



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

INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IMAGEN
INSTITUCIONAL EN UNA CARTERA MINISTERIAL DEL ESTADO

PERUANO, 2018

PRESENTADA POR
JULISSA YOLANDA THORNE ALBAVERA

ASESOR
CÉSAR SMITH CORRALES

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
RELACIONES PÚBLICAS

LIMA – PERÚ

2018



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

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

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IMAGEN
INSTITUCIONAL EN UNA CARTERA MINISTERIAL DEL ESTADO
PERUANO, 2018.**

Tesis presentada para optar el Grado de Magister en Relaciones Públicas

PRESENTADO POR:

Licenciada Julissa Yolanda Thorne Albavera

ASESOR:

Mag. César Smith Corrales

LIMA-PERÚ

2018

DEDICATORIA

Agradecer a Dios por permitir que las personas importantes de mi vida comprendieran cada minuto dedicado a la presente investigación, gracias Carlos Octavio por tu incondicional apoyo, llevaré este bello recuerdo en el libro de nuestra historia juntos.

A mi princesa, mi bella hijita Valeria, mil y un gracias porque cada palabra de aliento, sonrisas y preguntas me confirmaron día a día que nuestro amor es infinito.

“Tú eres así, yo soy asa. Pero juntas somos así asa”.

INDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
ÍNDICE	iii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
1. Descripción de la realidad problemática.	8
2. Formulación del problema.	27
2.1. Problema principal.	27
2.2. Problemas específicos.	27
3. Objetivos de investigación.	27
3.1. Objetivo principal.	27
3.2. Objetivos específicos.	28
4. Justificación de la investigación.	28
5. Importancia de la investigación.	29
6. Viabilidad de la investigación.	34
7. Limitaciones del estudio.	34
8. Método de investigación.	34
9. Diseño muestral.	35
10. Estructura de la tesis.	35
CAPITULO I – MARCO TEÓRICO	38
1.1 Antecedentes de la investigación.	38
1.1.1. Antecedente Internacional.	38
1.1.2. Antecedentes nacionales.	40
1.2 Bases teóricas.	44

1.2.1. Comunicación Interna. _____	49
1.2.1.1. Patrones de comunicación. _____	55
1.2.1.2. Motivación. _____	60
1.2.2. Imagen institucional. _____	68
1.2.2.1. Identidad organizacional. _____	71
1.2.2.2. Cultura organizacional. _____	72
1.3 Definición de términos básicos. _____	74
CAPITULO II – HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN. ____	80
2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada. _____	80
2.2.1. Hipótesis principal. _____	80
2.2.2. Hipótesis específicas. _____	80
2.2. Variables y definición operacional. _____	81
2.2.1. Definición de variables. _____	81
2.2.2. Operacionalización de variables. _____	85
CAPITULO III – METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. _____	86
3.1 Diseño metodológico. _____	86
3.1.1. Diseño de investigación. _____	86
3.1.2. Tipo de investigación. _____	86
3.1.3. Nivel de investigación. _____	86
3.1.4. Método de investigación. _____	87
3.2 Diseño muestral. _____	87
3.2.1. Población. _____	88
3.2.2. Muestra. _____	88
3.3 Técnicas de recolección de datos. _____	89
3.3.1 Técnicas. _____	89
3.3.2 Instrumentos. _____	89

3.3.3 Validez de instrumento de medición. _____	89
3.3.4 Confiabilidad de instrumento de medición. _____	90
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información. _____	91
3.5 Aspectos éticos. _____	91
CAPITULO IV – RESULTADOS. _____	92
4.1 Presentación de análisis y resultados. _____	92
4.1.1 Pruebas de Hipótesis. _____	123
4.1.1.1 Prueba de Hipótesis General. _____	123
4.1.1.2 Prueba a las Hipótesis Específicas. _____	124
CAPÍTULO V – DISCUSIÓN DE RESULTADOS. _____	129
5.1. Conclusiones. _____	134
5.2. Recomendaciones. _____	134
FUENTES DE INFORMACIÓN. _____	137
✓ Referencias bibliográficas libros. _____	137
✓ Referencias electrónicas. _____	139
✓ Referencias de Tesis. _____	140
ANEXOS	
1. MATRIZ DE CONSISTENCIA.	
2. CUESTIONARIO DE ENCUESTA.	
3. VALIDACIÓN DE JUECES.	

**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA IMAGEN
INSTITUCIONAL EN UNA CARTERA MINISTERIAL DEL ESTADO
PERUANO, 2018.**

«Asume cada lección de vida
como una grandiosa oportunidad,
todas son buenas.
Porque cada sueño negado y batalla perdida,
te permite reformular la estrategia
y marcar excelencia»
JULISSA THORNE

RESUMEN

Conocer de qué manera la **COMUNICACIÓN INTERNA** influye en la percepción de la **IMAGEN INSTITUCIONAL** en los colaboradores de la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018 es el objetivo motor de la presente investigación; asimismo el **Diseño de Investigación** utilizado fue no experimental, **Tipo de Investigación:** Aplicativa, **Nivel de Investigación:** Descriptiva y causal. Siendo necesario utilizar 145 unidades de investigación de una **Población** de 1200 colaboradores de la sede central del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, como técnica se usó la encuesta y como instrumento el cuestionario que presenta una validez de 93% de coeficiente de V de Aiken y una confiabilidad de 0.793 de Alfa de Cronbach, llegando a la siguiente conclusión:

El estudio para conocer el grado de influencia de nuestras variables fue la prueba de **Regresión Lineal**, lo que nos permitió identificar que la **COMUNICACIÓN INTERNA** en la sede central MTPE tiene una correlación no significativa en la **IMAGEN INSTITUCIONAL** de los colaboradores de la sede central del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, donde el valor de R se expresa en 0,196 considerando la Tabla de Decisión cuyos valores son en $\geq > < \pm$ detallándose un rango donde el resultado de la prueba se ubica en $0.00 \leq R < \pm 0.20$ concluyendo que existe correlación no significativa.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación, imagen, patrones, motivación, identidad, organizacional, cultura, información, retroalimentación, satisfacción, equipo y conducta.

ABSTRACT

The present investigation has like objective To know in what way INTERNAL COMMUNICATION to influence in the perception of the INSTITUTIONAL IMAGE in the collaborators of the central headquarters of a ministerial portfolio of the Peruvian state, year 2018; The design of the research The use of the research was not experimental, Research Type: Application, Research Level: Descriptive and causal. It being necessary to use 145 research units from a population of 1200 collaborators from the MTPE headquarters, as a technique the survey was used and as a tool the questionnaire that presents a life of 93% of the V coefficient of Aiken and a reliability of 0.793 Cronbach's alpha, arriving at the following conclusion:

The study to know the degree of influence of our variables was the **Linear Regression** test, which allowed us to identify that the INTERNAL COMMUNICATION in the headquarters of the Ministry of Labor and Employment Promotion has a non-significant correlation in the INSTITUTIONAL IMAGE of the employees of the headquarters of the Ministry of Labor and Employment Promotion, where the value of R is expressed in 0.196 considering the Decision Table whose values are in $\geq > < \pm$ detailing a range where the result of the test is located in $0.00 \leq R < \pm 0.20$ concluding that there is no significant correlation

KEYWORDS:

Communication, image, patterns, motivation, identity, organizational, culture, information, feedback, satisfaction, equipment and behavior.

INTRODUCCIÓN

La realización de la presente investigación fue motivada por la necesidad e inquietud profesional de conocer con exactitud el impacto e influencia de variables comunicacionales y relacionales en una institución estatal como lo es una cartera ministerial. Dado que, por lo general los temas de estudio suponen una fuerte influencia en algunas organizaciones privadas, situación que hasta cierto punto es generalizado.

La cartera ministerial del estado peruano investigada es la entidad rectora del Sector de Trabajo y Promoción del Empleo, con representatividad jurídica de derecho público. La institución es parte del Poder Ejecutivo e integra un pliego presupuestal con independencia administrativa y económica, de acuerdo a ley.

Como *visión*, la organización base de estudio, enfoca sus acciones en alcanzar a un alto porcentaje de la ciudadanía para que sea altamente contratable, así como proteger sus derechos laborales, que cada individuo pueda desenvolverse en un entorno que contribuya un crecimiento sostenible e inclusivo en nuestro país, el cual garantice un trabajo digno y productivo, relaciones laborales armoniosas y de responsabilidad social. Y como *misión*, describe “Promover el empleo decoroso y rentable, así como el respeto de los derechos laborales y primordiales de la población de manera eficiente, en condiciones de diálogo, inclusión y responsabilidad social empresarial laboral”. Ambos, visión y misión, forman parte de la gestión del sumario de cultura y del clima organizacional de las entidades públicas con la finalidad de fomentar la identidad institucional y

suscitar el compromiso de los servidores para el logro de los objetivos organizacionales.

En el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en su Art. 39° indica que “La oficina general de Recursos Humanos es la unidad administrativa interna comprometida de formular, dirigir, ejecutar y controlar las estrategias, políticas, procesos técnicos y acciones de los Recursos Humanos del Ministerio, con la finalidad de servir a los usuarios y beneficiarios de sus actividades. Depende jerárquicamente de la Secretaría General”. Y, a continuación en su Art. 40° del ROF señala que es la unidad a cargo de la gestión de la comunicación interna y no la oficina de comunicaciones, tarea por la que han pensado en la gestión actual acceder al apoyo profesional externo de un relacionista público, entre sus funciones detalla:

- Delinear, presentar y ejecutar las políticas referidas a la gestión y desarrollo de los recursos humanos del Ministerio.
- Formalizar la *cultura organizacional*, que origine y promueva comportamientos transparentes, éticos y honestos del Ministerio.
- Elaborar y conservar renovada de manera permanente la información de los sistemas de gestión de recursos humanos del Ministerio.

