realmente valoran la información de primera fuente, de los directores. En general, las normas, manuales e informes anuales se dirigen en sentido descendente.

Son los medios por los cuales existe una transmisión de información entre la organización y sus colaboradores. Según Amado & Castro (1999) existen dos canales de comunicación, el formal y el informal. El formal que son los canales oficiales de la organización, que transmiten información confiable, siguiendo los objetivos y la filosofía de la empresa. Según Amado & Castro (1999) “es

importante contar con canales reconocidos institucionalmente, que sienten las reglas de juego” (p. 141).

El informal que son los canales que no son reconocidos por la organización.

Amado & Castro (1999) afirman:

La comunicación informal comprende los contactos espontáneos entre empleados, las charlas insustanciales que se pueden dar en el comedor, o en los pasillos de la empresa, los rumores, los intercambios relacionados con las actividades cotidianas, y cualquier otro circuito de comunicación no previsto en el plan “oficial”. (p. 141).

Por ende, en una organización siempre van a coexistir ambos canales de comunicación, la organización debe siempre tener bien establecidos sus canales formales, pero estar atento a los informales, ya que surgen de la necesidad de expresarse de los colaboradores.

Por ello, las organizaciones, en su gran mayoría utilizan los canales que le permitirán informar a sus colaboradores. Las reuniones le permiten a la organización comunicarse directamente con sus colaboradores. La intranet que es un sistema interno tecnológico que le permite a la organización emitir contenidos a sus colaboradores. Los sitios web que permite dar a conocer la organización como marca. Aquí podemos encontrar la misión, visión y objetivos de la organización. Las videoconferencias que permiten conectar a dos o más personas separadas geográficamente, con el fin de intercambiar información en torno a la organización. El periódico mural que permite informar de manera dinámica contenido de interés referente a la organización. La revista interna cuya finalidad es dirigirse a los miembros de la organización con el fin de informarles sobre las novedades de la empresa.

Según Díez (2010), señala que existen dos vías de comunicación:

Los canales formales, son aquellos establecidos por la propia organización y en los que la comunicación fluye en cuatro direcciones: descendente, ascendente, horizontal y transversal. Los canales informales, son establecidos por determinadas personas que forman parte de la organización, que los llevan a provocar la distorsión de los mensajes por los canales formales y crear situaciones de descontento a través de rumores. (p. 12).

Los canales formales son los que siguen protocolos ya establecidos por la alta dirección. Por otro lado, los canales informales surgen espontáneamente, creada por a base de rumores por los propios empleados de la organización.

#### **1.2.4 Herramientas de RRPP**

No todas las herramientas funcionan para las organizaciones, éstas deberán ser adaptadas según previos análisis. Cada herramienta es direccionada a público interno o externo y, tiene un objetivo específico, es por esta razón que se deben usar correctamente, para que tenga un impacto exitoso

Según Rojas (2012) define algunas herramientas de RRPP:

Intranet, página web de acceso exclusivo a los miembros de la organización; tablón de anuncios, espacio en el que se colocan diversos anuncios, cartas, memorándums o carteles; reuniones por áreas, pequeños encuentros liderados por mandos intermedios que se realizan con el objetivo específico de comunicar; convenciones, encuentros de la totalidad de los miembros de la organización; correo electrónico, envío de información a través de este medio; mensaje a dispositivos móviles, se trata de envío de información sencilla que necesite ser distribuida rápidamente; correo de voz, mediante un programa específico se puede grabar un mensaje a todos o a un grupo determinado de miembros; vídeos, que transmitan características de proyectos determinados; y la revista interna o newsletter, se distribuirá periódicamente a través de los canales habituales. (p. 221).

El uso de todas las herramientas se plantea en una estratégica y un plan anteriormente establecido. Todas estas herramientas eran aplicadas dependiendo de la audiencia y en función de los objetivos de cada empresa. Estas acciones deben realizarlas profesionales en las RRPP, ya que están íntegramente preparados para ello. Todas las organizaciones hacen usos de estas herramientas, ya sean las más oportunas o no.

Valero (2017) conceptualiza las herramientas de RRPP como:

Una de las principales herramientas es la noticia. Profesionales de RRPP encuentran o crean noticias favorables acerca de la organización y sus productos o personas. Una herramienta común de las RRPP son los eventos especiales como una apertura o inauguración. (p. 35).

Los profesionales de las relaciones públicas son los encargados de la redacción de un contenido de las herramientas de la RRPP.

Según Xifra, (2007), afirma “existen técnicas de relaciones internas que permitirán comunicarnos con los empleados, así como lo deseamos. Además, los medios internos son más sencillos de controlar que los externos”. (p. 23).

Cada herramienta de RRPP está dirigida al público interno o externo. Estas herramientas también se utilizan para fortalecer la comunicación con los públicos. Favorece los flujos de comunicación, ascendente, descendente, vertical y horizontal. Los profesionales de las relaciones públicas son los encargados de elegir las herramientas correctas que canalicen el mensaje que buscan enviar a los públicos.

Según Kotler (2003) conceptualiza “las principales herramientas de RP: “son las publicaciones, los eventos, las noticias, los discursos, las actividades de servicio público y los medios de identidad”. (p. 295).

Las diferentes herramientas mencionadas son canales en donde la empresa se hace visible y comunica, no simplemente ante los medios sino también a sus

públicos objetivos a los que quieren que el mensaje llegue. Se aprecia la comunicación bilateral donde nacen relaciones interactivas y directas con la audiencia. Los profesionales de la RRPP deben adecuar sus mensajes para alcanzar su objetivo. La correcta aplicación de las herramientas beneficia a la organización en su visibilidad, ayudando a que la comunicación, esto permite a construir una comunicación constante y mantiene informado a sus públicos. Las herramientas de RRPP son parte integradora de la cultura de la organización.

### **1.2.5 El clima organizacional**

Es el ambiente donde los empleados de la organización desarrollan sus actividades diarias. El clima puede ser un factor positivo o negativo en su desempeño. También son entendidas como las relaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa entre el capital humano, construyendo un ambiente.

Según Chiang, Matín & Nuñez (2010) señalan:

El clima organizacional es una descripción colectiva que los individuos hacen del ambiente, es decir se trata de una estructura perceptual y cognitiva común de la situación y para cuya valoración se utilizan frecuentemente las puntuaciones promedio de las percepciones individuales. (p. 35).

Es el ambiente percibido por los actores de la empresa de forma directa o indirecta, que influye en su participación, comportamiento y rendimiento en el trabajo. Un excelente clima laboral tendrá consecuencias beneficiosas para la organización y sus trabajadores, la productividad, el logro personal, la retención del talento humano, la buena imagen corporativa.

Según Gan Bustos, Treginé & Prats (2006) señalan: “las razones son evidentes: en un mal clima organizacional constituye un grave obstáculo para la consecución

de los objetivos empresariales. Por el contrario, un buen clima laboral favorece los logros y éxito de la gestión empresarial”. (p. 276).

El clima organizacional está altamente relacionados los objetivos empresariales de la organización. Es un gran factor que ayuda a la empresa a mejorar su efectividad, productividad y rendimiento.

Según Gadow (2010), señala: “el clima como percepción, es una construcción individual, una forma de interpretar la realidad según filtros, valores y creencias propios. Pero al mismo tiempo es la suma de actitudes y conductas termina caracterizando la vida en una organización”. (p. 67).

Es la interpretación de la realidad, según el punto de vista individual, creado a base sus propios valores y creencias con respecto a las actitudes de la gerencia, de la compañía, supervisión, condiciones de trabajos y recompensas. El clima ya sea bueno o malo, tendrá consecuencia en el ambiente organizacional.

Según Llana (2009), indica:

El clima organizacional es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores. Es como un proceso continuo de producción y reproducción de las interacciones. El clima es un proceso de actitud colectiva que se produce y reproduce continuamente por las interacciones de los miembros. (p. 478).

El clima se construye a base de interacciones entre los miembros de la organización. Está fuertemente ligado a la motivación de los empleados respecto a la vivencia diaria en la empresa. En la mente del trabajador interno nace la

percepción acerca de las políticas, procedimientos, reglas y decisiones que te tomen. El clima organizacional es el ambiente que se vive en la organización, éste está delimitado por las actitudes que presentan los colaboradores con y en la empresa.

Según Cole y Gaynor (2005):

El clima interpersonal y psicológico dentro de toda organización representa factores significativos que influyen en la actitud y el comportamiento del personal. El aspecto más crucial del clima de la organización es obviamente la relación entre el jefe (director, gerente, ejecutivo) y el empleado. A través de las relaciones podremos llegar a explicar el clima de la Organización y su grado de influencia sobre el mismo personal. (p. 76).

Se encuentra influenciado por aspectos internos y externos; si el clima organizacional es bueno traerá consecuencias positivas para la empresa como la productividad, la satisfacción, la motivación, y la identificación, entre otros; de lo contrario, existirían consecuencias negativas como el absentismo, la inadaptabilidad, el malestar en el trabajo, entre otros. Allí radica la importancia de conocer y medir el clima organizacional de cada empresa, con el fin de poder tomar las decisiones pertinentes y lograr soluciones efectivas.

#### **1.2.6. Actividad humana**

Son los sentimientos, emociones y pensamientos de placer que desarrollan los trabajadores hacia la empresa. La mayoría de empleados buscan mejores puestos de trabajo que les ofrezcan mejores oportunidades, donde se destaquen sus habilidades y capacidades. Es la actitud del individuo en el puesto de trabajo, expresa sus deseos, expectativas y necesidades

Según Sánchez (2003) define:

El voluntarismo que a veces se desprende de las teorías de acción social olvida que la coagulación de la actividad humana en instituciones y estructuras condicionan, y muchas veces determinan, los márgenes posibles de dichas instituciones y estructuras producto de la actividad humana que no es un mero

epifenómeno, ni una mera superestructura, sino que tiene un alcance estructural y básico. (p. 15).

Es la conformidad, el gusto y la pasión que se tiene por el trabajo, en la actividad que realiza en el entorno que lo rodea. Tiene relación con el salario que recibe, el contacto que tiene con otro trabajador, la seguridad laboral, la higiene y sobre todo el tipo de labor que desempeña.

Según Silva, Santos, Rodríguez & Hernando (2008) explican:

Como actividad humana que es, la actividad de la empresa está afectada por las relaciones que se establecen entre los individuos de cualquier organización. Estas relaciones pueden ser agradables, positivas y enriquecedoras, pero también pueden ser negativas y con cierta carga negativa tanto para las personas como para la tarea. (p. 151).

Los trabajadores insatisfechos con su trabajo, tienden a faltar constantemente a su centro de labor. Perjudicando a la organización gravemente por sus altos índices de absentismo. Los trabajadores insatisfechos se ausentan más que los satisfechos en su área laboral. Si hay una mayor satisfacción de los trabajadores, habrá una menor rotación de trabajadores que permanecen en sus puestos de trabajos.

Basurto (2005) define la actividad “el enfoque se da hacia la actividad, porque está íntimamente ligada a la persona, es decir, no puede concebirse una actividad sin una persona que le de vida”. (p. 372).

Lo actividad humana hace referencia a las actitudes, emociones y opiniones de los empleados, la preferencia de los miembros. Las organizaciones que ignoran a sus colaboradores afectan negativamente a la empresa. Por consecuencia se obtienen resultados pésimos.

Ramírez & Ramírez (2004): “el trabajo puede definirse como aquella actividad genérica con la cual los miembros de la sociedad buscan apropiarse de la naturaleza con el objeto de satisfacer sus necesidades”. (p. 59).

Es el conjunto de seres agrupados que son capaces de realizar una actividad determinada. La naturaleza humana existe en la persona con un individuo trabajador que se encuentra en la disponibilidad de ejecutar algún desempeño.

### **1.2.7. Liderazgo organizacional**

El clima organizacional está relacionado con el ejercicio del liderazgo organizacional, esto marca el nivel de satisfacción de los colaboradores. La capacidad del líder es dirigir el proyecto a seguir, por medio de las áreas que conforman la organización, a través de la creatividad y objetivos. El liderazgo es creado para mejorar a los miembros de una organización. Se hace referencia a la destreza y capacidad interpersonal del líder alineado a los objetivos de la empresa.

Según Blanchard (2007) nos expresa:

Así como el liderazgo de equipo es más complicado que el liderazgo uno a uno, liderar una organización entera es más complicado que liderar un solo equipo. ¿Por qué? Porque el liderazgo organizacional consiste en liderar el cambio y, liderar el cambio es algo caótico y desordenado. (p. 255).

La capacidad del liderazgo organizacional se refiere a la dotación en recursos de la organización, es decir, su capital humano, físico y financiero y a los sistemas y procesos utilizados para la gestión de ese capital (ej.: liderazgo estratégico, gestión de la programación y de los procesos).

En la gran mayoría de casos de éxito de dominio de crisis esa nueva fuente de recursos procede de un nuevo liderazgo organizacional, o del anterior liderazgo organizacional renovado profundamente dirigiendo al éxito en el futuro. (Ramírez, 2007).

El entorno externo se refiere a los factores externos que facilitan o menoscaban el desempeño de una organización. Esto incluye el ordenamiento de la empresa, su situación económica, las normas socioculturales, etc. así como la calidad de las relaciones que una organización ha entablado con otras organizaciones y partes interesadas.

Según Duro (2010) “en un sentido muy general, es un tipo de comportamiento que persigue la eficacia de la organizacional, a través del incremento del compromiso de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales”. (p. 16).

La organización logra ser exitosa en medida que alanza sus objetivos, satisfaciendo sus necesidades. Si la alta dirección no realiza bien su trabajo, no alcanza sus metas planteadas. La adecuada actuación de la alta gerencia con lleva a resultados positivos.

Contextualiza Hitt (2006) “es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. El liderazgo es un proceso de influencia social”. (p. 350).

Es el cumplimiento de sus mandatos que están alineados a las metas de la organización, objetivos y misión. Para obtener un buen desempeño, los líderes de las organizaciones deben operar con eficiencia y eficacia. Es el grado en que la organización logra alcanzar sus objetivos. Tiene una evaluación que permiten proporcionar oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Permite tratamiento de los recursos humanos como recurso básico, teniendo presente los objetivos de la organización.

### **1.2.8 Motivación Organizacional**

Según la RAE, la motivación se define como “un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. Entonces, si hablamos de motivación organizacional nos referimos a la estimulación que recibe un colaborador y le permite tomar cierta postura dentro de su organización con el fin de cumplir con los objetivos y metas trazadas.

La motivación Organizacional constituye la personalidad subyacente de la organización: es lo que impulsa a sus miembros a actuar. (Lusthaus, Adrién, Anderson, Carden & Plinio, 2002, p. 12).

Por ende, en las organizaciones se deben preocupar por contar con ambientes en los cuales se mantenga motivados a los colaboradores, porque solo así podrá explotar su talento. Para ello, la organización debe tener en cuenta ascensos, incentivos y reconocimientos. Los ascensos son la promoción de un colaborador a un cargo de mayor responsabilidad. Los incentivos que pueden ser económicos, de bienestar o motivacionales. Los reconocimientos que permiten incrementar la productividad.

Es el impulso que tiene el trabajador que le permite realizar una acción con fervor que se presenta en una determinada situación. Es todo aquello que logra motivar a las personas. También es el proceso en que la persona llega a motivarse.

Según Martínez (2003), señala “para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir”. (p. 22). Si el trabajador no se siente identificado con su organización, ni con los roles que desempeña dentro de la misma, no podrá sentirse motivado a realizar cualquier acción. Por ende, rechazará su tarea automáticamente, actuando con desgana sin dedicar la adecuada atención.

Según Lusthahus (2002), indica que: “en el inicio de estas organizaciones la motivación se ve impulsada en parte por la atmosfera experimental dominante. Con frecuencia surgen nuevos dirigentes empresariales y existe un sentimiento de que es posible hacer casi todo”. (p. 92).

Todo trabajador nuevo en una empresa, cuando empieza un nuevo trabajo, con mucho ímpetu, con anhelos de conocer lo que le espera dentro de la empresa, esperan algo a cambio de la empresa de su trabajo.

Según Vélaz (1996), afirma:

Si la motivación depende exclusivamente de los motivos extrínsecos (sueldos, incentivos económicos, recompensas materiales, recompensas materiales, etc.) entonces casi resulta indiferente el tipo de tarea que se realice, puesto que su contenido y resultados directos carecen de interés para el trabajador. (pp. 114-115).

### 1.3 Definición de términos básicos

**Actitudes** - Son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los trabajadores percibirán su ambiente laboral o centro de trabajo.

**Autoestima** - El trabajo está considerado como un elemento que refleja la importancia y capacidad de una persona.

**Calidad de relaciones** – Los líderes transformadores hacen que la gente se sienta fortalecida. Capacitan a otros para que tengan un sentido de propiedad y responsabilidad hacia el éxito de su grupo

**Compromiso** – El compromiso se produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización.

**Confianza** - La confianza dentro de la empresa puede incrementar la productividad, además de generar un entorno más favorable para desarrollar el trabajo y cumplir los objetivos de la empresa. Existen formas de gestión empresarial que promueven la confianza, y que, al mismo tiempo, aprovechan los beneficios que ésta genera.

**Control mutuo** - Grado en que ambas partes de una relación conciertan que tienen el poder legítimo para influir en la otra parte.

**Cultura** - Es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

**Desarrollo profesional** - una actividad que se enseña a los empleados como forma de desempeñar su puesto actual

**Digital** - Este formato, que se ha posicionado con toda, es una alternativa a las tradicionales carteleras de comunicaciones que cumplen la función de mostrar noticias sobre la compañía e información relevante para los colaboradores.

**Eficiencia organizacional** - La eficiencia busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (no económicos).

**Entendimiento** – Manera de hacerlo es a través de un proceso de flujo de conocimientos e ideas al interior de una organización, que dará como resultado un mejor entendimiento tanto del entorno externo como interno de la empresa y permitirá a los empleados aprender más y saber hacia dónde se está andando.

**Modelo simétrico** - Entendimiento mutuo con los públicos. Se establece un diálogo con los públicos. La comunicación se establece en doble vía.

**Motivación organizacional** - Es esencial comprender el comportamiento de los colaboradores; cuales son los elementos que para ellos son de vital importancia y que en algún momento pueden llegar a incidir de manera positiva o negativa en su eficiencia y productividad laboral.

**Objetivos organizacionales** - los objetivos ayudan a dirigir, controlar, motivar y revisar el éxito de las actividades de la empresa.

**Periódicos murales** - Herramienta para incrementar la comunicación interna.

**Plan estratégico** - Programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

**Portal de internet** - Existen en el mercado múltiples herramientas que permiten el envío masivo de estos correos de forma sencilla y sistemática.

**Reconocimiento** - El reconocimiento contribuye a los buenos resultados de los trabajadores, aunque, las compañías no siempre saben cómo hacerlo de la mejor manera.

**Reglamento de funciones** – Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

**Relaciones interpersonales** - Influyen en la disposición que los colaboradores tienen hacia su organización y la manera como ejecutan su trabajo. Cuando establecen relaciones sanas y positivas se sienten más satisfechos, conectados e identificados con la empresa, y desarrollan una mayor disposición a ser fieles y leales hacia su trabajo.

**Retroalimentación** – La retroalimentación expresa opiniones, juicios fundados sobre el proceso de aprendizaje, con los aciertos y errores, fortalezas y debilidades de los estudiantes.

**Revista interna** - Publicación elaborada por la empresa y que suele contener información sobre la misma y del sector.

**Satisfacción** - Es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas.

**Toma de decisiones** - La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ellas, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados.

**Trabajo en equipo** - Lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción.

**Visión organizacional** - Consiste en definir el objetivo central de la organización, teniendo en cuenta los valores.

## CAPÍTULO II

### HIPÓTESIS, VARIABLES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### 2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada

##### 2.1.1. Hipótesis general

La comunicación interna de la empresa Orange 360° se relaciona significativamente con el clima organizacional.

##### Problemas específicos

- La comunicación interna en la **planificación de la comunicación** se relaciona significativamente con el clima organizacional.
- La comunicación interna en los **flujos de la comunicación** se relaciona significativamente con el clima organizacional.
- La comunicación interna en las **herramientas de RRPP** se relaciona significativamente con el clima organizacional.

## 2.2 Variables y definición operacional

### 2.2.1 Identificación de variables:

#### Variable 1: Comunicación interna

<b>Comunicación interna (Variable independiente)</b>	<b>Definición conceptual</b>
<p>Según Carretón (2007), señala: “es considerada como un instrumento imprescindible tanto para la productividad de la organización, como para los objetivos generales de ésta”. (p. 35).</p>	<p><b>1.1 Planificación de la comunicación</b></p> <p>Según Ongallo (2007), indica: “el fin principal del plan de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización a todos sus miembros”. (p. 212).</p>
	<p><b>1.2 Flujos de comunicación</b></p> <p>Según, Párraga, Carreño, Nieto, López &amp; Madrid (2004) señalan que: “mediante esta comunicación los subordinados transmiten a sus superiores informes sobre la ejecución del trabajo y la marcha de la unidad organizativa, ideas, sugerencia, quejas, petición de aclaraciones, reacciones a las órdenes e instrucciones recibidas, etc.”. (p. 111).</p>
	<p><b>1.3 Herramientas de RRPP</b></p> <p>Según Rojas (2005), indica: “las herramientas y tácticas de RRPP pueden realizarse con inversiones acotadas, pero de alta eficacia y un excelente retorno en la inversión. Las herramientas de relaciones públicas dependerá de las necesidades y de la estratégica de cada organización”. (p. 101).</p>

Fuente propia

## Identificación de variables:

### Variable 2: Clima organizacional

Clima organizacional (Variable dependiente)	Definición conceptual
<p>Según Martínez (2006) afirma: “Es un aspecto determinante para la productividad de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planificación. El clima organizacional afecta la buena marcha de las actividades y el bienestar del personal de todos los niveles”. (p. 135).</p>	<p><b>2.1 Motivación organizacional</b></p> <p>Según Lusthaus (2002), señala: “las ideas relacionadas a la motivación organizacional ayudan a proporcionar información sobre por qué las organizaciones y las personas que trabajan en ellas se comportan en la manera en que lo hacen. (p. 91).</p>
	<p><b>2.2 Liderazgo organizacional</b></p> <p>Según Duro (2010), explica: Puede entenderse básicamente como la situación de superioridad en que se hallan algunas personas en sus respectivas organizaciones ya que, por sus notables cualidades personales y/o actuaciones, consiguen que los equipos de dirigen vayan a la cabeza en el cumplimiento de los fines organizacionales. (p. 17).</p>
	<p><b>2.3 Actividad humana</b></p> <p>Según Cobo (2001) señala: “al ocuparse de un área de actividad humana específica puede suceder que esta área dé pie a proponer también algunos criterios o principios éticos propios o específicos para la conducta humana adecuada en ella. La actividad humana constituida por la vida profesional de las personas, cuando la ética de las profesiones se aplica y concreta en la abogacía”. (pp. 29-30).</p>

Fuente propia

### 2.2.2 Definición operacional

COMUNICACIÓN INTERNA (V1)	<b>Planificación de la comunicación</b>	Objetivos organizacionales Visión organizacional Reglamento de funciones
	<b>Flujos de comunicación</b>	Comunicación vertical Comunicación ascendente Comunicación descendente Comunicación horizontal Flujos de comunicación doble vía
	<b>Herramientas de RRPP</b>	Revista interna Periódicos murales Impreso Digital Portal de internet Relacional
CLIMA ORGANIZACIONAL (V2)	<b>Motivación organizacional</b>	Reconocimiento Autoestima Desarrollo (capacitaciones)
	<b>Liderazgo organizacional</b>	Toma de decisiones Trabajo en equipo Comunicación
	<b>Actividad humana</b>	Motivación organizacional Eficiencia organizacional

Fuente propia

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Diseño metodológico

Para el desarrollo de la investigación, se determinó el uso de la metodología de la investigación científica y sus vertientes ligadas a un tipo de investigación de **carácter básica**, que explica las relaciones causa efecto centrada en el campo de las **relaciones públicas**. La investigación es un estudio **descriptivo y explicativo**. Se trabajó con el relacionamiento de las variables **comunicación interna y clima organizacional**. Por su parte el diseño descriptivo fue seleccionado debido a que, como señala Naghi (2000), este permite “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida de un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”. (p. 91).

- **Diseño descriptivo:** La investigación descriptiva ayuda a mejorar los estudios porque permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla a fin de que la conozcamos mejor; la finalidad de está radica en formular nuevos planteamientos y profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada. En esta investigación, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. Coloca al investigador en un método científico. A través de este método se obtiene datos precisos, datos estadísticos que reflejen las tendencias a o situaciones. Del Río (2013), explica el diseño descriptivo como: “estudio diseñado para determinar los

valores de las características de una población, ya trabajando con todos los casos de esa población, de no ser esto posible con una muestra representativa de dicha población”. (p. 16).

Los estudios descriptivos competen y están estructurados para detallar la distribución de las variables. Gracias al estudio descriptivo se conoce las características y son suministradores de hipótesis. Las variables pueden hallarse estrecha o parcialmente relacionadas entre sí, pero también es posible que no exista entre ellas relación alguna

**b) Diseño explicativo:** El diseño explicativo, va más allá de la definición de conceptos, están condicionados a responder las causas de eventos sociales o físicos. Este tipo de investigación se cuestiona, por ejemplo, por qué se da este fenómeno y cuáles son sus condiciones en que se desarrollan. Su interés es enfocado a explicar el la razón u origen de la existencia de un fenómeno. Por otro lado, Tarí, Pereira, Molina & Dolores (2017), afirman: “el diseño explicativo es un diseño realizado en dos etapas, y consiste en recoger y analizar en primer lugar datos cuantitativos, y seguidamente recoger y analizar datos cualitativos para ayudar a explicar o profundizar en los resultados cuantitativos obtenidos”. (p. 39).

La finalidad de este objetivo del diseño es buscar el porqué de los acontecimientos, implantando causa – efecto. Se describe las causas que originaron la situación analizada. Es la apreciación de un estado o realidad del por qué y para qué del obtuvo de investigación. Indaga los diferentes tipos de estudio, otorgando conclusiones y explicaciones.

Según Valenzuela & Flores (2018) explican el diseño explicativo:

Decidir si se debe contar o no con las mismas personas en los procesos de colección de datos cuantitativos y cualitativos. Dado que la meta de este diseño es explicar, inicialmente resultados cuantitativos, los individuos para esta fase cualitativa de seguimiento por lo general son los mismos individuos que participaron en la colección inicial de datos cuantitativos. (p. 65).

### 3.2. Diseño de Investigación

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, el diseño utilizado ha sido **no experimental**, ya que no se ha manipulado deliberadamente las variables; ya que los efectos generados entre ellas, existe. Es decir, trata de observar el problema tal como se da en la realidad, para después comprobarse.

- **Diseño no experimental:** El diseño de la investigación realizada es de tipo no experimental, ya que indicó que no se manipuló arbitrariamente una variable independiente para producir un efecto esperado en una variable dependiente, sino que ambas variables se analizaron bidireccionalmente. (Hernández, 2010).