Así también, El Decreto Supremo 040-2014-PCM que prueba el Reglamento General de la ley 30057, Ley del Servicio Civil, en su Art. 3 Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los subsistemas

previstos en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1023, donde las oficinas de recursos humanos actúan sobre siete (7) subsistemas: a) La planificación de políticas de Recursos Humanos, b) La organización del trabajo y su distribución, c) La gestión del empleo, d) La gestión del rendimiento, e) La gestión de la compensación, f) La gestión del desarrollo y la capacitación, g) La gestión de las relaciones humanas; y, h) La resolución de controversias.

A la vez, en el numeral 3.7. Gestión de Relaciones Humanas y Sociales: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: a) Relaciones laborales individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el trabajo (SST), c) Bienestar social, d) Cultura y Clima organizacional; y, e) Comunicación interna.

Bajo la política nacional de modernización de la gestión pública y el presente marco normativo, se propone el “Plan de Comunicación Estratégica de la Oficina General de Recursos Humanos (OGRH) para el Mejoramiento del Clima Organizacional de los Colaboradores de la Sede Central de la cartera ministerial del estado peruano investigada”, que tiene como finalidad analizar el estado situacional del clima organizacional y los canales de información interna, proponer estrategias y modalidades de acción correspondientes para mejorar la calidad de las relaciones internas e involucrar estratégicamente a todos los actores en el proceso comunicacional. De esta manera se cumple con uno de los objetivos institucionales de mejora continua en beneficio del público interno y por ende del fortalecimiento institucional.

En el MTPE laboran alrededor de 1200 empleados con diferentes modalidades de contrato, por ende, es un sistema social interactivo y dinámico en el cual existe un flujo de recursos humanos bajo un organigrama que permite ejecutar a diario diversas actividades que en conjunto cumplen los objetivos del Plan Estratégico y Plan Operativo Institucional.

Según la Ley del Código de Ética de la Función Pública, Ley N° 27815, en su Artículo 4, numeral 4.1 modificado por el Artículo Único de la Ley N° 28496, se considera como empleado público a todo funcionario o servidor de las entidades de la Administración Pública en cualquiera de los niveles jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre del servicio del Estado.

El empleado público es una fuerza humana que requiere identificarse con la institución, que según la RSG 208-2016-TR/SG del Reglamento Interno de Servidores Civiles (RIS) del MTPE en su Art° 31 literal i. tiene derecho a proponer a través de los canales de comunicación, planteamientos, sugerencias e iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad de la institución y a la capacitación acorde a los objetivos institucionales que favorezcan su desarrollo profesional y técnico.

Por esta razón, es importante que la Oficina General de Recursos Humanos maneje un lenguaje de comunicación único que permita que los actores del proceso comunicacional comprendan que cumplen un papel fundamental como sujetos sociales y participativos del entorno en el que se desarrollan, para que

no solo se cumpla con la difusión de información relevante sino que se promueva una retroalimentación coherente.

A partir de esta investigación, quedó establecido en la Secretaria General de la cartera ministerial del estado peruano investigada objetivos para el diseño de diversos planes que ayudaran a la mejora de la atención de los públicos internos, para que la atención al ciudadano en cadena sea beneficiosa para la institución en respuesta a la Ley N° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, porque el proceso de modernización del Estado tiene como fin primordial la obtención de mayores horizontes de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. En este sentido, los servidores de las entidades de la Administración Pública, deben tener conocimiento de los criterios y lineamientos para que optimicen su labor en la atención a la ciudadanía.

El mejoramiento de la calidad de los servicios en general en la institución motivo de estudio involucra un análisis y diagnóstico no solo del uso de los modernos recursos tecnológicos, sino también, del contexto situacional o situación comunicativo que se establece entre los actores, donde los recursos humanos en la figura del servidor público, del orientador o el agente de seguridad, juegan un rol muy importante.

El desarrollo organizacional en general a nivel mundial pretenden dar respuestas estratégicas con la definición de políticas orientadas a establecer estándares de calidad, en vista que la satisfacción que se espera conseguir de los públicos ya no es tan fácil como hace algunas década. Dado que la competitividad ha

permitido por ejemplo que, los colaboradores como parte del público interno comparen beneficios e incentivos en busca de calidad verdadera como referente de la satisfacción organizacional que esperan de su lugar de trabajo, motivo por el cual cada vez toma mayor importancia para las organizaciones acceder a técnicas y herramientas relacionales que les permitan alcanzar la tan ansiada imagen positiva entre sus públicos.

1. Descripción de la realidad problemática.

Al hablar de comunicación interna, identificada en la presente investigación como la variable 1, nos refiere a la gestión comunicacional dirigida al público interno de una organización. Tarea que, según los expertos debe ser liderada por un Relacionista Público, por ello queremos saber el grado de influencia de esta planificación frente a la percepción de la imagen institución de la organización para con sus colaboradores, dado que por ley la cartera ministerial investigada debe afrontar los retos pertinentes a la expansión del sentido de calidad en la generación de servicios de vanguardia y su desarrollo.

La comunicación interna en muchas ocasiones es considerada una herramienta estratégica para la motivación del equipo humano integrante del público interno de una organización, valioso para retener a los mejores colaboradores.

Brandolini y Gonzáles, 2009 en su obra Comunicación Interna, explican que la comunicación interna, puede ser identificada de diversas maneras, en algunos casos se le asume una herramienta, en otros casos como técnica, como también un medio para lograr objetivos organizacionales.

La gestión de comunicación interna en una organización tiene como eje principal general motivación para el factor humano, hacer que el trabajador se planifique y dirija su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y lucrativos de la compañía (Pág. 25).

La comunicación interna forja un valor importantísimo en el tipo de relación que los colaboradores o el público interno van a establecer en su día a día de trabajo, dado que permite estrechar vínculos entre los integrantes de un área y entre los diversos niveles, unidades y jerarquías que puede tener una organización.

Veliz, 2011, en su libro Comunicar, indica que la comunicación interna es un elemento único necesario en todos los procesos comunicacionales de la organización. Realzando su valor detallando que, la comunicación interna crea o administra escenarios posibles dentro de la organización para lograr alcanzar las metas establecidas.

La comunicación interna permite para Veliz dar respuesta a diversas preguntas para poder viabilizar 4 puntos trascendentales en la gestión estratégica de la comunicación dentro de la organización:

a) **Instalar el plan estratégico en las bases sociales de la organización.**

Dado que la información relacionada al contenido específico de los planes estratégicos de una organización no solo debe ser de conocimiento de la alta dirección, sino que deben ser comunicados bajo una

estrategia concreta de infamación entre todos los colaboradores. Información que va a permitir que, el público interno sepa exactamente qué objetivos y metas alcanzar, en conjunto y como unidad de trabajo.

b) Mejorar el manejo de la información y motivación en la organización.

Detallando puntualmente que, se debe mantener informado a los colaboradores respecto a lo que debe y necesita saber de la organización para ser asertivo en su desarrollo laboral y comunicacional con sus compañeros de trabajo. Donde la motivación es trascendental, porque permite que en un momento el público interno se asuma una comunidad organizacional.

c) Sistematizar la gestión y sus procesos dentro de la organización.

Dado que el sueño de toda gerencia, explica Veliz, es observar el actuar de sus recursos humanos con claridad de desempeño y óptima inserción en los procesos administrativos, operativos y productivos.

d) Construir identidad y cultura organizacional.

La identidad, es el corazón de la organización, lo que determina qué es la organización. Donde lo importante está en hacer que los colaboradores la conozcan, la

entiendan y la asuman suya. Así también, es valioso establecer estrategias comunicacionales para que el público interno conozca los valores de la organización para que sean reconocibles y comprendidos como base de la validación de la cultura organizacional (Pág. 148).

La brecha entre el “quién somos” y el “cómo nos ven” para una organización debe tener una distancia cada vez menor, objetivo constante para el gestor de la comunicación interna de las organizaciones, según el análisis de Veliz. El tema de cómo instalar puntos de vista y participación en las organizaciones, la comunicación 360° hace una propuesta interesante y versátil para la manifestación de opiniones y difusión de mensajes.

Apolo, Murillo y García, 2014, en su obra Comunicación 360°, denotan cronológicamente la evolución de las comunicaciones en las organizaciones hasta concluir que la definición estratégica de la difusión de mensajes en las organizaciones debe centrarse en primer lugar el uso extendido de las diversas herramientas para la comunicación interna.

Es preciso indicar que, muchos profesionales usan para la comunicación corporativa o institucional las mismas herramientas por falta de conocimiento. Por ello, en el libro Comunicación 360° presentan setenta herramientas para que el gestor de la comunicación interna conozca más alternativas y pueda elegir estratégicamente las más conveniente dependiendo de los resultados de la

investigación previa que sugiere realizar, para la definición de objetivos de comunicación, público primario o secundario dentro del conjunto de colaboradores de la organización.

La relación de herramientas para la comunicación interna, bajo la propuesta de Apolo, Murillo y García, está dividida en tres soportes que ordenan las herramientas que se podrían utilizar:

- a) **Soporte Multimedia:** Presenta herramientas para la comunicación interna que viabiliza la operatividad de las estrategias a través e medios escritos, visuales y sonoros.
- b) **Soporte Web:** Se observan instrumentos avalados por el uso de la tecnología para la efectividad del uso de las estrategias.
- c) **Contacto Directo:** Herramientas de uso frecuente o reconocidas desde siempre, pero se sugiere establecer nuevos enfoques o establecer objetivos claros para llevarlas a cabo.