No se percibe adulteración, ya que los sujetos son apreciados en su esencia natural, posterior mente pasa a corroborarse, en base a ello se centra la investigación correspondiente. Se contemplan circunstancias auténticas ya existentes dentro ambiente. Ya que no se hacen variar los fenómenos, se analizan en su hábitat natural; es transversal porque describe la interrelación de los fenómenos en un momento dado. Como afirman Toro y Parra (2006), señalan: “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”. (p. 158).

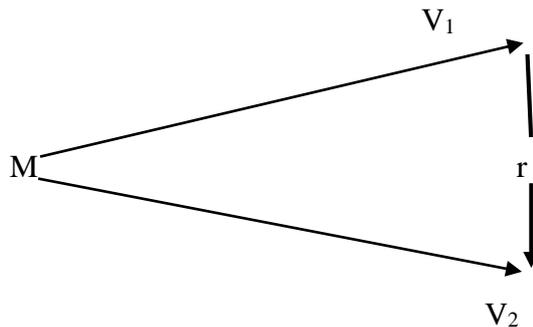
Según Martín (2008), explica: “los diseños no experimentales son difíciles de experimentar debido a las múltiples amenazas a la validez interna”. (p. 224).

- a) **Corte transversal:** se aplicó el instrumento en un momento único. En el diseño transversal prevalece medir una o más características en un determinado momento, dado que su objetivo es el de poder detallar las variables.

En cuanto a la **dimensión es transversal**, según Arnau (1995), señala: “el corte transversal se trata de un enfoque puntual en el tiempo”. (p. 24). Es decir al aplicará el instrumento (cuestionario) en un momento único.

Según el siguiente esquema:

Para ello, se desarrolló el siguiente esquema:



Donde:

- V1** Comunicación interna
- V2** Clima organizacional
- r** Relación entre las variables de estudio
- M** Muestra (de estudio)

### 3.2 Diseño muestral

- **Universo:** Es el conjunto de personas, cosas o fenómenos sujetos a investigación y que tienen algunas características en común. En ese sentido, Carrasco (2009), afirma:

Universo es el conjunto de elementos –personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras- finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación. (p. 236).

- **Muestra:** la cantidad de unidades de análisis correspondiente a la muestra será equivalente a la población por criterio o conveniencia del investigador. Es un

subconjunto del universo, que se obtiene para averiguar sus propiedades o características; es decir, la muestra es representativa en relación al universo. Al respecto, Arias (2006), afirma: “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (p. 83).

Con respecto a lo descrito, la muestra es una representación del universo, esto con el fin de conocer al universo mediante una porción del mismo; es decir, que nuestra muestra será una representación del universo que guarda relación con la problemática. En este caso, la técnica de muestreo es no probabilístico por conveniencia, ya que las muestras fueron seleccionadas de acuerdo a la accesibilidad que haya tenido el investigador.

La decisión de trabajar con dicha muestra se debe a diferentes criterios de índole financiero, económico, humanos, tecnológicos entre otros. Elegimos una población de 40 trabajadores con más de 8 meses de labores en la organización, pertenecientes a las 4 áreas de Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico).

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnicas**

- **Fuentes: primaria**, para alcanzar los objetivos que persigue la investigación se recurrirá a la literatura disponible, también se empleará la técnica cuantitativa del cuestionario debido a que, para fines del presente, se requiere una aproximación cuantitativa que respalde los resultados.
- **Herramientas:** Cuestionario, y observaciones de participante.

#### **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. El cuestionario

contiene preguntas “cerradas”, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, es decir, se ha presentado a los encuestados las posibilidades de respuesta.

Según García (2002), define el cuestionario:

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesario la intervención de un encuestador. (p. 29).

El cuestionario se realizó para la medición de las variables a través de los componentes de los índices. Incluyó alternativas de respuesta:

5	4	3	2	1
Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Muy malo

Fuente propia

- **Cuestionario:** La encuesta, al respecto, Quintero, (2009), indicó: “Consiste en formular una serie de preguntas recogidas en un cuestionario para conocer la opinión del público sobre un asunto determinado y reflejado mediante estadísticas (p.44). Son 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. El cuestionario contiene preguntas “cerradas”, mediante interrogantes con alternativas u opciones de respuesta que han sido delimitadas previamente, es decir, se ha presentado a los encuestados las posibilidades de respuesta.

Según García (2002), define el cuestionario:

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas de forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como

psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesario la intervención de un encuestador. (p. 29).

La técnica de encuesta, fue aplicada a 40 empleados de la organización. El trabajador marcará en cada ítem de acuerdo lo que considere evaluado respecto lo observado. La escala tipo Likert permite que el usuario exprese su opinión

- **Unidad de análisis**

Se consideró como unidad de análisis a los empleados de la Organización Orange 360°. Se tomaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

- **Criterios de inclusión:**

- a) Empleados pertenecientes a las 4 áreas: Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico).
- b) Masculino y femenino
- c) Cualquier profesión
- d) Contrato vigente por más de 8 meses

- **Criterios de exclusión:**

- a) Gerentes y jefes
- b) Trabajadores que realizan prácticas profesionales
- c) Trabajadores con menos de 8 meses en la organización

- **Población**

La población es: El conjunto de elementos o sujetos a los cuales se les realizará las mediciones poseen características, propiedades, cualidades y atributos homogéneos, es decir que dichas unidades de análisis son representativas. Según Tamayo (2004), explica: “la población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una

característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (p. 114). De acuerdo a lo propuesto por Pino (2007), la población objeto es el “[...] conjunto de individuos de los que se quiere obtener una información.” (p.372), lo cual implica que estos individuos poseen y comparten una o varias características

La población está conformada por los trabajadores de la empresa Orange 360°, por un conjunto de todos los elementos que caracterizan al objeto de investigación, compuesta por **40 trabajadores** pertenecientes a las 4 áreas de Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico).

**Tabla 1**

Distribución de preguntas de la variable **Comunicación interna**

<b>Dimensiones</b>	<b>N° Preguntas</b>
Planificación de la comunicación Flujos de la comunicación Herramientas de RRPP	6
	6
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Tabla 1.1.**

Distribución de preguntas de la variable **Clima organizacional**

<b>Dimensiones</b>	<b>N° Preguntas</b>
Motivación organizacional Liderazgo organizacional Actividad humana	6
	6
<b>Total</b>	<b>18</b>

La recolección de datos se obtuvo mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de la la empresa, lo cual conllevó a la elaboración de un cuestionario para conocer cuáles eran las percepciones que tenían estos hacia su

centro de labores. Para la medición se usó la escala de Likert, estructurado con un formato típico de 5 niveles de respuesta, desde actitudes favorables a desfavorables.

Las cinco categorías de respuestas para la variable de la comunicación interna fueron: (1) Muy insatisfecho, (2) Algo insatisfecho, (3) Indiferente, (4) Algo satisfecho y (5) Muy satisfecho.

Por otra parte, en el caso de la variable de clima organizacional se llegó a emplear cinco diferentes categorías de respuesta, tales como: (1) Muy insatisfecho, (2) Algo insatisfecho, (3) Indiferente, (4) Algo satisfecho y (5) Muy satisfecho.

### **3.3.3 Validez y confiabilidad del instrumento de medición**

Cuando se mide la validez del estudio, el dilema de asegurar que el estudio es lo que refleja verídicamente, en lo que respecta a la forma en que se recopilado información empírica, analizada, interpretada; el criterio más importante de la investigación se refiere a la cuestión de si el estudio es la medición o la grabación de lo que se destina a la medición o registro. De esta manera, se intentó realizar una investigación válida y fiable.

### **3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Después de haber concluido con la recolección y procesamiento de la información, se procedió con la fase del análisis de la información. Y es en esta etapa donde se determinará, la manera en se analizarán los datos y se elegirá las herramientas adecuadas para realizar el análisis estadístico, para el procedimiento se utilizó: Para el procesamiento de datos se usó: SPSS versión 24 -Excel 2018 -Word 2018.

Posteriormente los datos obtenidos fueron tabulados en una hoja de cálculo de Excel en donde se establecieron diferentes niveles con el fin de estandarizar

los puntajes obtenidos de cada una de las dimensiones de las variables que son objeto de estudio.

Para el análisis de datos se usó: Distribución de frecuencias, gráfico de barras y porcentajes. Las conclusiones se obtendrán de los resultados de las hipótesis.

### **3.5 Aspectos éticos**

La información que se expondrá en la investigación contará con citas pertinentes, cuando se extraiga información de libros, revistas y otros documentos relevantes para el estudio. De esa manera se garantizará la ausencia de plagio.

Para la ejecución del presente trabajo de investigación se respetaron las normas éticas establecidas por la universidad, así como, se guarda discrecionalidad en cuanto a las respuestas obtenidas por el público materia de las encuestas. La investigación estará apoyada por teorías de diversos autores, los cuales han sido nombrados en el desarrollo teórico y la bibliografía, con la finalidad de no obviar la propiedad intelectual y respetar el trabajo efectuado con anterioridad. Además, para corroborar con ello se aplicará el programa “Turnitin”.

La investigación está orientada en la búsqueda de la verdad desde la recolección, presentación e interpretación de datos hasta la divulgación de resultados, los cuales se efectuarán con suma transparencia.

El aspecto ético se encontrará presente en el desarrollo de cada una de las actividades de todas las etapas del proceso de investigación.

## 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. En 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 empresa Orange 360°.

Cuadro N°1

Planificación de la comunicación	
Objetivos organizacionales	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	2	2.0	2%
4	30	30.0	32%
3	4	4.0	36%
2	3	3.0	39%
1	1	1.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 1**  
**Objetivos organizacionales**

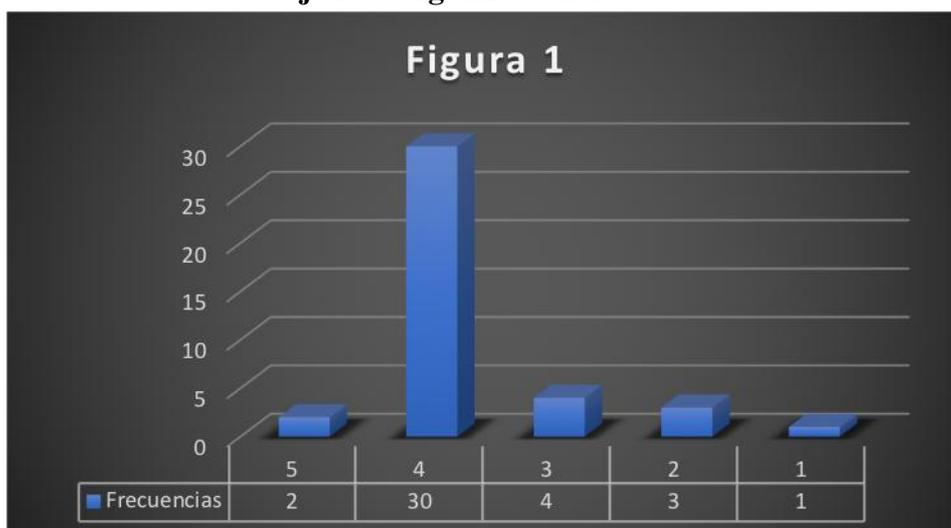


Imagen 1 - Objetivos organizacionales  
Fuente propia

**Interpretación:**

En la tabla N° 1 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 30 que representa el nivel de escala bueno; los menores valores son 2 y 1 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 4 y 3 que representa el nivel regular y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **objetivos organizacionales**, relacionada al cuadro N° 1 fue de  $X = 3.72$ , que representa el nivel bajo bueno.

**Cuadro N° 2**

<b>Planificación de la comunicación</b>	
<b>Visión organizacional</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	4	4.0	4%
4	16	16.0	20%
3	17	17.0	37%
2	2	2.0	39%
1	1	1.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 2**  
**Visión organizacional**

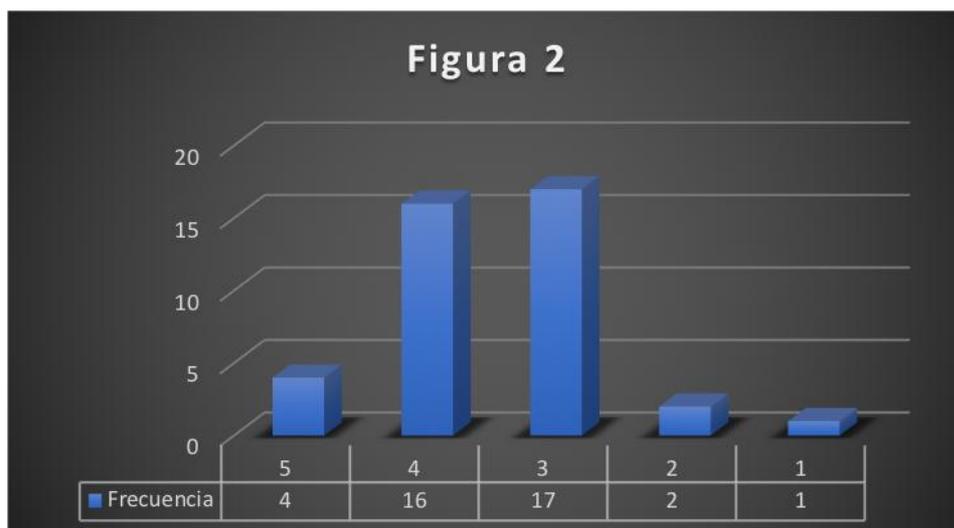


Imagen 2 – Visión organizacional  
Fuente propia

**Interpretación:**

En la tabla N° 2 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 17 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 1 y 2 que representan el nivel de escala muy malo y nivel de escala deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 4 y 16 que representa el nivel excelente y el nivel bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **visión organizacional**, relacionada al cuadro N° 2 fue de  $X= 3.5$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 3**

<b>Planificación de la comunicación</b>	
<b>Reglamento de funciones</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	5	5.0	5%
4	4	4.0	9%
3	2	2.0	11%
2	6	6.0	17%
1	23	23.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 3**  
**Reglamento de funciones**

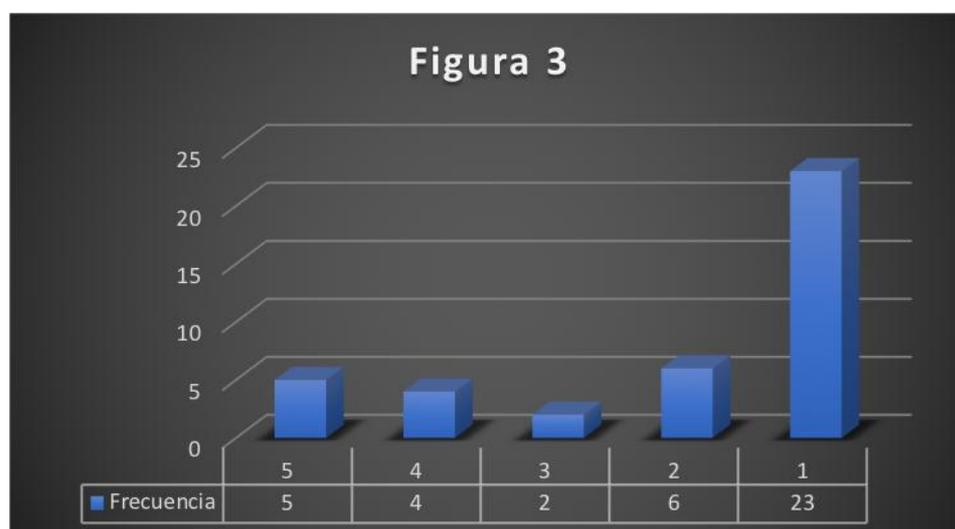


Imagen 3 – Reglamento de funciones  
Fuente propia

**Interpretación:**

En la tabla N° 3 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 23 que representa el nivel de escala muy malo; los menores

valores son 2 y 4 que representan el nivel de escala regular y nivel de escala bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 5 y 6 que representa el nivel excelente y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **reglamento de funciones**, relacionada al cuadro N° 3 fue de  $X = 2.05$ , que representa el nivel medio deficiente.

**Cuadro N°4**

<b>Flujos de comunicación</b>	
<b>Informal</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	4	4.0	4%
4	30	30.0	34%
3	3	3.0	37%
2	1	1.0	38%
1	2	2.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 4**  
**Informal**

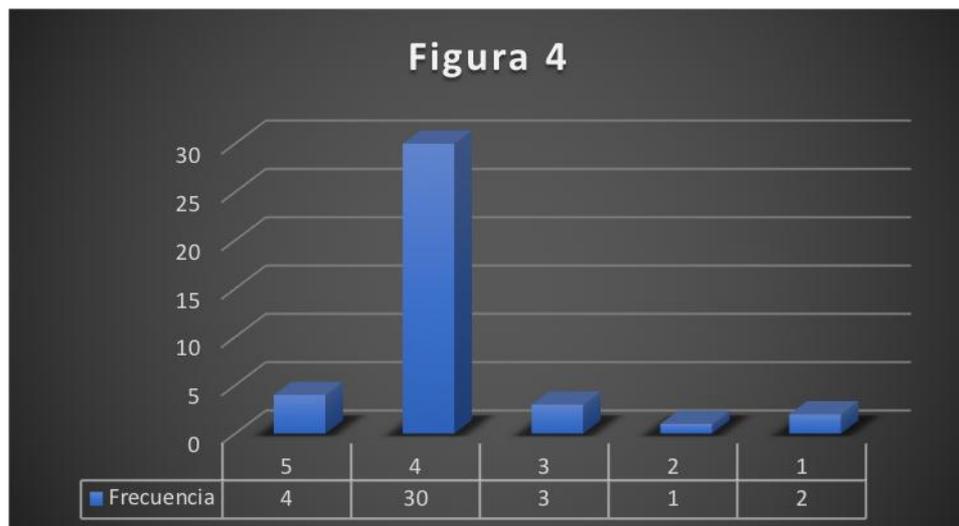


Imagen 4 – informal  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 4 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 30 que representa el nivel de escala bueno; los menores valores son 1 y 2 que representan el nivel de escala deficiente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 4 y 3 que representa el nivel excelente y el nivel regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **informal**, relacionada al cuadro N° 4 fue de  $X= 3.82$ , que representa el nivel bajo bueno.

**Cuadro N° 5**

<b>Flujos de comunicación</b>	
<b>Descendente</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	3	3.0	3%
4	12	12.0	15%
3	17	17.0	32%
2	6	6.0	38%
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2.0</b>	<b>40%</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 5**  
**Descendente**

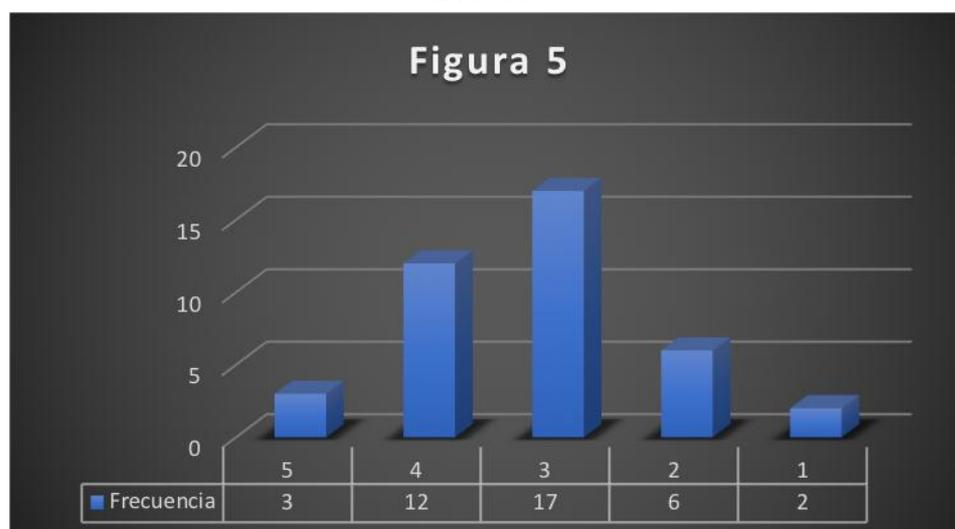


Imagen 5 – Descendente  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 5 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 17 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 3 y 2 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 12 y 6 que representa el nivel bueno y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **descendente**, relacionada al cuadro N° 5 fue de  $X= 3.2$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 6**

Flujos de comunicación	
Horizontal	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	2	2.0	2%
4	14	14.0	16%
3	17	17.0	33%
2	1	1.0	34%
1	6	6.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 6**

**Horizontal**

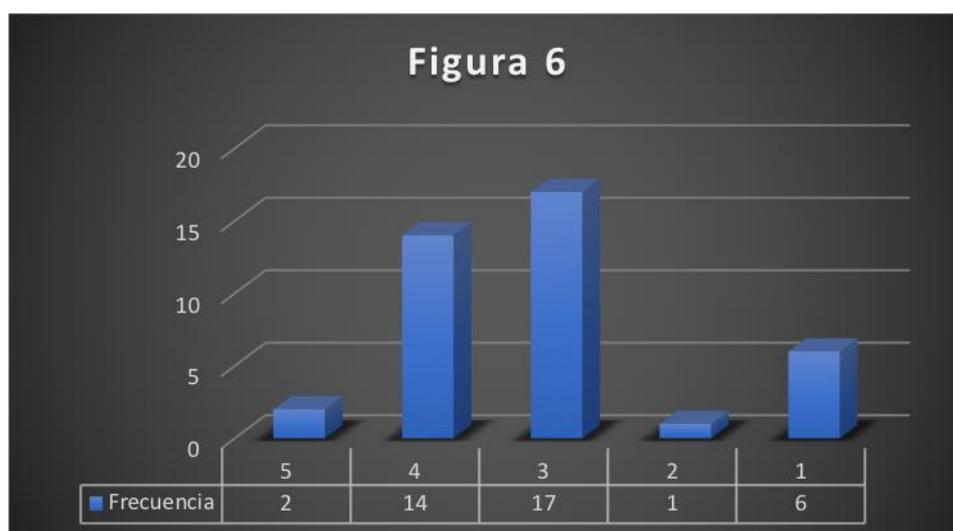


Imagen 6 – Horizontal  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 6 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 17 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 1 y 2 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 14 y 6 que representa el nivel bueno y el nivel muy malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **horizontal**, relacionada al cuadro N° 6 fue de  $X= 3.12$ , que representa el nivel medio regular.

**Cuadro N° 7**

<b>Herramientas de RRPP</b>	
<b>Instrumento impreso</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	1.0	1%
4	9	9.0	10%
3	3	3.0	13%
2	13	13.0	26%
1	14	14.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 7**  
**Instrumento impreso**

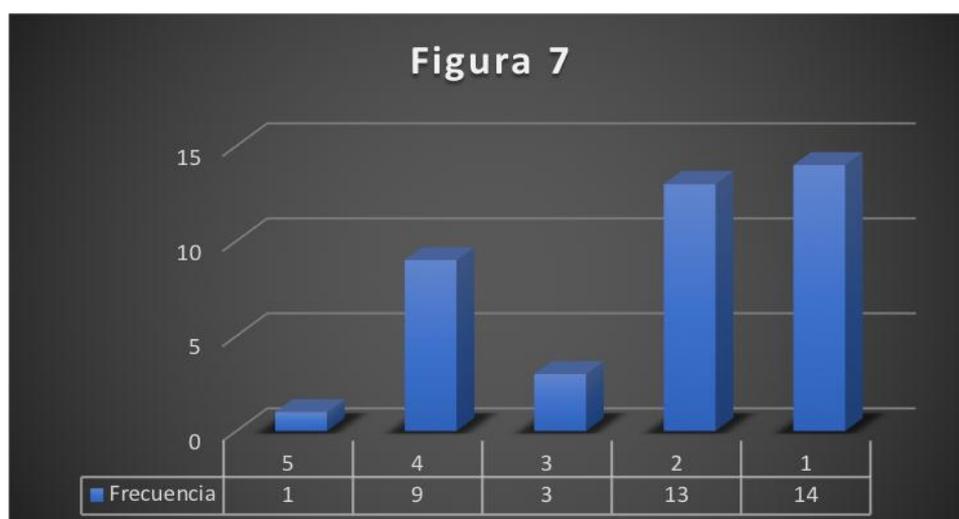


Imagen 7– Instrumento impreso  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 7 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 14 que representa el nivel de escala muy malo; los menores valores son 1 y 3 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala regular, respectivamente. Los valores intermedios, son 9 y 13 que representa el nivel bueno y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **instrumento impreso**, relacionada al cuadro N° 7 fue de  $X= 2.25$ , que representa el nivel alto deficiente.

**Cuadro N° 8**

<b>Herramientas de RRPP</b>	
<b>Instrumento digital</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	3	3.0	3%
4	5	5.0	8%
3	6	6.0	14%
2	8	8.0	22%
1	18	18.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 8**  
**Instrumento digital**

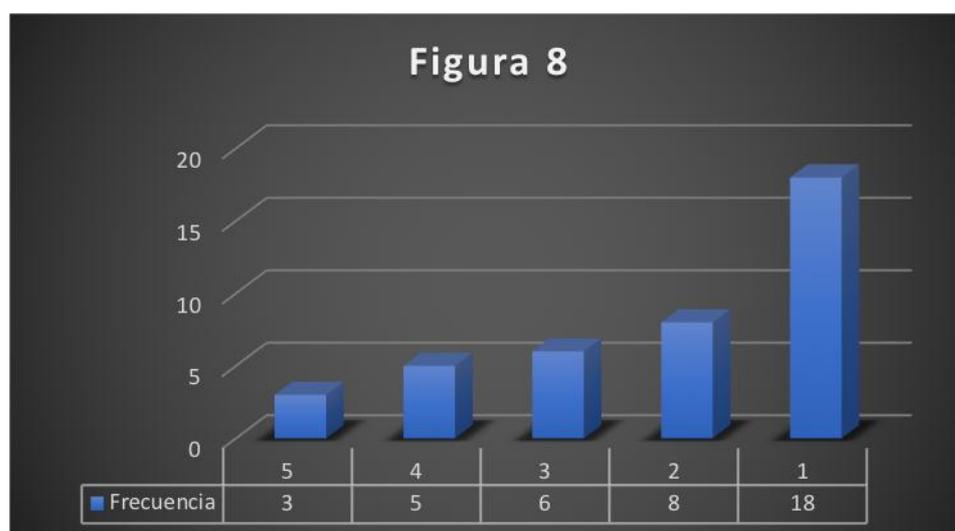


Imagen 8 – Instrumento digital  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 8 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 18 que representa el nivel de escala muy malo; los menores valores son 3 y 5 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 6 y 8 que representa el nivel regular y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **instrumento digital**, relacionada al cuadro N° 8 fue de  $X = 2.17$ , que representa el nivel medio deficiente.