Tironi y Cavallo, 2007, autores del libro Comunicación Estratégica, precisan que el objetivo principal de las organizaciones es establecer un vínculo armonioso y positivo con el proceso de comunicación, considerando el espacio de los actores

(público interno) y organización porque siempre están en movimiento. Motivo por el cual, la elección de las herramientas de comunicación interna debe reconocer intereses en el entorno cultural, social y político.

La labor de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que produzca confianza en su entorno principal y afección en su público objetivo. “La comunicación estratégica interna es delimitar los objetivos que las acciones de relaciones públicas persiguen, y cómo se integran en una estrategia global” (Pág. 33).

Es importante precisar que, la comunicación interna de la cartera ministerial del estado peruano investigada es de completa responsabilidad de la Oficina de Recursos Humanos, como se ha sustentado líneas arriba. Motivo por el cual, la estrategia relacional y comunicacional es de su competencia, pero reciben el apoyo de una consultora relacional externa.

Lo que nos permite considerar en analogía lo que precisa Tironi y Cavallo, el responsable de la comunicación interna en la organización bajo un enfoque estratégico es siempre un aliado para el consultor externo, porque éste le provee al consultor una visión externa y una atestación interna.

El gestor de la comunicación estratégica interna, como consultor externo, considera al relacionista público interno

como el soporte y acceso a acciones que no están a su alcance (Pág. 41).

Para Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel en su libro *Comunicación Organizacional Interna*, detalla que la comunicación interna es el remedio más importante en una organización. En realidad sin esta no existiría ninguna organización. La comunicación interna debe proporcionar información exacta con los tonos emocionales precisos para todos los integrantes que necesitan el contenido de las comunicaciones.

La comunicación interna se ha convertido en uno de los ejes centrales de las organizaciones, ya que por medio de ellas existe una mejor relación comunicacional entre los integrantes del público interno y esto se refleja en los públicos externos, creando una imagen e identidad particularmente única. Para ello es valioso el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia (Pág. 120).

En el libro *Gestión de Relaciones Públicas para el Éxito de las Organizaciones* de María Aparecida Ferrari y Fábio Franca argumenta que, la eficacia de las comunicaciones en una organización se debe principalmente a que la gestión está a cargo de los departamentos de relaciones públicas. Argumento sustentado en diez principios genéricos de las relaciones públicas, esas características fueron aplicadas en varios países considerados hoy universales.

Función integrada de relaciones públicas, principio 3.

Los estudios revelaron que cuando el departamento de relaciones públicas tiene la responsabilidad de la comunicación interna y externa, suele existir más homogeneidad en los mensajes y mayor coordinación en la realización y evaluación de planes de comunicación. En un número razonable de organizaciones, la comunicación interna es conducida por los departamentos de recursos humanos, mientras la comunicación externa sí está a cargo del departamento de comunicaciones (Pág. 72).

Los trabajadores de una organización forman un público del que depende la organización para llevar a cabo su proyecto empresarial, institucional o de cualquier otra índole. Por eso los relacionistas deben incentivar la cultura de comunicarse simétricamente con ellos, tal como lo recomiendo James Grunig en su libro: Excellence Study de 1992, según el análisis de María Aparecida y Fábio Frasca en su obra del año 2012: Relaciones Públicas para el Éxito Organizacional.

La comunicación interna en algunos casos no es el objetivo primordial de las organizaciones y, en la medida en que no haya esfuerzos para desarrollarla de manera simétrica con los públicos esenciales, será difícil conseguir la excelencia. Donde la capacitación frecuente es fundamental para que los relacionistas o profesional a cargo de la avance coherente de la comunicación interna pueda dar respuesta rápida a

cada cambio y colaborar en forma permanente junto a la alta dirección en los procesos comunicacionales (Pág. 73).

Para conocer la situación actual de la comunicación interna a cargo de la Oficina General de Recursos Humanos en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, se realizó el análisis FODA como herramienta de análisis, de esta manera se pudo identificar que la mayoría de los trabajadores públicos no tenía conocimiento pleno de lo que es comunicación interna y mucho menos de los canales de comunicación que se utilizaban.

INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La OGRH del MTPE promueve las buenas prácticas laborales y desea responder a ellos bajo una gestión de mejora continua. • Programas de formación laboral. • Plan estratégico para el Desarrollo de Personas. • Identificación con el puesto de trabajo. • Actitudes positivas de parte del servidor público en general. • Soporte jurídico. • Apoyo de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional. • Se cuenta con medios para comunicar, tales como correo, pop up, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La atención brindada por algunas áreas de la OGRH es percibida por el servidor como distante y poco empática en cuanto a la solución de sus reclamos e inquietudes. • Falta de reconocimiento de los beneficios que gestiona la Oficina General de Recursos Humanos para los servidores públicos. • Bajo nivel de comunicación interna y reciprocidad. • Falta de difusión y explicación de la Oficina General de Recursos Humanos por informar sobre los avances y logros de las áreas respecto a la tarea. • Los servidores no siempre leen los correos electrónicos.

	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con una persona especializada para preparar información o materiales necesarios para la comunicación interna.
EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La OGRH es un importante referente de gestión laboral, por ser el MTPE el ente único que regulariza en materia laboral. • La OGRH del MTPE podría usar software de recursos humanos diseñados para trabajar en equipo, los cuales pueden usarse en móviles y en redes sociales. • Implementación de Mejorar la percepción que tienen los servidores de la entidad acerca del servicio brindado por la Oficina General de Recursos Humanos. • La Oficina General de Recursos Humanos (OGRH) puede generar una cultura de trabajo y comunicarla en toda la institución a través de canales que permitan interactuar al servidor público para que se cumpla con las actividades respetando la jornada laboral establecida. • A través de estrategias comunicacionales sólidas la Oficina General de Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servidores opinan que no existe una adecuada comunicación entre las diferentes oficinas, direcciones. • No se llevan a cabo actividades de recreación y esparcimiento para el personal del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. • Labores de trabajadores no permiten participar en todas las actividades. • La rotación de trabajadores y funcionarios. • Los servidores manifiestan que la distribución de la carga laboral no es equitativa. • Los servidores públicos precisan que los beneficios no son equitativos.

<p>(OGRH) puede reforzar el estilo de liderazgo que tiene los altos mandos para fortalecer la retroalimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran cantidad de medios para comunicar, disposición de tecnología y medios de comunicación de masas. 	
<p>Diseñado por: Investigadora</p> <p>Fuentes: Análisis de material.</p> <p>Medición de Indicadores de Clima Organizacional 2018 MTPE, pág. 100-113.</p>	

Por otro lado, la imagen institucional, denominada en esta investigación como variable 2. Conocida también como imagen corporativa tal como lo expone Paul Capriotti en su libro Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa, establece algunas diferencias entre la composición de la imagen como una construcción mental de la organización creada por los públicos y sistema de formación de la imagen corporativa.

La infraestructura de los públicos puede ser de dos tipos:

1. **Infraestructura de información.** Cuando los públicos, buscan datos de la organización en los medios habituales o especializados, los cuales pueden estar habilitados o no porque depende de su decisión de difusión o exposición.

2. **Infraestructura de influencia.** Cuando los públicos reciben información u opinión de otros que son considerados influenciadores.

Vale precisar que, un público puede integrar ambas infraestructuras de un público terminante, pero que no esencialmente tienen que concordar (Pág. 50).

Para las organizaciones públicas o privadas es trascendental conocer cuáles son sus públicos primarios y secundarios, por ejemplo, en la cartera ministerial del estado peruano investigada la priorización de públicos nos permitirá conocer cómo se forman y organizan los públicos internos, y la infraestructura de cada uno de ellos, ya que todo en conjunto permitirá conocer la planificación y gestión de la comunicación institucional en función de sus intereses.

Las “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”; cita en el numeral 6.1.7, literal e). Que La Comunicación Interna es un sumario mediante el cual se divulga y comparte mensajes dirigidos al servidor civil, con un contenido coherente, que cumpla las características de integralidad y claridad; con la finalidad de generar unidad de visión, propósito e interés. Percibe el diagnóstico de necesidades de comunicación, la definición de la audiencia de interés, selección del mensaje, ubicación de los medios o canales de comunicación, el período o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones implementadas y los planes de acción de mejora del sistema. Además, señala

como Producto esperado, el Plan de comunicación interna que considera la implementación de técnicas de comunicación institucional.

Así también la “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación interna” aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE tiene como objetivo concretar los criterios y prometer las pautas para que las instituciones públicas gestionen el proceso de Comunicación Interna que determine parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos. Se refiere a la difusión de mensajes a los servidores civiles dentro de la institución.

Cabe resaltar que “La gestión del proceso de Comunicación interna facilita a las entidades públicas informar, motivar e inspirar a sus colaboradores la cultura organizacional; y de esa manera fortalecer el compromiso y el sentido de pertenencia, a fin de retener el talento humano”.

La base legal mencionada anteriormente, indica que la OGRH es la encargada de gestionar la cultura y el clima organizacional, así como también la comunicación interna. La base normativa es acorde con la política y los objetivos institucionales del ministerio, bases teóricas, metodológicas y prácticas del quehacer social y comunicacional que debe cumplir la OGRH según el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan de Comunicación Interna (PCI), con un enfoque intercultural que identifique el perfil del público objetivo para realizar productos comunicativos eficaces a través de diversos medios que permitan, también espacios de interacción para conocer las percepciones y expectativas de servidores públicos de la institución. Con este

plan se busca mejorar las necesidades de comunicación de la Oficina General de Recursos Humanos para cumplir con sus objetivos estratégicos en beneficio de los servidores públicos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Ante lo expuesto, información precisa en cuanto a la base legal del direccionamiento de la administración de la comunicación interna en beneficio de la gestión institucional de la organización motivo de estudio. Es preciso recalcar que la imagen corporativa o institucional es definida por lo general, como una representación mental que se forman las personas en este caso los servidores públicos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Dichas representaciones mentales se las han otorgado diversas características, funciones y experiencias vividas en el transcurso de su vínculo laboral y organizacional con la institución.

Analizando el perfil corporativo interno, basado en el aporte de Capriotti, 1999. Toda organización, al definir o plantearse un trabajo específico sobre su imagen corporativa o institucional, debe iniciar acción por casa. Es decir, con el público interno, porque debe tener claro qué es, qué hace y cómo lo hace.

La auditoría interna, permitirá alcanzar un doble propósito:

- a) Identificar y estudiar los elementos que favorezcan definir la identidad corporativa de la organización, cuál es la situación presente, definir los aspectos que detienen las características particulares y

constituir cuáles son las creencias y valores de la organización.

- b) Se pretende conocer cómo se comunica la entidad corporativa a los diferentes públicos con los que la institución se relaciona, a través de análisis de su comunicación corporativa.

Con ambas premisas, se podrá lograr crear una identidad corporativa fuerte y concretar acciones necesarias para su existencia y mantenimiento.

En tal sentido, podemos agregar como análisis situacional que, los colaboradores de la sede central de la cartera ministerial del estado peruano investigada, tienen la base normativa acorde con la política y los objetivos institucionales del ministerio, bases teóricas, metodológicas y prácticas del quehacer social y comunicacional que debe cumplir la Oficina General de Recursos Humanos según el Plan Estratégico Institucional (PEI), el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan de Comunicación Interna (PCI), con un enfoque intercultural que precisa el perfil del público objetivo para realizar productos comunicativos eficaces a través de diversos medios que permitan, también espacios de interacción para conocer las percepciones y expectativas de servidores públicos de la institución.

Continuando con el análisis conceptual de la segunda variable, imagen institucional, nos referiremos a lo que precisa Teresa Pintado Blanco y Joaquín

Sánchez Herrera en su libro *Imane Corporativa*. Ellos precisan que, a la fecha es difícil definir qué es la imagen corporativa, dado que todo lo que rodea a una organización a la fecha puede hacer referencia a su imagen.

La imagen corporativa o institucional, puede manifestarse internamente en cada individuo, dado el caso de cada colaborador del MTPE de la sede central.

Por tanto, según Pintado y Sánchez, 2013, cada persona puede tener una imagen particular de una organización, debido a los contactos que ha podido tener con ella en el transcurso de su vínculo laboral y organizacional. “Las organizaciones no tienen genes, pero sí tienen una serie de propiedades identificadores y diferenciadores”.

Los factores que por lo general se tienen en cuenta son para los autores de la referencia los siguientes:

- a) La historia de la organización, desde su inauguración hasta la fecha, considerando los momentos positivos y negativos.
- b) El proyecto organizacional, referido a la filosofía corporativa y sus valores, su estrategia corporativa presente y los procedimientos utilizados en las diferentes áreas funcionales.

c) La cultura corporativa, formada por los comportamientos o formas de hacer las cosas, los valores que le dan base a los principios corporativos y las convicciones existentes.

Si la identidad corporativa de la organización es coherente, precisa y bien definida, es permitido proyectarla hacia los públicos, con el objetivo de que ellos puedan tener imagen positiva (Pág. 21).

Es preciso mencionar que, la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE que formaliza la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDSRH- “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”; que, en el numeral 6.1.7 Subsistema gestión de relaciones humanas y sociales, el cual alcanza las relaciones que se fundan entre la organización y sus colaboradores en torno a las políticas y prácticas del personal; indica d) *Cultura y Clima Organizacional*, como un proceso en el cual la Cultura Organizacional simboliza la forma particular de pensar y hacer las cosas, basado en principios, valores, creencias, conductas, normas y símbolos que asumen y comparten los integrantes de una organización. Incluye la identificación, definición, promoción y cotejo de la cultura organizacional y los planes de acción.

Mientras Clima Organizacional está enfocado a establecer o re formular la percepción común de satisfacción de los trabajadores sobre el ambiente de trabajo. Considera el compromiso de la alta dirección para el desarrollo de este

proceso, la medición y análisis del clima organizacional, la comunicación de resultados y el desarrollo de planes de acción de mejora.

En cuanto a la interrelación de los subsistemas, el numeral 6.2.7, señala que el subsistema de gestión de las relaciones humanas y sociales se relaciona y da soporte a todos los subsistemas, generando las condiciones para un ambiente de trabajo favorable que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.



Fuente: Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE Interrelación de los Subsistemas del Modelo del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos, pág. 11.

Es así que al gestionar el clima organizacional, las entidades públicas pueden desarrollar planes de acción que contribuyan a incrementar la motivación y el compromiso de los colaboradores e impactar de forma positiva en los resultados institucionales.

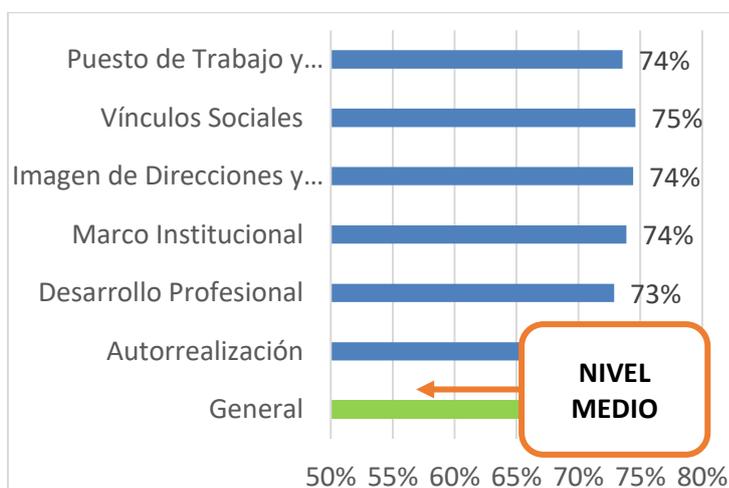
El plan de clima organizacional de la cartera ministerial del estado peruano investigada se encuentra alineado al Objetivo Estratégico Institucional 8:

“Mejorar el modelo de gestión institucional centrado en el ciudadano”, contenido en el Plan Estratégico Institucional – PEI 2017-2019 de la misma organización, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 333-2016-TR y tiene como objetivo general difundir un ambiente laboral atrayente que permita desenvolver el potencial del público interno de la entidad y como objetivos específicos:

1. Fortalecer el buen trato y la *comunicación horizontal* entre los trabajadores de la organización.
2. Generar un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador.
3. Optimizar la comunicación interna que favorezca la integración de los colaboradores.

Son seis las dimensiones a tener en cuenta en la gestión del clima laboral de la cartera ministerial del estado peruano investigada: Puesto de trabajo, vínculos sociales, imagen de Direcciones y jefaturas de Oficinas Generales, marco institucional, desarrollo profesional y autorrealización; que presentan los siguientes resultados y serán tomados como referencia en el presente plan.

Rangos de satisfacción	
NIVEL	RANGO %
Alto	80% - 100%
Medio	60% - 79%
Bajo	<59%



Fuente: Medición de Indicadores de Clima Organizacional 2018 MTPE, pág. 101.

2. Formulación del problema.

2.1. Problema principal.

¿De qué manera influye la **COMUNICACIÓN INTERNA** en la **IMAGEN INSTITUCIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018?

2.2 Problemas específicos.

¿De qué manera influyen los **PATRONES DE COMUNICACIÓN** en la **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018?

¿De qué manera influye la **MOTIVACIÓN** en la **CULTURA ORGANIZACIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018?

3. Objetivos de investigación.

3.1. Objetivo principal.

Conocer de qué manera influye la **COMUNICACIÓN INTERNA** en la **IMAGEN INSTITUCIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018

3.2. Objetivos específicos.

Identificar de qué manera influyen los **PATRONES DE COMUNICACIÓN** en la **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018

Determinar de qué manera influye la **MOTIVACIÓN** en la **CULTURA ORGANIZACIONAL** en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018.

4. Justificación de la investigación.

El beneficio de la presente investigación está en poder identificar el tipo de influencia que puede existir entre la gestión de la comunicación interna y la imagen institucional en una institución tan importante y como le da respuesta a la ley de mejorar continua, sobre todo porque es la Oficina General de Recursos Humanos es la unidad que está a cargo exclusivo de la gestión de comunicación interna. Donde la gestión comunicacional depende mucho de aprovechar el trabajo en equipo, el cual es concebido como un punto estratégico e integral, cuyas consecuencias y motivos se expresan en el clima organizacional, la cultura corporativa, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones las relaciones institucionales, y en definitiva en los niveles de productividad y el desarrollo organizacional.

5. Importancia de la investigación.

El valor e importancia de la actividad relacional en las organizaciones ha sido demostrada por cada vez más estudiosos e interesados por reafirmar su indispensable posición en las organizaciones contemporáneas. En tal sentido, como profesional en ciencias de la comunicación organizacional, relacionista pública particularmente, tuve la necesidad de conocer la precisión de los procesos y la humanización del servicio para con el público interno del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo porque siempre la preocupación es en cuidar la imagen que el público externo puede tener de las instituciones del estado en general.

Las conclusiones de la investigación contribuirán a las Relaciones Públicas en el ámbito teórico-práctico ya que se podrá confirmar que gracias a los principales aportes de la Escuela Latinoamericana, Europea y Americana de las Relaciones Públicas con sus teorías y aportes académicos de la vital importancia de la gestión de la comunicación interna y la imagen institucional en las organización, particularmente en una institución pública como lo es de una cartera ministerial del estado peruano.