**Cuadro N° 9**

<b>Herramientas de RRPP</b>	
<b>Instrumento relacional</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	1.0	1%
4	2	2.0	3%
3	10	10.0	13%
2	4	4.0	17%
1	23	23.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 9**  
**Instrumento relacional**

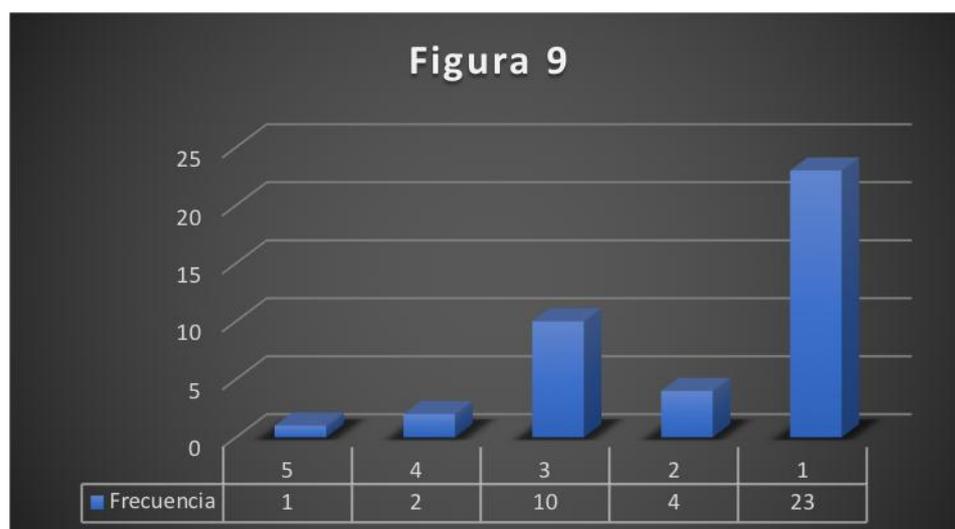


Imagen 9 – instrumento relacional  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 9 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 23 que representa el nivel de escala muy malo; los menores valores son 1 y 2 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 10 y 4 que representa el nivel regular y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **instrumento relacional**, relacionada al cuadro N° 9 fue de  $X= 1.85$ , que representa el nivel bajo deficiente.

**Cuadro N° 10**

Motivación organizacional	
Autoestima	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	2	2.0	2%
4	3	3.0	5%
3	10	10.0	15%
2	8	8.0	23%
1	17	17.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 10**  
**Autoestima**

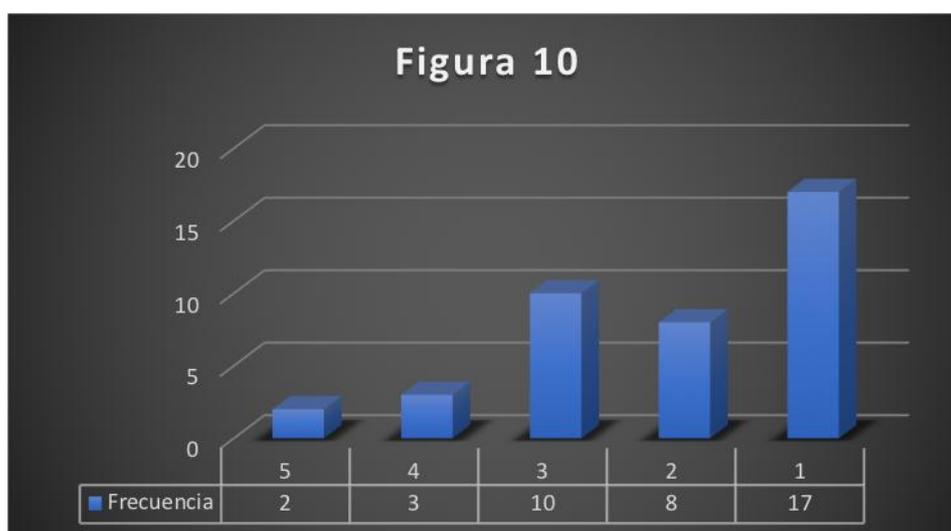


Imagen 10– Autoestima  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 10 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 17 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 2 y 3 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 10 y 8 que representa el nivel regular y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **autoestima**, relacionada al cuadro N° 10 fue de  $X= 2.12$ , que representa el nivel medio deficiente.

**Cuadro N° 11**

<b>Motivación organizacional</b>	
<b>Reconocimiento</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	1.0	1%
4	8	8.0	9%
3	9	9.0	18%
2	18	18.0	36%
1	4	4.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 11**

### Reconocimiento

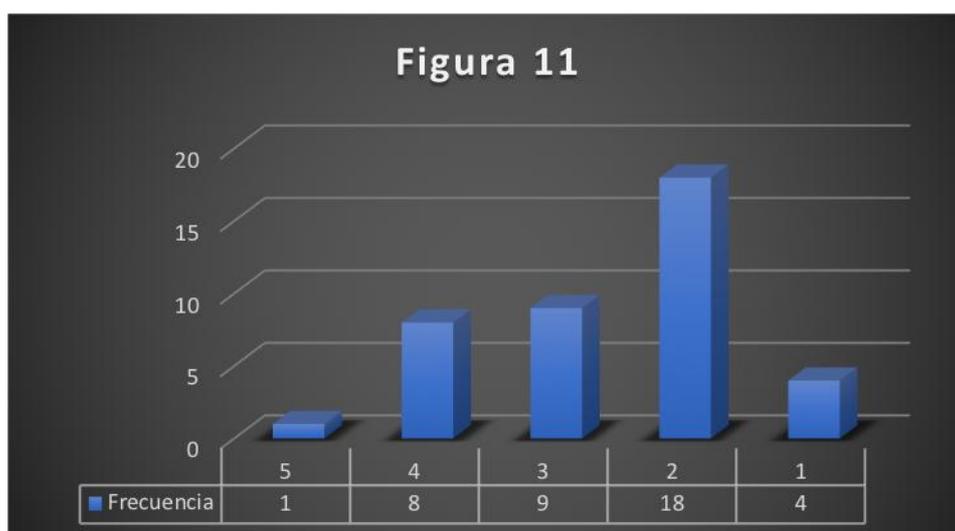


Imagen 11 – Reconocimiento  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 11 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 18 que representa el nivel de escala deficiente; los menores valores son 1 y 4 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 8 y 9 que representa el nivel bueno y el nivel regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **reconocimiento**, relacionada al cuadro N° 11 fue de  $X= 2.6$ , que representa el nivel bajo regular.

**Cuadro N° 12**

<b>Motivación organizacional</b>	
<b>Desarrollo (capacitaciones)</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	1	1.0	1%
4	11	11.0	12%
3	15	15.0	27%
2	9	9.0	36%
1	4	4.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 12**

**Desarrollo (capacitaciones)**

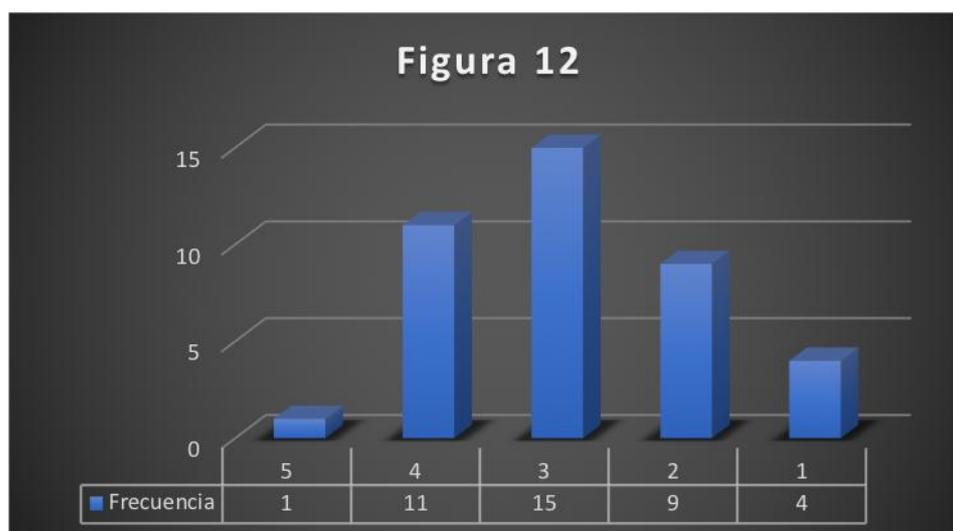


Imagen 12 – Desarrollo (capacitaciones)

Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 12 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 15 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 1 y 4 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 11 y 9 que representa el nivel bueno y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **desarrollo (capacitaciones)**, relacionada al cuadro N° 12 fue de  $X=2.9$ , que representa el nivel medio regular.

**Cuadro N° 13**

<b>Liderazgo organizacional</b>	
<b>Toma de decisiones</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	5	5.0	5%
4	9	9.0	14%
3	21	21.0	35%
2	4	4.0	39%
1	1	1.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 13**

**Toma de decisiones**

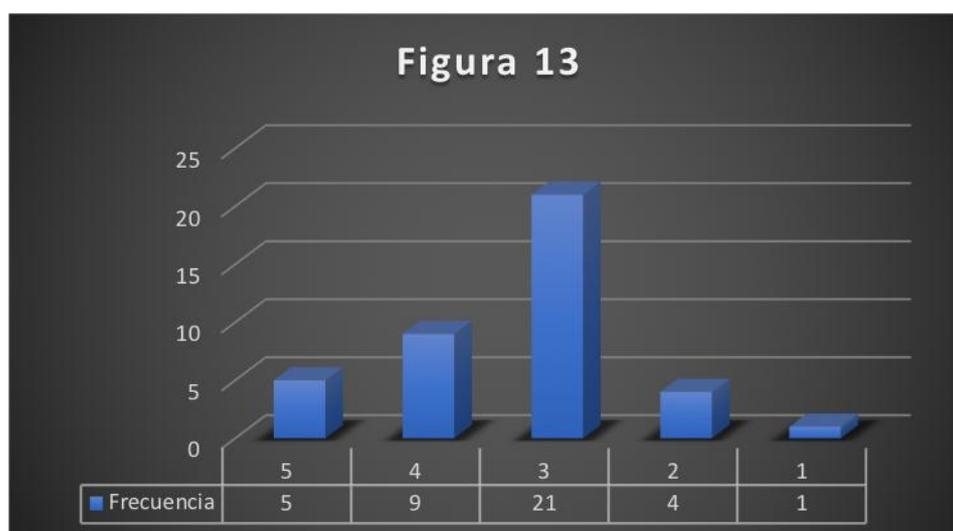


Imagen 13 – Toma de decisiones  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 13 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 21 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 4 y 1 que representan el nivel de escala deficiente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 5 y 9 que representa el nivel excelente y el nivel bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **toma de decisiones**, relacionada al cuadro N° 13 fue de  $X = 3.32$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 14**

<b>Liderazgo organizacional</b>	
<b>Trabajo en equipo</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	4	4.0	4%
4	15	15.0	19%
3	8	8.0	27%
2	1	1.0	28%
1	12	12.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 14**

**Trabajo en equipo**

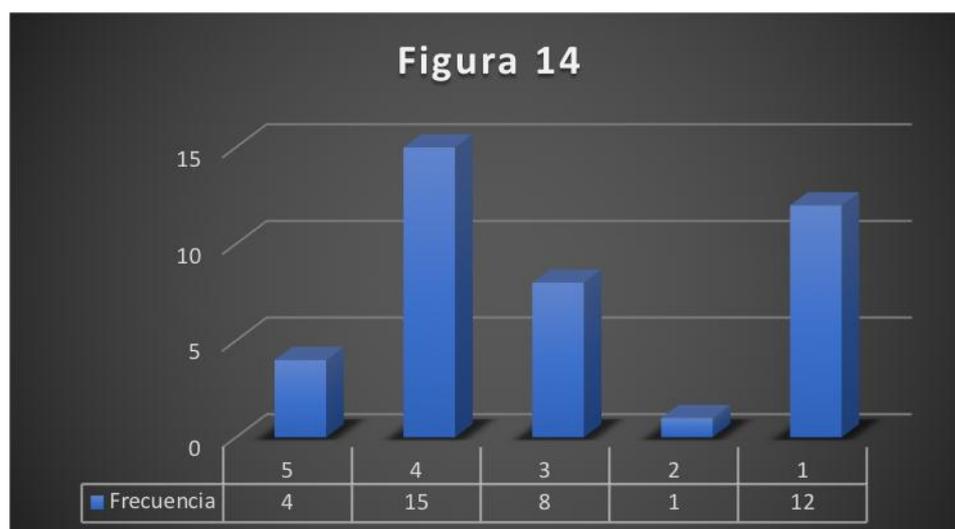


Imagen 14 – Trabajo en equipo  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 14 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 15 que representa el nivel de escala bueno; los menores valores son 4 y 1 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 8 y 12 que representa el nivel regular y el nivel muy malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **trabajo en equipo**, relacionada al cuadro N° 14 fue de  $X = 2.95$ , que representa el nivel medio regular.