Así también, la importancia radica en conocer la satisfacción de las expectativas del colaborador conocido en el ámbito estatal como servidor público, dado que tienen diversas realidades sociales, políticas y económicas obviamente. Donde la imagen que puedan concebir de la institución tal vez influya en los públicos externos con los que tenga contacto en su desarrollo personal y profesional.

Es importante recalcar que, la universidad, estudiantes y personas a fines o interesadas con el desarrollo en nuestro país de la comunicación interna e imagen institucional pueden acceder a la presente investigación como material de referencia y consulta para futuras investigaciones.

Desde el punto de vista social.

Fue importante investigar cómo percibe el público interno a la institución, tarea que mientras se desarrollaba además del aprendizaje y lección proporcionada, sorprendió constantemente sobre todo cuando se dio la recolección de información con la muestra. Motivo por el cual, me permite pensar que, la presente investigación colaborará en proporcionar alternativas de mejora en el desarrollo de los procesos relacionales, tal como lo describen las relaciones públicas, en general en todo tipo de organización y en particular de una cartera ministerial del estado peruano.

La investigación, permitió además definir cuál sería el plan estratégico comunicacional para la Oficina General de Recursos Humanos más adecuado para orientar a la institución a la mejorar de la comunicación interna y mantener el nivel de aceptación que se tiene a la fecha. En especial en el desarrollo y fortalecimiento de las actividades que involucran a los colaboradores de la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, en vista que el público interno es quien presenta una directa relación socioeconómica y hasta jurídica con la institución, vive una rutina y ocupa espacio físico en ella.

Desde el punto de vista económico.

Según lo establecido en el artículo 39 del Reglamento de Organización de Funciones del MTPE, la OGRH es la unidad de administración interna responsable de formular, dirigir, ejecutar y controlar las estrategias, políticas, procesos técnicos y acciones de los recursos humanos de la entidad, con el fin de servir a los usuarios y beneficiarios de sus actividades. Depende jerárquicamente de la Secretaría General.

Vale indicar también que, la DIRECTIVA N° 002-2014-SERVIR/GDSRH indica como objetivo: Concretar lineamientos que las organizaciones públicas, en el escenario de acción de las OGRH, las cuales deben seguir la gestión del Sistema Administrativo de Dirección de Recursos Humanos, expone para la gestión en el ámbito de acción de las OGRH siete subsistemas según el artículo 3 del Reglamento General de la Ley del Servicio Civil aprobado por el Decreto Supremo NQ 040-2014-PCM, siendo los siguientes:

- 1) Planificación de políticas de recursos humanos.
- 2) Organización del trabajo y su distribución.
- 3) Gestión del empleo.
- 4) Gestión del rendimiento.
- 5) Gestión de la compensación.
- 6) Gestión de desarrollo y capacitación.
- 7) Gestión de las relaciones humanas y sociales.

La finalidad de establecer un ámbito de acción de las Oficinas de Recursos Humanos en el Sistema es contribuir al fortalecimiento del servicio civil y a la mejora continua de la administración pública, optimizando finalmente el servicio al ciudadano y la inversión económica que se requiera la cual debe ser vigilada por la unidad correspondiente y el Comité de la Gestión de la Calidad en la institución.

Vale señalar que, tal como se indica en la presentación del presente plan, el punto 7. Gestión de las relaciones humanas y sociales, menciona como uno de sus procesos a la Comunicación Interna, esperando como producto la definición o creación de un Plan de Comunicación Interna que incluya la implementación de técnicas de comunicación institucional.

La estructura organizacional de la OGRH debe cumplir con los valores institucionales:

- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Probidad.
- ✓ Vocación de servicio.

Por lo cual debe proporcionar una estructura de responsabilidad, respeto para la definición de relaciones entre servidores públicos, asimismo, deben ofrecer eficiencia a través de los mecanismos que utilizan para vincularse y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente para ser íntegro o probo y definir así una vinculación con servidores públicos con una alta vocación de servicio.

Desde el punto de vista político.

Las “Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas”; cita en el numeral 6.1.7, literal e). Que La Comunicación Interna es el proceso a través del cual se comunican los mensajes claves y de importante valor direccionados al colaborador. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de la audiencia de interés, definición del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el período o momento oportuno para transmitir el mensaje, la medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de acción de mejora del proceso.

Así también la “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación interna” aprobada por Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 151-2017-SERVIR-PE tiene como objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de Comunicación Interna que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

Cabe resaltar que “La gestión del proceso de Comunicación interna permite a las entidades públicas informar, motivar e inculcar a sus servidores civiles la cultura organizacional; y de esa manera potenciar el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los mismos, a fin de retener el talento humano”. En tal sentido, la base legal mencionada anteriormente, indica que la Oficina General de Recursos Humanos es la encargada de gestionar la cultura y el clima organizacional, así como también la comunicación interna.

6. Viabilidad de la investigación.

La viabilidad para el desarrollo de esta investigación va ligada a muchos aspectos donde se evaluó la factibilidad y condiciones para llevarla a cabo y así obtener resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. Su implementación está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. En conclusión, la investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

7. Limitaciones del estudio.

No existen publicaciones relacionadas directamente al tema de estudio, pero sí indirectamente relacionados. Pero estas limitaciones no afectan el proceso de investigación por lo tanto el desenvolvimiento del presente trabajo es factible y viable.

8. Método de investigación.

La metodología establecida en el desarrollo de la investigación, se presentan aspectos como el enfoque utilizado para la investigación, los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis son las siguientes:

Enfoque: La investigación realizada está dentro del ámbito comunicativo y organizacional, por tanto tiene una explicación cualitativa, porque se evaluó la comunicación interna y la imagen institucional de una organización en particular.

Inductivo: Porque de la verdad particular se obtuvo la verdad general.

Deductivo: Porque de la verdad general se obtuvo la verdad particular.

Analítico: Porque se desintegró la realidad estudiada sus partes componentes para ser investigada a profundidad y conocer la influencia causa efecto entre las variables objetivo de investigación.

Estadístico: Porque se utilizaron instrumentos estadísticos para proporcionar conclusiones y recomendaciones.

9. Diseño muestral.

Población.

La población con la que se trabajó dentro de esta investigación estuvo conformada por 1 200 colaboradores de la sede central de la cartera ministerial del estado peruano investigada.

Muestra.

La muestra fue de 145 colaboradores o servidores públicos de la cartera ministerial investigada en general sin considerar el tipo de contrato laboral que podían tener con la institución. Vale precisar que, la investigación fue viable y se pudo costearse sin dificultad porque fue factible, así como del apoyo humano y tecnológico preciso.

10. Estructura de la tesis.

El presente trabajo de investigación fue definido en base al problema existente en la organización estudiada, dado que no existe una comunicación efectiva entre las áreas del MTPE por la falta de un plan comunicacional operativo

particular para la OGRH, herramienta que a pesar de saberse imprescindible no se había generado sino hasta el mes de setiembre del presente año bajo la gestión ministerial vigente. Vale indicar que, la institución cuenta con una guía de comunicación estratégica, pero no acentúa una labor para con el público interno tarea base de la unidad mencionada en la organización.

Este trabajo identifica previamente a la presentación de los capítulos, el tema a instigar, se identifica el problema, el planteamiento del problema, la contextualización, el plan del objetivo general y de los objetivos específicos.

La presente investigación, consta de 5 capítulos que a continuación se detallará brevemente:

CAPÍTULO I. Se denomina marco teórico donde se presenta a las bases teóricas como antecedentes de la presente investigación, el cual consta de los antecedentes que nos han permitido referenciar en base a la exploración de investigaciones anteriores afines al tema de investigación.

CAPÍTULO II. Presenta la denominación de hipótesis y variables de la investigación, se menciona la formulación de hipótesis principales y específicas, así como variables y definición operacional.

CAPÍTULO III. Expone el desarrollo de la metodología de la investigación, que corresponde al diseño metodológico, diseño muestral, técnicas de recolección de datos, técnicas, instrumentos, validez de instrumentos de medición, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y aspectos éticos.

CAPÍTULO IV. Muestra la presentación de análisis y resultados a través de la Prueba de Hipótesis.

CAPÍTULO V. Sustenta la discusión de problemas y finalmente se formulan las conclusiones de la presente investigación que pretende mostrar de qué manera influye la comunicación interna en la imagen institucional en la sede central del MTPE 2018.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación.

1.1.1. Antecedente Internacional.

Portilla (2014) sustenta en la investigación para acceder al grado de Maestro en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional: **“Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno”**, de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala de la Facultad de Humanidades.

Sustenta que la organización investigada, define la Estrategia de Comunicación Interna a 4 enfoques: 1) Plantear políticas de comunicación interna, 2) Perfeccionar el uso de los medios de comunicación, 3) Fortificar la confianza de los colaboradores de la institución para que incite a tener una adecuada fluidez comunicacional y 4) Potencializar la relación interdepartamental para suscitar una cultura organizativa que apuntale la comunicación institucional.

Portilla concluye en la tesis que, la buena comunicación interna de una organización es la médula de valor principal en el avance y desarrollo de las relaciones de trabajo positivas y de la educada ejecución de las funciones laborales, asimismo, beneficia la mejora de los procesos y la motivación de las personas que la integran. La comunicación debe ser un

proceso bidireccional y muy dinámico el cual permita una permanente información en confianza y coherencia entre los miembros de la organización. Se trata de involucrar en lugar de imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de sus propios integrantes y de contar con el personal como recurso principal para el logro de los objetivos estratégicos.

Por su parte **Balarezo (2014)** expone en su tesis “**La Comunicación Organizacional Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa San Miguel Drive**”. Investigación realizada para acceder al grado de Maestro de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

La gestión de la comunicación interna debe conseguir la credibilidad de la cultura e identidad organizacional, favoreciendo que los mensajes lleguen a través de las acciones de comunicación transversal con plena coherencia, significación y notoriedad a los públicos.

El autor señala que pudo determinar confirmar la hipótesis principal afirmándose que, una adecuada comunicación organizacional interna sí mejoraría el desarrollo organizacional de la empresa investigada. Determinándose que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la organización por tal motivo hay que tener mucha atención a la gestión comunicacional ya que tiene un impacto importante sobre la percepción del colaborador.

Concluyendo que la comunicación organizacional interna de la empresa materia de estudio no cumplía las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

1.1.2. Antecedentes nacionales.

De acuerdo a Valdez (2014) en su tesis doctoral “**Función Relacional, Comunicacional y Sinergia de las Relaciones Públicas en las Organizaciones Públicas y Privadas del Perú**”, precisa en las conclusiones del primer objetivo general en que compara la función de Relaciones Públicas de las organizaciones públicas y privadas del Perú. Donde encontró que la tarea relacional contribuye a la definición de confianza en un nivel alto en las organizaciones privadas de Lima y bajo en las estatales.

Asimismo, Valdez recomienda a los líderes de las organizaciones públicas y privadas fuentes de su investigación que articulen a las tres funciones de las Relaciones Públicas (la relacional, la comunicacional y la sinérgica), porque cuando el sentido humano y social es vinculado representa un activo poderoso para la organización.

Muguerza (2017) en su tesis de maestría “**Relación entre la Comunicación Estratégica, como Herramienta de las Relaciones Públicas y la Imagen Institucional del Congreso de la República del Perú**”, publicada en la Universidad de San Martín de Porres. Se comprobó

que, la institución no contaba con un Plan de Comunicación Interna, por lo que se recomendó poner énfasis en el uso de herramienta de comunicación que proporcionaran un mayor acercamiento con sus públicos.

Así también, Mugerza expuso la necesidad, de planificar acciones articuladas que posibiliten al Congreso de la República a comunicarse de manera efectiva y articulada con sus públicos, de modo que se logre incidir en una percepción y la atención de sus necesidades. Además, se enfatizó en necesitar un cambio real en la conducta de los miembros del Parlamento Nacional, porque debían tomar conciencia de que el mal comportamiento de ellos, perjudicaba la imagen de toda la institución.

En el trabajo de Guitton (2014) en su tesis de maestría **“Relación entre la Comunicación Estratégica y el Público Interno en el Programa: Segregación en la fuente de basura que no es basura, zona 9, de la Municipalidad de Miraflores”**, publicada en la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Se concluyó que, la comunicación estratégica se relaciona significativamente con el público interno, pero que debe mejorarse la comunicación en general con todos los públicos con los que la institución se relaciona. Con el objetivo de lograr que las estrategias implementadas se distinguan y se persuada también la participación de más vecinos del distrito con el programa en mención.

Guitton afirma con su investigación que, es indispensable establecer canales de comunicación que refuercen el posicionamiento del programa en

los integrantes de la comunidad y que motive la participación de nuevas familias.

Así también, Solórzano (2007) en su tesis de maestría **“Calidad de las Relaciones, Fluidez de la Comunicación y los Públicos en una Asociación Militar de Bienestar de la Ciudad de Lima”**, recomienda desarrollar investigaciones direccionadas a implementar Programas de Intervención con el objetivo de incrementar los niveles de calidad en las relaciones y por ende de la fluidez de la comunicación, para la mejora del entendimiento de los públicos relacionados a la investigación.

Así también, Solórzano concluye en una sugerencia trascendental para la organización, como lo es la creación de una oficina de Relaciones Públicas que tenga el objetivo de diseñar e implementar políticas y estrategias relacionales y comunicacionales que permitan llegar a establecer una relación coherentemente favorable entre los niveles de calidad de las relaciones y los públicos internos y externos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima.

Por su parte Velásquez (2005), en su tesis La tesis para licenciatura titulada **“La Importancia de las Relaciones Públicas en una Entidad Estatal y la Construcción de una Buena Imagen”**, publicada en la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Se presenta la exploración descriptiva de las funciones relacionales enfocadas a la gestión particular de la oficina de imagen institucional, quiénes desarrollaban acciones con el propósito de optimizar el perfil del sector, porque lastimosamente estaba en negativo.

Velásquez recomendó reformar con carácter de urgencia toda la oficina, acción que no fue del agrado del personal de confianza de un ministerio, el director renunció inmediatamente al cargo pues debía dejar el espacio al personal de confianza que llevaba el nuevo gabinete ministerial.

El público interno según la investigación, no creía en sus autoridades y tenía puesta las esperanzas en que el nuevo régimen haría hasta lo imposible para sacar al país adelante, se esperaba que quienes entraran al gobierno fueran personas probas cuya única finalidad era trabajar en beneficio del estado.

Velásquez cuenta además que, cuando el equipo de la Oficina de Imagen Institucional empezó a realizar diversas actividades de comunicación interna todo fue mejor. Aunque al principio fueron tomadas como acciones de intromisión a su labor, porque cada táctica involucraba a los colaboradores y los mantenía informados.

Asimismo, a pocas semanas de haberse dado los cambios en la Oficina de Imagen Institucional, la mayoría de colaboradores de la sede central del Ministerio de Agricultura agradeció ser partícipes de cada una de las actividades que se desarrollaban y de mantenerlos al tanto de lo que acontecía en el sector, en este punto nos queremos detener para recalcar que lo que un colaborador busca siempre es el crecimiento personal y sentirse parte de la organización.

1.2. Bases teóricas.

La presente investigación recoge como Modelo Teórico las Etapas de Planificación Estratégica de John Marston (1984) con el Modelo RACE (en español IACE) o Modelo Espiral, que se basa en cuatro etapas: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación.

Sin lugar a duda este modelo contribuye considerablemente a la toma de decisiones de cualquier organización que lo ponga en práctica cuando se le presentan complicaciones y se requiere de una respuesta eficaz. Este asunto fue formalizado como modelo por primera vez en 1963 por el autor de la referencia en su libro la Naturaleza de las Relaciones Públicas, denotando que la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas.

Marston plantea como primer punto, la etapa de **investigación** el cual es un proceso que consiste en recoger el análisis de datos para determinar problemas, oportunidades y soluciones de relaciones públicas en una organización.

La segunda etapa, **acción**, refiere en considerar la información recolectada siendo la aportación fundamental para Marston porque es el punto donde se planifica un programa que permite al profesional de las relaciones públicas definir propósitos para alcanzar objetivos. Para ello será importante la definición de un mensaje claro, así como de la idónea selección de los canales de comunicación, contexto y contenido.

Como tercera etapa esta la **comunicación**, punto donde se pone en práctica el programa de comunicación (interna o externa), planificado en la etapa anterior. La comunicación permite informar, motivar, persuadir al público objetivo a alcanzar para lograr la comprensión mutua, tal como lo manifiesta Xifra (2005) cuando avala la posición del método RACE porque puede ser implementado de forma eficaz siempre que los valores de la comunicación bidireccional estén claros como política relacional de la organización, la cual, a su vez deberá constituirse en declaración formal de principios, a largo plazo y establecerse como cultura corporativa. Determinación de Jordi Xifra valioso y crucial basado en el aporte de Grunig y hunt (1984), lo cual, sin duda nos lleva a considerar en primer lugar en el planeamiento estratégico que se planteará trabajar con la OGRH por ser aliado para viabilizar el aporte de la presente investigación.

El último paso del modelo de Maston, modelo RACE, se fundamenta en la **evaluación**, que consta de la revisión de los resultados de la efectividad del mensaje que se ha transmitido, basado en éxito que puede haberse obtenido. En este punto, se conocerá el impacto que tuvo el mensaje, las acciones, actitudes, opiniones y la conducta que el proyecto derive en los emisores.

El modelo RACE es una teoría de valor presente hasta la fecha, considerado por importantes estudiosos de las relaciones públicas y sus derivados como Xifra (2005), Wilcox (2012), Cutrip y Center (2001) y Pérez y Solórzano (1999). Quienes afirmaron en investigaciones particulares que, la ruta de cohesión más pertinente para establecer una estructura

planificada en beneficio de la organización es la recolección de información priorizada, la elaboración de un esquema o plan de trabajo y la ejecución o puesta en acción enfocada.

Entrando al detalle conceptual de las variables, dimensiones e indicadores de la presente investigación. Queremos llamar la atención en considerar previamente, lo dicho por Adela de Castro en su libro Comunicación Organizacional, Técnicas y Estrategias, donde detalla a la comunicación organizacional como la base para entrar a desarrollar los puntos conceptuales de la variable dependiente en particular.

La comunicación organizacional, es un campo de estudio y un área funcional de la institución o empresa, porque es la mejor prueba de que la comunicación es importante en todo sistema social como lo son las organizaciones de todo tipo.

Desde esta perspectiva Horacio Andrade detalla en su libro Comunicación Organizacional Interna, describe tres enfoques para entender la importancia y valor del campo de estudio organizacional como área funcional de toda organización.

Primer punto, lo **social**. La comunicación organizacional es el acumulado total de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización y también entre sus diferentes públicos externos porque siempre se interactúa con el entorno social.