**Cuadro N° 15**

Liderazgo organizacional	
Información	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	2	2.0	2%
4	5	5.0	7%
3	8	8.0	15%
2	6	6.0	21%
1	19	19.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 15**

**Información**

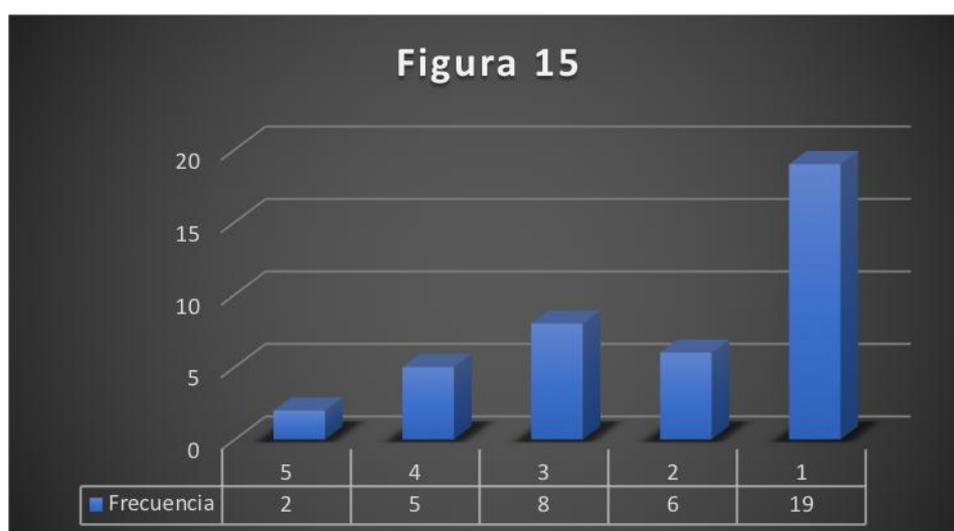


Imagen 15 - Información  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 15 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 19 que representa el nivel de escala muy malo; los menores valores son 2 y 5 que representan el nivel de escala excelente y nivel de escala bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 8 y 6 que representa el nivel regular y el nivel deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **información**, relacionada al cuadro N° 15 fue de  $X = 2.12$ , que representa el nivel medio deficiente.

**Cuadro N° 16**

Actividad humana	
Autonomía	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	10	10.0	10%
4	7	7.0	17%
3	18	18.0	35%
2	4	4.0	39%
1	1	1.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 16**

### Autonomía

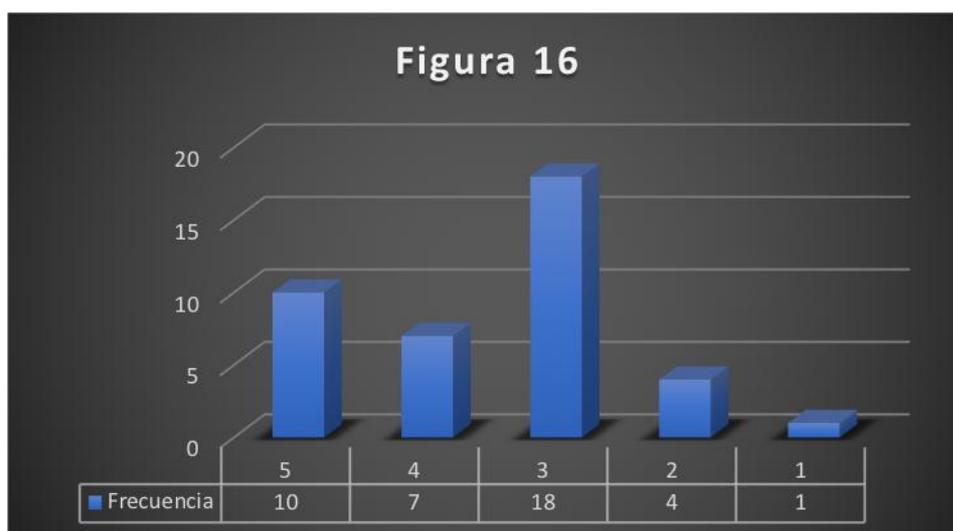


Imagen 16 - Autonomía  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 16 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 18 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 4 y 1 que representan el nivel de escala deficiente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 10 y 7 que representa el nivel excelente y el nivel bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **autonomía**, relacionada al cuadro N° 16 fue de  $X = 3.52$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 17**

<b>Actividad humana</b>	
<b>Ideas</b>	
<b>Válidos</b>	<b>40</b>
<b>Perdidos</b>	<b>0</b>

<b>Valoraciones</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje</b>
5	10	10.0	10%
4	3	3.0	13%
3	24	24.0	37%
2	2	2.0	39%
1	1	1.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 17**

**Ideas**

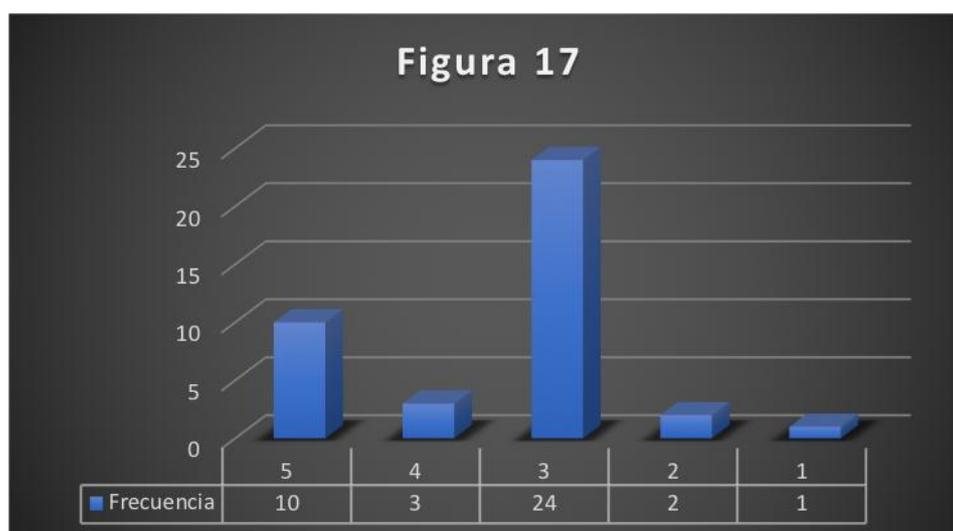


Imagen 17 - Ideas  
Fuente propia

### Interpretación:

En la tabla N° 17 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 24 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 2 y 1 que representan el nivel de escala deficiente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 10 y 3 que representa el nivel excelente y el nivel bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **ideas**, relacionada al cuadro N° 17 fue de  $X = 3.47$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 18**

Actividad humana	
Realización personal	
Válidos	40
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio	Porcentaje
5	9	9.0	9%
4	6	6.0	15%
3	18	18.0	33%
2	5	5.0	38%
1	2	2.0	40%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40.0</b>	<b>40%</b>

**Figura N° 18**

### Realización

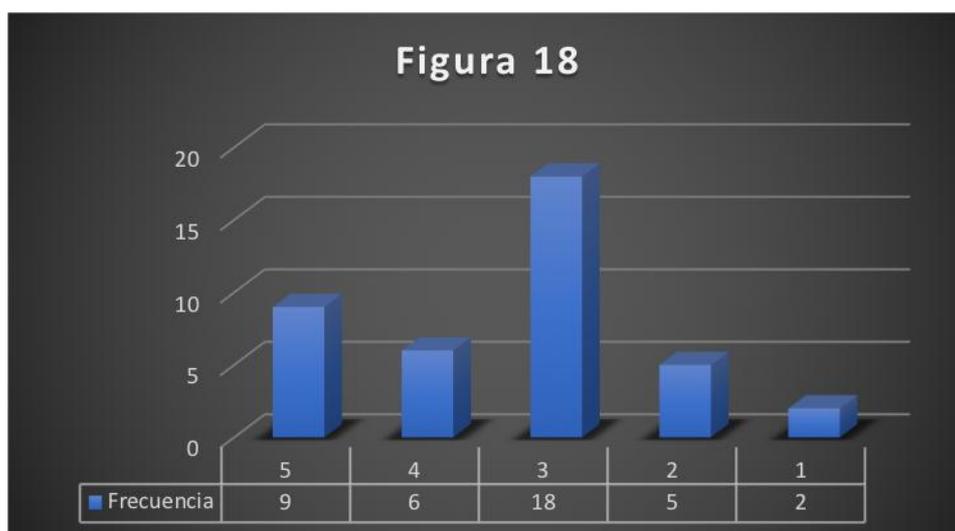


Imagen 18 - Realización  
Fuente propia

### **Interpretación:**

En la tabla N° 18 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es 18 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 5 y 2 que representan el nivel de escala deficiente y nivel de escala muy malo, respectivamente. Los valores intermedios, son 9 y 6 que representa el nivel excelente y el nivel bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de **realización**, relacionada al cuadro N° 18 fue de  $X= 3.37$ , que representa el nivel alto regular.

**Cuadro N° 19**  
**Resultados del análisis de la variable: Comunicación interna**

<b>Planificación de la comunicación</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Objetivos organizacionales	3.72	74.4%
1.2 Visión organizacional	3.50	70.0%
1.3 Reglamento de funciones	2.05	41.0%
	<b>3.09</b>	<b>61.8%</b>
<b>Flujos de la comunicación</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Informal	3.82	76.4%
1.2 Descendente	3.20	64.0%
1.3 Horizontal	3.12	62.4%
	<b>3.38</b>	<b>67.6%</b>
<b>Herramientas de RRPP</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Instrumento impreso	2.25	45.0%
1.2 Instrumento digital	2.17	43.4%
1.3 Instrumento relacional	1.85	37.0%
	<b>2.09</b>	<b>41.8%</b>
	<b>2.85</b>	<b>57.06%</b>

Fuente propia

### Cuadro N° 19

#### Nivel de apreciación de la variable comunicación interna

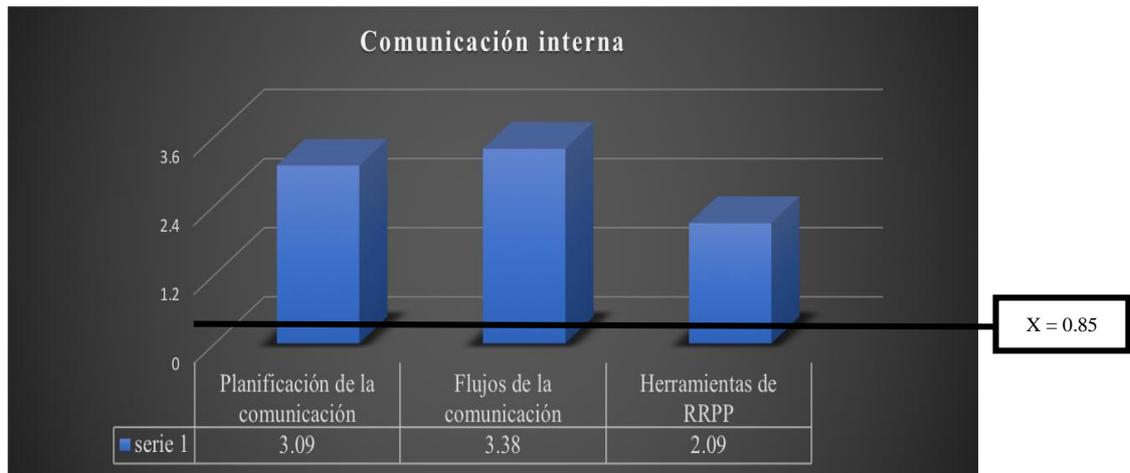


Imagen 19 – Comunicación interna  
Fuente propia

#### Interpretación:

En el cuadro N° 19 nos muestra los resultados de la apreciación de los niveles de **comunicación interna** después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de  $X = 3.38$  nivel alto regular que corresponde al indicador **flujos de comunicación**, el valor intermedio es  $X = 3.09$  que pertenece al nivel medio regular que corresponde al indicador **planificación de la comunicación**, el valor bajo de  $X = 2.09$  medio deficiente que corresponde al indicador **herramientas de RRPP**.

En conclusión, el promedio general del nivel **comunicación interna** es de  $X = 2.85$  con un porcentaje de 57.06%.

**Cuadro N° 20**  
**Resultados del análisis de la variable: Clima organizacional**

<b>Motivación organizacional</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Autoestima	2.12	42.4%
1.2 Reconocimiento	2.60	52.0%
1.3 Desarrollo (capacitaciones)	2.90	58.0%
	<b>2.54</b>	<b>50.8%</b>
<b>Liderazgo organizacional</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Toma de decisiones	3.32	66.4%
1.2 Trabajo en equipo	2.95	59.0%
1.3 Información	2.12	42.4%
	<b>2.79</b>	<b>55.8%</b>
<b>Actividad humana</b>	<b>Promedio ponderado</b>	<b>Porcentaje %</b>
1.1 Autonomía	3.52	70.4%
1.2 Ideas	3.47	69.4%
1.3 Realización	3.37	67.4%
	<b>3.45</b>	<b>69.1%</b>
	<b>2.92</b>	<b>58.56%</b>

Fuente propia

## Cuadro N° 20

### Nivel de apreciación de la variable clima organizacional



Imagen 20 – Clima organizacional  
Fuente propia

#### Interpretación:

En el cuadro N° 20 nos muestra los resultados de la apreciación del nivel de **clima organizacional** después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de  $X = 3.45$  nivel alto regular que corresponde al indicador **actividad humana**, el valor intermedio es  $X = 2.79$  que pertenece al nivel bajo regular que corresponde al indicador **liderazgo organizacional**, el valor bajo de  $X = 2.54$  alto deficiente que corresponde al indicador **motivación organizacional**.

En conclusión, el promedio general del nivel **clima organizacional** es de  $X = 2.92$  con un porcentaje de 58.56%.

#### 4.1.1 Prueba de Hipótesis. Análisis relacional de la variable y constatación de hipótesis.

Teniendo en como referencia los resultados de los cuadros 19 y 20, se diseñó el cuadro 21 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables **comunicación interna** y **clima organizacional**, de la hipótesis general y las hipótesis específicas respectivamente.