Segundo, como **disciplina**. La comunicación organizacional figura en el ámbito del discernimiento humano porque estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación en la organización, entre estas y contexto.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades. A través de la investigación no solo se asumen lecciones, sino obviamente conocimientos generales durante el proceso comunicativo en la organización el cual sirve para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar la nitidez de los mensajes que se dan entre los miembros de la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno. En este espacio precisa se pueden tener dos categorías dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicacional: La comunicación interna y la comunicación externa (Pág. 62).

Por su parte, Lydia Arbaiza Fermini en su libro “Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos.” Presenta la Teoría de la Complejidad, conocida también por “La ciencia de la complejidad” porque se aproxima a la comprensión de la realidad como un “ecosistema” alejado del reduccionismo o mecanismo tradicional.

La Teoría de la Complejidad puntualiza su análisis en el estudio de Sistemas Complejos Adaptativos (SCA). Siendo sistemas dinámicos del proceso de aprendizaje en los

cambios, en la innovación, así también como el desarrollo de redes y liderazgo.

Es decir, es el conjunto de eventos, acciones, interacciones, y determinaciones que constituyen nuestro mundo. Siendo la nueva visión de las ciencias, pues trata de todo lo emergente para conocer cómo los organismos aprenden y se adaptan. Porque la realidad se encuentra en constante cambio, por ello en las organizaciones al ser analizadas no se puede asumir, según la Teoría de la Complejidad, como una entidad en equilibrio permanente. Aunque para muchos, esto genere temores ya que se supone introducirse en lo desconocido y superar.

Arbaiza cita a Battram (2001), quien afirma que la Teoría de la Complejidad está revolucionando la forma en cómo las organizaciones ven el mundo. Está transformando la concepción de la gestión empresarial y trayendo abajo algunos de los preceptos más ovacionados (Pág. 13).

En lo interno, la complicación refiere a problemas derivados de la rigidez en las organizaciones, las diferencias entre subculturas, la trama de poder y a diversidad de fines de los integrantes. Una organización conseguirá el éxito o fracaso, según se desarrollen o no ciertos procesos y sus integrantes se adapten a las normas, se identifiquen con los objetivos y consigan satisfacer sus necesidades.

El comportamiento del público interno o colaboradores de una organización, es el secreto para lograr la efectividad, porque las personas pueden comportarse de distintas maneras, en algunos casos llegando a ser predecible y en otros impredecible. Punto donde los integrantes de la alta dirección, deben aprender a observar, comprender y afrontar los diversos comportamientos que sus trabajadores manifiestan.

1.2.1. Comunicación Interna.

Manuel Tessi, en su libro *Comunicación Interna en la Práctica*, precisa que la comunicación interna es una disciplina de vital importancia para la gestión organizacional de todo tipo de organización. Y para él su manifestación e importancia surgió a raíz de los problemas organizacionales y laborales que tenía los trabajadores.

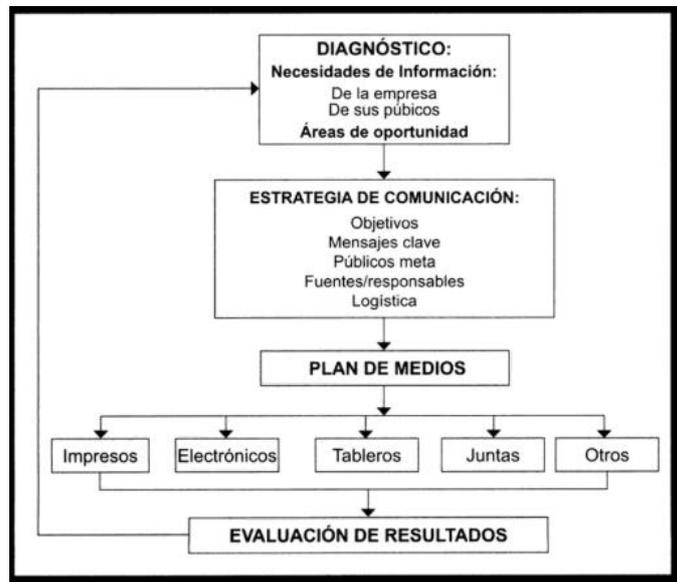
Cuando un problema crece, como lo fue o es la comunicación interna en el entorno organizacional los directivos empiezan a prestarle cada vez más atención. Siendo en los años 90 cuando empezó a tomar más presencia el significado de comunicación interna, el cual define Tessi (2013) como cúmulo de actividades realizadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus integrantes, a través de diferentes medios de comunicación internos para mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos comunes como trabajadores del mismo lugar (Pág. 4).

El interés por la comunicación interna, se fue marcando cada vez más cuando los líderes o jefes de las organizaciones en los 90 fueron encontrando soluciones en comunicación, percepción que no es particular porque un importante número de prácticas realizadas en el mundo por colegas comunicacionales han generado que se le vaya considerando una disciplina, la cual hay que avalar porque es la organización la que debe definir su fortaleza comunicacional interna antes de salir al exterior para comunicarse con el público externo (Pág. 10)

En tanto, Horacio Andrade precisa en su libro *Comunicación Organizacional Interna: Procesos, disciplina y técnica* que, la comunicación interna permite que los subsistemas en las organizaciones con comunicación planificada los integrantes se sienten identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera obtener los resultados que el sistema requiere (llámese sistema a la organización en total), el cual cuenta con objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en tipos y cuenta con un serie de elementos que la conforman.

Andrade (2010), refiere que ha desarrollado un modelo para la implementación de programas y campañas de comunicación interna, detallando que el modelo por más eficaz que sea es el representante de la gestión de la comunicación interna en la

organización quien debe asumir con dedicación completar cada uno de los ítems:



Fuente: Comunicación Organizacional Interna de

Horacio Andrade. Pág. 47.

Donde expone que, las necesidades de información son de la organización como de los públicos internos o colaboradores que la integran. En tanto, la estrategia de comunicación debe cumplir con el desarrollo operativo de puntos como: Objetivos, mensaje clave, público meta u objetivo interno dado el caso, responsables y logística.

La planificación de medios no puede definirse sin los datos previos detallados líneas arriba (Diagnóstico y Estrategia de Comunicación), para que luego al declararse los medios o canales se evalúe para saber si las acciones aplicadas cumplen con las expectativas y objetivos establecidos (Pág. 47).

La gestión de la comunicación interna no puede concretarse con efectividad en las organizaciones, si previamente no se definen objetivos organizacionales básicos, lo cual se fundamenta en dar a conocer a la organización entre sus colaboradores. Lo que nos permite afirmar que la organización se debe permitir en sentido lógico ser una buena organización y después hacer partícipes a todos de ello.

En tal sentido, Jesús García Jiménez en su libro Comunicación Interna, refiere que la eficacia en el ejercicio de la comunicación interna está basado en el grado de respuesta a cuatro tipos de relación, que se establecen entre el público interno y conforman el contenido coherente de la comunicación:

La **autoridad**, relacionado a la perspectiva que ocupa el alto directivo, es decir, que posición tiene en la organización jerárquica.

El **poder de hecho**, que en muchas ocasiones no coincide en que la misma persona que tiene la autoridad, tenga el poder de hecho o actúe bajo ese poder. Por ejemplo, a veces se puede ver que la secretaria tiene más autoridad que el jefe siendo él quien tiene el poder de hecho ella influye en la decisión que se tome.

El **prestigio**, este punto se relaciona con el reconocimiento social del alto directivo, basado en el conocimiento de sus capacidades.

La **estima**, que es la aprobación social del alto directivo, basada en el afecto que su persona y su modo de actuar (Pág. 68).

Vale decir que, en la realidad es difícil encontrar presente a los cuatro puntos que expone García, habitualmente quien tiene la autoridad en la organización no es el que tiene más poder efectivo, quien tiene el poder efectivo no es el que tenga mayor prestigio, y quien tiene la autoridad, el poder e incluso el prestigio no se ha ganado la mayor estima entre colaboradores o público interno.

Para Brandolini y Gonzales (2009) la gestión de la comunicación interna es más compleja que la externa porque el público interno es conocedor de las fortalezas y debilidades de la organización, reconoce muchas veces al detalle sus carencias, problemas y defectos.

La comunicación interna no debe deducirse como un proceso en una sola dirección, sino que es un camino fluido de ida y vuelta (feedback), por el el objetivo es conocer y satisfacer las necesidades tanto de emisor y receptor (organización y público interno) (Pág. 33).

La implementación exitosa de una estrategia de comunicación interna debe partir de un Plan de Comunicación diseñado al detalle, que permita

producir mejores resultados para que se perciban como una gestión eficiente en la comunicación entre las unidades y por la mejora del clima laboral (Pág.37).

CONSECUENCIAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA SEGÚN SUS VÍAS	
DOS VÍAS	UNA VÍA
<ul style="list-style-type: none"> • Clima colaborativo. • Seguridad. • Mayor compromiso. • Genera independencia (empowerment). • Mayor eficacia en la tarea. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de tensión. • Mayor nivel de inseguridad. • Genera dependencia. • Posible ineficiencia. • Fomenta el rumor.

Fuente: Comunicación Interna de A. Brandolini y González Frígoli. Pág. 34.

Capriotti, P. (2008) describe que: La Comunicación Interna significa contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo, es decir, ver la manera de involucrar a todo el público interno de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir y a comentar, de modo que la comunicación sea bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal”.

Así también, Davis, K. y Newstrom, J. (2002) da la siguiente definición: “Comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros integrantes de la organización mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor”.

1.2.1.1. Patrones de comunicación.

Si bien al interior de las organizaciones hay componentes controlables o que se pueden coordinar en lo referente a la comunicación existen patrones, modelos o perfiles que deben tomarse en cuenta ya que afectan las acciones internas en la comunicación interna de toda organización.