## Cuadro 21

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

Hipótesis	V1 Comunicación Interna	X1	V2 Clima organizacional	X2		Diferencia porcentual
h1	Planificación de la comunicación	3.38	Motivación organizacional	2.92	0.46	-86.39%
h2	Flujos de la comunicación	3.09	Liderazgo organizacional	2.92	0.17	-94.50%
h3	Herramientas de RRPP	2.09	Actividad humana	2.92	-0.83	-94.50%
HG		2.85		2.92	-0.07	97.54%

Imagen 21 – Comunicación interna y clima organizacional

Fuente propia

### Interpretación:

De acuerdo con la investigación de Cerón (2014), el tipo de investigación que desarrollo fue cuantitativa, de nivel descriptivo. Unos de sus objetivos importantes fue determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Los datos que se están analizando son de orden o escala (recogidos mediante instrumento Cuestionario, utilizando la escala de Likert).

En el cuadro N° 21 de Análisis y valoración entre las variables e indicadores, se observa los niveles de relación entre las variables de la hipótesis general (HG) y de las hipótesis específicas (h1, h2, h3). Se aprecia que existe una relación moderada entre la comunicación interna y el clima organizacional (X=2.85). Los mayores valores porcentuales corresponden a **Flujos de comunicación** (X=3.09) que se encuentran en un **nivel medio** (rango regular) con una diferencia del 0.17 (h1) El menor corresponde a las **herramientas de RRPP** (X=2.09), que se encuentra en un **nivel medio** (Rango regular medio) con una diferencia del -0.83 (h3) ; el valor intermedio corresponde a la **planificación de la comunicación**

( $X=3.38$ ) que se encuentra en un nivel alto (Rango regular medio) con una diferencia porcentual del 0.46.

En conclusión, se aprecia que existe una relación **moderada** (Positiva) entre la comunicación interna y el clima organizacional ( $X=2.85$ ) de la empresa Orange 360°, con una diferencia del  $X = - 0.07$ .

### ➤ **CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN DE VARIABLES**

De lo desarrollado en la investigación, con la información expuesta y la información estadística presentada en el capítulo IV y el cuestionario aplicado (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 independiente (comunicación interna) y dependiente (clima organizacional) correspondientes a las hipótesis, objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente.

#### **4.1.1.1 Hipótesis general**

La comunicación interna es parte fundamental para una organización porque con ella la organización escucha a sus trabajadores, escuchar para medir. La comunicación interna es muy poderosa para crear un compromiso por parte de los colaboradores con la organización, obliga a los colaboradores internos se comprometan y persigan el mismo objetivo. Los resultados evidencian que existe una relación **moderada** (Positiva) entre la comunicación interna y el clima organizacional ( $X=2.85$ ) de la empresa Orange 360°, con una diferencia del  $X = - 0.07$  (H1) Estos resultados nos permitieron determinar la contrastación de la hipótesis general postulada donde podemos evidenciar la relación de la comunicación interna de la empresa Orange 360° en un nivel moderado con el clima organizacional. Andrade (2004) sostiene que la comunicación “es el conjunto de actividades efectuadas por la

organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros a través del uso de medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir al logro de objetivos organizacionales”. (p.17). Se observa que estas actividades en la organizaciones se producen cuando los empleados necesitan recibir información del supervisor para realizar su trabajo, los jefes o supervisores necesitan las informaciones por parte del gerente que de igual forma necesita información por parte de los directivos empresariales. Los resultados evidencian que la comunicación interna se **relaciona moderadamente** con el clima en la organización (rango medio regular, en una escala valorativa positiva, con un rango de 11 a 15). Podemos afirmar, que esta dinámica de comunicación influye en la organización porque “el medio de gestión de primer orden cuyo principal objetivo es que exista una buena relación laboral, su campo tiene lugar en la empresa y se produce entre los departamentos y los miembros de la organización” (Escudero, 2012, p. 41); siendo un vehículo para llegar a la planificación, flujos de comunicación, herramientas, liderazgo y motivación, siendo un papel fundamental para el factor humano dentro de la empresa Orange 360°.

#### **4.1.1.2. Hipótesis específica primera**

Xifra (2005) afirma que es esencial establecer objetivos específicos ya que de ellos depende la definición de las estrategias de comunicación y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados. También destaca que es importante que sean medibles, mensurables, con el fin de poder demostrar su validez. Los resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (1), donde la investigación evidencia que la **planificación de la comunicación interna** ( $X=3.38$ ) de la Empresa Orange 360, se relaciona con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de - **86.39%** con una diferencia porcentual de **0.46%**. La estrategia puede entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos

fines claramente definidos. Es simple y profunda. Simple ya que lo difícil es encontrar la estrategia adecuada, pero su contenido, su esencia, es generalmente más simple; y profunda porque el alcance y la implicancia de lo que en ella se define impactarán sobre todo el escenario resultante (Brandolini y González Frígoli, 2009, p. 62). Los resultados de la evidencian que la comunicación interna de la empresa Orange 360° relacionada a la planificación de la comunicación deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo de esta manera, al logro de los objetivos globales de la entidad. Es por eso que que planificar adecuadamente la comunicación corporativa es uno de los retos más desafiante que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización. En este sentido la comunicación interna de la empresa Orange 360° es de suma importancia para los trabajadores en cuanto al manejo de una planificación de la comunicación de la organización.

#### **4.1.1.3 Hipótesis específica segunda**

Los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas: descendente, ascendente, diagonal y horizontal. Cada una de ellas obedece a la razón de ser; es decir la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente (Fernández 2010) La investigación evidencia que los **flujos de la comunicación** ( $X=3.09$ ) se encuentran moderadamente relacionados con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de **-94.50%** con una diferencia porcentual de **0.17%**. Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Normalmente se había contemplado con mayor fuerza a la comunicación de forma

descendente, pero en la actualidad se conoce ampliamente que, en caso de que en la organización solamente fluya la información del nivel jerárquico superior a uno inferior (Sánchez, 2010) En la empresa Orange 360° los flujos de la comunicación fluyen con sus trabajadores moderadamente (intervalo de 11 a 15). Las condiciones para el éxito de la comunicación están estrechamente relacionadas a la comunicación vertical, ascendente, horizontal y descendente, es por eso que se relaciona positivamente.

#### **4.1.1.4 Hipótesis específica tercera**

Las herramientas de RRPP son los diferentes canales que utiliza el profesional de las relaciones públicas para enviar información dentro de la organización, empresa o institución. Según Rojas (2012) “hay herramientas específicas para comunicarse tanto con las audiencias internas como las externas. Cada una tiene un objetivo y un alcance específico” (p. 233), asimismo las herramientas se aplican de acuerdo a la situación de la organización, no funcionan para todas, se eligen los más idóneos. Son mecanismos a través de los cuales nos llegan mensajes, a la vez son instrumentos de comunicación, lo que en momentos determinados pueden ser instrumentos de distorsión del mensaje y hasta de incomunicación. La investigación evidencia que las **herramientas de RRPP** ( $X=2.09$ ) se encuentran moderadamente relacionadas con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de **-60.29%** con una diferencia porcentual de **0.83%**.

## CAPÍTULO V DISCUSIÓN

En este último capítulo del trabajo de investigación se realiza el análisis de discusión de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición elaborado, con el propósito de contrastar el presente estudio, luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento (ANEXO 1), aplicado a 40 trabajadores de las áreas pertenecientes: Team amarillo, Team rojo, Team azul (área de RRPP) y Team verde (área de audiovisuales y diseño gráfico), con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados relacionados a la **comunicación interna y el clima organizacional** de la **empresa Orange 360°**. En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **planificación de la comunicación** (Cuadro 1, 2, 3) donde se muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices la **planificación de la comunicación**. El mayor valor es  $X = 3.72$  que corresponde a **objetivos organizacionales**, el valor bajo de  $X = 2.05$  que corresponde a **reglamento de funciones**, y el valor medio de  $X = 3.50$  que corresponde a **visión organizacional**. En conclusión, el promedio general de **planificación de la comunicación** está determinado por el valor  $X = 3.09$ , con un valor porcentual de 61.8%. El valor de  $X = 3.09$ .

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **Flujos de comunicación** (Cuadro 4, 5, 6) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, donde el mayor valor es  $X = 3.82$  que corresponde a **informal**, el valor bajo de  $X = 3.12$  que corresponde a **horizontal**, y el valor medio de  $X = 3.20$  que corresponde a **descendente**. En conclusión, el promedio general de **flujos de**

**comunicación** está determinado por el valor  $X = 3.38$ , con un valor porcentual de 67.6%. El valor de  $X = 3.38$ .

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **Herramientas de RRPP** (Cuadro 7, 8, 9) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices las **herramientas de RRPP**. El mayor valor es  $X = 2.25$  que corresponde a **instrumento impreso**, el valor bajo de  $X = 1.85$  que corresponde a **instrumento relacional**, y el valor medio de  $X=2.17$  que corresponde a **instrumento digital**. En conclusión, el promedio general de **herramientas de RRPP** está determinado por el valor  $X = 2.09$ , con un valor porcentual de 41.8%. El valor de  $X = 2.09$ . En conclusión, el promedio general del nivel de **comunicación interna** es de  $X= 2.85$  con un porcentaje 57.06%

**Conclusión general, el promedio general del nivel comunicación interna es de  $X = 2.85$  con un porcentaje de 57.06%.**

➤ **Los resultados evidencian la relación del clima organizacional**

Se realiza la siguiente discusión de resultados relacionados a la **comunicación interna y el clima organizacional** de la **empresa Orange 360°**. En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **Motivación organizacional** (Cuadro 9, 10, 11) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices. El mayor valor es  $X = 2.90$  que corresponde a **desarrollo (capacitaciones)**, el valor bajo de  $X = 2.12$  que corresponde a **autoestima**, y el valor medio de  $X = 2.60$  que corresponde a **reconocimiento**. En conclusión, el promedio general de **motivación organizacional** está determinado por el valor  $X = 2.54$ , con un valor porcentual de 50.8%. El valor de  $X = 2.54$ .

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **Liderazgo organizacional** (Cuadro 12, 13, 14) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices. El mayor valor es  $X = 3.32$  que corresponde a **toma de**

**decisiones**, el valor bajo de  $X = 2.12$  que corresponde a **información**, y el valor medio de  $X = 2.95$  que corresponde a **trabajo en equipo**. En conclusión, el promedio general de **liderazgo organizacional** está determinado por el valor  $X = 2.79$ , con un valor porcentual de 55.8%. El valor de  $X = 2.79$ .

En referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **Actividad humana** (Cuadro 15, 16, 17) nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices. El mayor valor es  $X = 3.52$  que corresponde a **autonomía**, el valor bajo de  $X = 3.37$  que corresponde a **realización**, y el valor medio de  $X = 3.47$  que corresponde a **ideas**. En conclusión, el promedio general de **actividad humana** está determinado por el valor  $X=3.45$ , con un valor porcentual de 69.1%. El valor de  $X = 3.45$ . En conclusión, el promedio general de **actividad humana** está determinado por el valor  $X = 3.45$ , con un valor porcentual de 69.1%. El valor de  $X = 3.45$ .

**Conclusión general: el promedio general del nivel clima organizacional es de  $X = 2.92$  con un porcentaje de 58.56%.**

## **Conclusiones**

### **Conclusión General**

Conforme a las hipótesis planteadas en el estudio investigado permite conocer la problemática de la **comunicación interna en el clima organizacional** de la Empresa Orange 360°; los resultados evidencian que existe una relación **moderada** (Positiva) entre la comunicación interna y el clima organizacional ( $X=2.85$ ) de la empresa Orange 360°, con una diferencia del  $X = - 0.07$ .

### **Conclusiones Específicas**

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas.

- La **planificación de comunicación** interna de la organización, se convierte en una oportunidad para la empresa y contribuir con el mejoramiento del clima organizacional, donde los trabajadores tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando y poniendo en común sus necesidades que deberán ser resueltas a través de una comunicación directa, formal y planificada. La investigación evidencia que la planificación **de la comunicación interna** (X=3.38) de la Empresa Orange 360, se relaciona con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de **-86.39%** con una diferencia porcentual de **0.46%**.
  
- La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; este flujo de mensajes es una actividad constante (ingreso y salida de información, intercambio de mensajes) este intercambio lleva mensajes vitales para la empresa Empresa Orange 360; la investigación evidencia que los **flujos de la comunicación** (X=3.09) se encuentran moderadamente relacionados con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de **-94.50%** con una diferencia porcentual de **0.17%**.
  
- La estrategia de comunicación, se caracterizan por ser un concepto abstracto, dirigida por los objetivos de la organización y que avanza y define a grandes rasgos las líneas de actuación de las técnicas y tácticas. Las **herramientas de RRPP** (X=2.09) se encuentran moderadamente relacionadas con el **clima organizacional** en un grado moderado de diferencia porcentual de **-60.29%** con una diferencia porcentual de **0.83%**.

## Recomendaciones

Los resultados de la presente investigación nos permiten presentar que la **comunicación interna** de la empresa Orange 360° es trascendental en el **clima organizacional** se relacionan moderadamente, sin embargo, nos permitimos presentar las siguientes recomendaciones:

- Los resultados de la presente investigación demostraron que la **comunicación interna** de Orange 360° con el clima organizacional, fue moderada -positiva; sin embargo, no llega a la excelencia; al respecto nos permitimos recomendar: Establecer un sistema de comunicación integral que vincule las necesidades de gestión de las diferentes áreas, con la una efectiva comunicación organizacional en todos los niveles. Este sistema de comunicación deberá ser transversal a la organización, con el objetivo de potenciar los estilos de liderazgo en los directivos que efectivicen su gestión, para que de esta manera mantengan un mejor clima organizacional a través de la influencia de los estilos de liderazgo en la comunicación organizacional.
- Se recomienda, a fin de que la comunicación sea lo más eficaz posible, fortalecer los manuales de organización y funciones de la organización que fue el valor menor  $X= 2.05$  relacionado a la variable planificación de la comunicación, donde se establezca claramente la información relacionada con tareas y operaciones de cada área, tener actualizados las directivas relacionadas al manejo de la información en relación a las órdenes, reglas e instrucciones pero sobretodo mecanismos de retroalimentación y feedback a efectos de canalizar adecuadamente el proceso de comunicación dentro de Orange 360°.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

Amado, A. & Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas: El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial S.R.L.

Anónimo. (2008). *Comunicación Interna*. Málaga: Publicaciones Vértice S.L.

Anzola, O. (2003) *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Editorial Universidad externado de Colombia.

Arias, F. (2006). *El proyecto de la investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.

Arnau, J. (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y el comportamiento*. DF México: LIMUSA.

Brandolin, A. & González, M. (2009). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.

Carrasco, S. (2009). *Metodología de investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima: Ed. San Marcos.

Cole, D. & Gaynor, E. (2005). *Desarrollo Organizacional y Desarrollo Ejecutivo*. Buenos Aires: Nobuko.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid. Fragua.

Elías, J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación*. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Lusthaus, C., Adrién, M., Anderson, G., Carden, F. & Plinio, G. (2002) *Evaluación organizacional: Marco para mejorar el desempeño*. Washington: IDB Bookstore

Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México DF: Limusa

Toro, I. & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

## Referencias Electrónicas

Aljure, A. (2018). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Recuperado de <https://bit.ly/2S2dx9R>

Ballenato, P. (2013). *Comunicación eficaz: teoría y práctica de la comunicación humana*. Recuperado de <https://bit.ly/2IzkxdL>

Basurto, A. (2005). *Sistema empresa inteligente*. Recuperado de <https://bit.ly/2zf75Fe>

Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Recuperado de <https://bit.ly/2TnTBzr>

Bordenave, J. & Martins, H. (2015). *Planificación y comunicación*. Recuperado de <https://bit.ly/2KaoZ0g>

Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Recuperado de <https://bit.ly/2Bm3Ihj>

Carretón, M. (2007). *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*. Recuperado de <https://bit.ly/2JRVDn6>

Cerón, M. (2006). *Metodología de la Investigación Social. Introducción a los oficios*. Recuperado de <https://bit.ly/2NnkyAm>

Chiang, M., Martín, M. & Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/2DwtqSr>

Cobo, J. (2001). *Ética profesional en ciencias humanas y sociales*. Recuperado de <https://bit.ly/2OB4zxS>

Cutlip, M., Center, A. & Broom, G. (2006). *Manual de relaciones públicas eficaces*. Recuperado de <https://bit.ly/2qF7VX6>

Del Río, D. (2013). *Diccionario – glosario de metodología de la investigación social*. Recuperado de <https://bit.ly/2T2kFnZ>

Díez, S. (2010). *Técnicas de Comunicación*. Recuperado de <https://bit.ly/2zFLVzA>

Duro, M. (2010). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Recuperado de <https://bit.ly/2PkHWTH>

Gadow, F. (2003). *Dilemas: la gestión del talento en tiempos de cambios*. Recuperado de <https://bit.ly/2JSkFCJ>

Galaz, J. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en la universidad estatal pública: la realidad institucional bajo la lente del profesorado*. Recuperado de <https://bit.ly/2DeINPV>

Gan, F. & Triginé, J. (2012). *Clima Laboral*. Recuperado de <https://bit.ly/2JRD7LD>

García, F. (2002). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Recuperado de <https://bit.ly/2Dykaxo>

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de <https://bit.ly/2z1X9it>

Hitt, M. (2006). *Administración*. Recuperado de <https://bit.ly/2TnGH4O>

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. Recuperado de <https://bit.ly/2FsSXOs>

Llaneza, F. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. Recuperado de <https://bit.ly/2qB50Pm>

Martin, D. (2008). *Psicología experimental. Cómo hacer experimentos en psicología*. Recuperado de <https://bit.ly/2PmNyNd>

Martínez, J. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2OE4CZU>

Matilla, K. (2008). *Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q31RWN>

Menéndez, M. & Vadillo, F. (2010). *El plan de comunicación hospitalario: Herramientas de gestión sanitaria*. Recuperado de <https://bit.ly/2TnbJJN>

Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://bit.ly/2Dxmox1>

Nicolini, C. & Parodi, J. (2015). *Comunicación Interna en la Administración Pública Española: Claves para innovar*. Recuperado de <https://bit.ly/2PKJx4P>

Ongallo, C. (2007). *Manuel de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado de <https://bit.ly/2zJ92JJ>

Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). *Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional*. Redalyc.com. Recuperado de <https://bit.ly/2zdmaHG>

Párraga, P., Carreño, F., Nieto, A., López, J. & Madrid, M. (2004). *Administración de empresa. Volumen IV*. Recuperado de <https://bit.ly/2z5zttv>

Ramírez, G. (2004). *Desempeño Organizacional Retos y Enfoques Contemporáneos*. Recuperado de <https://bit.ly/2D91fIx>

Ramírez, J. & Ramírez, G. (2004). *Hacia un programa paradigma de la previsión para la empresa global*. Recuperado de <https://bit.ly/2FsTiRc>

Ramirez, J. (2007). *El liderazgo del cambio en periodos de crisis. Principios y guías para la gestión exitosa del cambio organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2KbiH0u>

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2SXWUNG>

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Recuperado de <https://bit.ly/2FcS6kF>

Rojas, O. (2005). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Recuperado de <https://bit.ly/2T0kmKh>

Rojas, O. (2008). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia. Segunda edición*. Recuperado de <https://bit.ly/2DA9heq>

Sánchez, A. (2003). *Filosofía de la praxis*. Recuperado de <https://bit.ly/2OPQcGb>

Silva, M., Santos, J. Rodríguez, E. & Hernando, C. (2008). *Las relaciones humanas en la empresa*. Recuperado de <https://bit.ly/2zeud75>

Tarí, J., Pereira, J., Molina, J. & Dolores, M. (2017). *Interiorización de las normas de calidad en el sector turístico*. Recuperado de <https://bit.ly/2JTSOSz>

Tessi, M (2012). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Recuperado de <https://bit.ly/2zl1eyn>

Valenzuela, J. & Flores, M. (2018). *Fundamentos de investigación educativa. Volumen 2 y 3*. Recuperado de <https://bit.ly/2T2oRUL>

Valero, A. (2017). *Cómo crear y gestionar una empresa de estética*. Recuperado de <https://bit.ly/2Fq35rb>

Vélaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Recuperado de <https://bit.ly/2T00Xcj>

Xifra, J. (2007). *Técnica de las relaciones públicas*. Recuperado de <https://bit.ly/2PZ2gd5>

### **Referencias de Tesis**

Abatedaga, N. (2008). *Comunicación. Epistemología y metodologías para planificar por consensos*. Recuperado de <https://bit.ly/2Q2Jgdy>

Araújo, R. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard*. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Granada, España. Recuperado de <https://bit.ly/2PAdlBX>

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San miguel drive*. (Tesis de licenciatura). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://bit.ly/2L0Joot>

Bendezu, S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. (Tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias humanas. Lima, Perú. Recuperado de <https://bit.ly/2zi1vSD>

Bustamante, E. (2013). *La comunicación Interna y la Promoción de la Salud. Estudio de Caso en Madrid Salud*. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Ciencias de la Comunicación. Barcelona, España. Recuperado de <https://bit.ly/2DKpn5q>

Garda, V. (2010). El liderazgo y supervisión del director en el trabajo docente y su influencia en el clima organizacional en una gestión escolar de calidad. (Tesis doctoral). Universidad de Granada, Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Granada, España. Recuperado de <https://bit.ly/2BeToHZ>

**ANEXOS**  
**Anexo 1**  
**Escala de calificación**

<b>Puntaje (peso)</b>	<b>Índice (clase)</b>	<b>Rango (categoría)</b>	<b>Intervalo</b>
<b>5</b>	<b>A</b>	<b>Muy bueno excelente</b>	<b>19 – 20</b>
<b>4</b>	<b>B</b>	<b>Bueno</b>	<b>16 – 18</b>
<b>3</b>	<b>C</b>	<b>Regular Medio</b>	<b>11 – 15</b>
<b>2</b>	<b>D</b>	<b>Deficiente</b>	<b>7 – 10</b>
<b>1</b>	<b>E</b>	<b>Muy deficiente</b>	<b>0 – 6</b>

**Escala interpretativa**

**Puntaje e índice**

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

## Anexo 2

### CUESTIONARIO

A continuación, encontrará una lista de expresiones que pretende medir la **comunicación interna y el clima organizacional** de la ORANGE 360°. Los enunciados están referidos a cómo actúa, percibe, o siente usted como trabajador de la empresa

Por favor, responda a cada una de las afirmaciones expuestas, poniendo una cruz en la casilla que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo. Lea cada una de ellas y escoja la respuesta que se corresponda mejor con su manera más frecuente de ser, pensar o actuar. No piense demasiado sobre el significado exacto de la afirmación. Responda con sinceridad, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Hay cinco posibles respuestas a cada afirmación, variando desde “Muy en de acuerdo” hasta “Muy de desacuerdo”. Valorar cada pregunta de 1 a 5 según el nivel de acuerdo con la afirmación: 5 es muy bueno/ y 1 es malo.

Esta entrevista reviste carácter de confidencial y es anónima por lo que solicitamos a Ud. Su gentil colaboración. Desde ya muchas gracias.

CUESTIONARIO			VALORACIÓN				
Nº		REACTIVOS	1	2	3	4	5
		<b>PLANIFICACION DE LA COMUNICACION</b>					
1	COMUNICACIÓN INTERNA	¿Los documentos de gestión registrados encaminan el trabajo y el cumplimiento de objetivos organizacionales? (OBJETIVOS ORGANIZACIONALES)					
2		¿Los documentos de gestión permiten cumplir los objetivos organizacionales? (OBJETIVOS ORGANIZACIONALES)					
3		¿Considera que la visión estratégica refleja los valores singulares y específicos de la organización (VISIÓN ORGANIZACIONAL)					
4		¿Considera que esta visión ha ayudado a realizar opciones estratégicas? (VISIÓN ORGANIZACIONAL)					
5		Indique el nivel de información del reglamento interno de la organización (REGLAMENTO)					
6		Indique el nivel de información sobre el manual de organización y funciones (REGLAMENTO)					
7		<b>FLUJOS DE COMUNICACIÓN</b>					
8		Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en reuniones de café. (INFORMAL)					
9		¿Si aparecen rumores en la organización, tratan de corregirse con éxito? (INFORMAL)					
10		¿Los consejos y apoyo que recibe del supervisor o jefe le animan a trabajar mejor? (DESCENDENTE)					
11		¿La órdenes y tareas que recibe del supervisor o jefe son claras y comprensibles? (DESCENDENTE)					
12		¿Conversa con el empleado que tiene el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades? (HORIZONTAL)					

13		¿Los empleados de otras áreas que están en el mismo nivel de trabajo, lo escuchan y comprenden? (HORIZONTAL)					
14		HERRAMIENTAS DE RRPP					
15		¿La organización cuenta con una revista del empleado? (INSTRUMENTO IMPRESO)					
16		¿La organización cuenta con un periódico mural actualizado? (INSTRUMENTO IMPRESO)					
17		¿Existen procedimientos conocidos para la publicación y difusión de contenidos a través del intranet corporativo? (INSTRUMENTO DIGITAL)					
18		¿La organización integra toda la información corporativa en su portal Web (INSTRUMENTO DIGITAL)					
19		¿En la organización se realizan entrevistas individuales para coordinaciones de trabajo? (INSTRUMENTO RELACIONAL)					
20		¿Se realizan encuesta de opinión con los trabajadores de la organización? (INSTRUMENTOS RELACIONALES)					
21	CLIMA ORGANIZACIONAL	MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL (Reconocimiento, Autoestima y Desarrollo)					
		¿En la organización se valora los niveles de desempeño y se reconoce los esfuerzos y logros? (AUTOESTIMA)					
		¿Tienes autonomía para tomar decisiones que mejoren los procesos y servicios en los que estas implicado? (RECONOCIMIENTO)					
		¿Considera que es posible el ascenso en ORANGE si se tiene un buen rendimiento laboral? (RECONOCIMIENTO)					
		¿En su organización realizan talleres de escucha para detectar oportunidades de mejora? (DESARROLLO - CAPACITACIONES)					
		¿En la organización promueven la capacitación que se necesita?					

	(DESARROLLO CAPACITACIONES)	-					
	LIDERAZGO (Toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicación)						
	¿Usted tiene claramente definido sus funciones y la responsabilidad de su puesto? (TOMA DE DECISIONES)						
	¿Tiene claramente definido sus funciones y la responsabilidad de su puesto? (TOMA DE DECISIONES)						
	¿Existe colaboración con el personal de su oficina? (TRABAJO EN EQUIPO)						
	¿En la organización se crea un ambiente de trabajo en equipo? (TRABAJO EN EQUIPO)						
22	¿Su jefe es capaz de transmitir la visión y objetivos de la organización? (INFORMACIÓN)						
23	Conoce el organigrama de la organización (INFORMACIÓN)						
24	ACTIVIDAD HUMANA						
25	¿Considera usted que tiene la suficiente autonomía en su trabajo? (AUTONOMÍA)						
26	¿Considera que ha tenido la capacidad de iniciativa en su trabajo? (AUTONOMÍA)						
27	¿Sus ideas son comentadas y escuchadas por su jefe o superiores? (IDEAS)						
28	¿Cuándo sus ideas son tomadas en consideración se le reconoce el mérito? (IDEAS)						
29	¿Es su trabajo lo suficientemente variado? (REALIZACION)						
30	¿Se siente realizado en su trabajo? (REALIZACIÓN)						

**Gracias por su colaboración**