En tal sentido, Jesús García Jiménez en su libro Comunicación Interna expone que, el líder empresarial asume el compromiso de servir de referente a una serie de valores que condiciona la imagen de la organización.

El directivo o funcionario, como respuesta a esa situación comunicacional, crea un personaje, caracterizado por un conjunto de rasgos o patrones del líder contemporáneo (Pág. 115).

1. Conocimientos profesionales.
2. Orientación a resultados.
3. Flexibilidad.
4. Realismo.

5. Conocimiento del entorno.
6. Iniciativa.
7. Extraversión o reflexivo.
8. Sentido del humor.
9. Capacidad de entusiasmarse y de transmitir entusiasmo.
10. Honradez.
11. Confianza en sí mismo.
12. Capacidad para percibir los indicios del cambio.
13. Capacidad de adaptarse a los cambios con rapidez.
14. Capacidad de innovación.
15. Deseos de actualización y de formación continua.
16. Liderazgo efectivo.
17. Espíritu de trabajo .
18. Inteligente.
19. Actitud tecnológica.
20. Control eficaz.
21. Capacidad de comunicación.
22. Capacidad de negociación.
23. Capacidad de trabajar en equipo.
24. Sentido común.

Para Robbins, P. y Coulter, M. (2005): “La comunicación es la transferencia y la comprensión de significados”, enunciado que debe interpretarse en que los mensajes están compuestos por un conjunto de significados que deben compartir y entenderse. La comunicación se concreta como tal, cuando el receptor define un pensamiento o idea transmitido tal como como lo anunció el emisor.

Y para concluir, Robbins, P. (2004) indica que “La comunicación cumple con cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información”. Funciones que trabajan en equilibrio sin ser una más importante que otra, porque todas son prioritarias en el proceso de comunicación.

Stephen P. Robbins y Timothy Judge en su libro “Comportamiento Organizacional” presentan la Teoría del Establecimiento de Metas: “La formulación de metas específicas, el feedback entre los agentes interesados del proceso organizacional (retroalimentación) y el reforzamiento del comportamiento esperado por los colaboradores estimula la motivación y requieren de la comunicación”, lo descrito, entonces, permite mejorar el Clima Organizacional.

La gráfica indica el Proceso de Comunicación, para el cual los autores de la referencia precisan que previo a que la comunicación se concrete, se debe marcar unos objetivos o propósitos: Aquí un alcances base:

Uno. El mensaje que se emitirá entre un emisor y un receptor.

Dos. El emisor codifica el mensaje (lo convierte a una forma simbólica).

Tres. El mensaje se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado es la transferencia de un significado de una persona a otra, en una interacción que provoca un cambio de actitud y una influencia de forma a favor o en contra del mensaje que recibió, generando a continuación, una retroalimentación.



Fuente: Robbins, SStephen P. y Judge, Timothy A., Comportamiento Organizacional (2017), pág. 346

Según Sans (2011) la comunicación entre personajes de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus dispuestos en diferentes líneas de mando (diagonal) constituyen los modos básicos de los flujos de información:

- **La Comunicación Descendente:** Su uso frecuente es para transmitir indicaciones respecto de la tarea a ser ejecutada, se describen los propósitos, detalla normas y procedimientos, expone cuales serían los objetivos y metas a alcanzar en respuesta a la filosofía de la institución.

En las Instituciones Públicas, es la comunicación que surge desde alta dirección y desciende a los distintos niveles de la entidad, con la finalidad de proporcionar información a sus servidores/ras civiles sobre sucesos de la entidad, acciones a seguir, entre otros. (Guía para la gestión de proceso de comunicación interna).

- **La Comunicación Ascendente:** Su importancia y uso es importante para informar sobre los resultados o efectos de las tareas o acciones ejecutadas y así como para explicar en qué consisten las política de la institución, necesidades, sugerencias, etc.

Este tipo de comunicación empleada en las Instituciones del Estado se refiere a la que surge de los servidores civiles y puede ascender hasta la alta dirección. Permite conocer las opiniones de los servidores con respectos a diversos temas como por ejemplo el clima laboral, políticas y estrategias de gestión, entre otros.

- **La Comunicación Horizontal:** Con ella se puede coordinar las tareas para la realización de una tarea o trabajo que involucra la sinergia del equipo, la planificación de acciones a tomar para satisfacer las

necesidades individuales, es valioso para favorecer la interacción de las personas o colaboradores involucrados de un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo (Pág. 58).

1.2.1.2. Motivación.

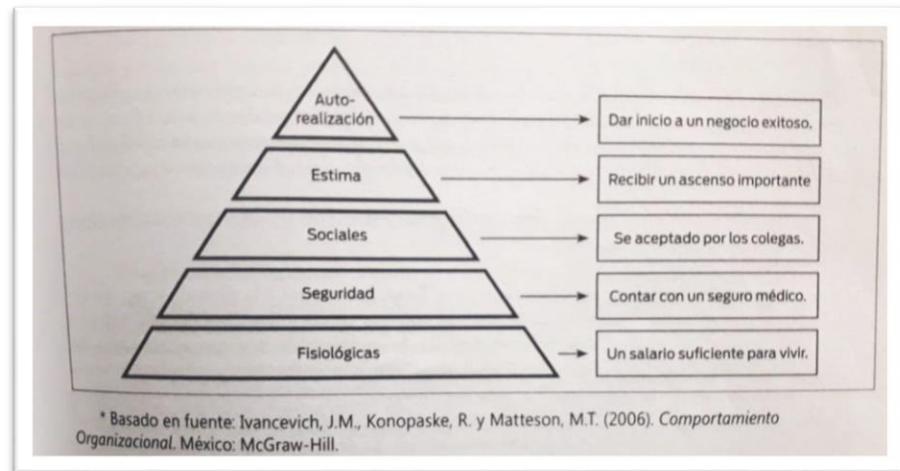
Etimológicamente la palabra motivación proviene del latín “movere” que significa mover. Por lo que se considera que, motivación es la acción de movimiento que una persona puede tener involucrando necesidades, metas, aspiraciones, impulsos, etc.

Algunos autores, precisan que la motivación es un tema de estudio al analizar temas relacionados al comportamiento organizacional. Interés que nació en el siglo XX con las primeras teorías motivacionales, las cuales nacen en los años 50, sirviendo de base de las teorías contemporáneas.

Lydia Arbaiza Fermini (2010) clasifica a la motivación en tres teorías:

- **Teoría basada en el contenido.** Los cuales están presentes en los factores internos de cada persona que integra un grupo o sistema social, definido en los años 50. En este punto, se considera la influencia de los estudios realizados por Abraham Maslow (1954) que planeó 5 jerarquías de necesidades en escala de importancia:

Teoría que es considerada con mucha importancia hasta la fecha a nivel organizacional, debido a su fácil comprensión.



Fuente: Comportamiento Organizacional de Lydia Arbaiza Fermini. Pág. 155.

Existe un análisis al respecto, donde se replantea la teoría de Maslow considerando solo tres grupos de necesidades fundamentales, definido por Alderfer (1969): Existencia, Relación y Crecimiento, asumiéndose tal estudio bajo las siglas ERC.

1. **Existencia**, similares a las necesidades fisiológicas y de seguridad propuestas por Maslow, porque mantiene el enfocando al bienestar físico de la persona, así como la preservación y la supervivencia.
2. **Relación**, Refiere de manera similar también a las necesidades sociales y de status de Maslow, porque el interés se relacional a la interacción con otras personas.

3. **Crecimiento**, en este punto se basa como Maslow a las necesidades de autoestima y autorrealización, dado a que se refiere al deseo de desarrollo personal.

Así también tenemos la Teoría de los dos factores, propuesta por Herzberg et al. (1959), sustentado también por Arbaiza en su investigación del Comportamiento Organizacional (2010).

Propuesta que recibe el nombre de Teoría de Motivación e Higiene, el enfoque se basa en la presentación de dos enfoques, donde describen las situaciones en donde se sintiera bien o mal con respecto al trabajo.

1. **Factores de higiene**, basado a los factores externos a la persona y con sus necesidades básicas, porque son aquellas condiciones laborales que rodean a las personas. Es decir, el ambiente de trabajo, políticas de la organización, el salario, las prestaciones sociales, reglamento interno, etc.
2. **Factores de motivación**, son aquellas condiciones que ocurren dentro de la persona relacionadas a las necesidades secundaria. Es decir, están relacionadas con el perfil del puesto de trabajo del colaborador y si producen una satisfacción duradera.

El enfoque concreto se basa en la libertad que puede tener el trabajador para llevar a cabo una tarea laboral, autoevaluación del desempeño, el logro, el reconocimiento, el progreso, etc.

- **Teoría basada en los procesos.** En este punto Arbaiza presenta teorías que describen y analizan los pasos que activan, para lo que nosotros consideraremos algunas para el fin de la presente tesis. Aquí se refiere a cómo dirigen, mantienen o detienen el comportamiento de las personas, en este punto centra teorías que nos permitirán descubrir o identificar qué es lo que puede motivar a unas personas en el trabajo (colaborador).

Tal es así que, tenemos la Teoría de las Expectativas. Enfoque propuesto por Vroom (1964), tal como lo sustenta la autora de la referencia de este punto, aquí plantea que los trabajadores tienen más posibilidades de estar motivados, cuando sienten que sus esfuerzos son reconocidos y recompensados.

Para Vroom (1964) existen algunos términos importantes a considerar, tales como:

- a) **Resultados de primer y segundo orden.** Donde los de primer orden son aquellos resultados relacionados a la productividad, ausentismo, rotación del colaborador

respecto la realización del trabajo. Los de segundo orden, son aquellos que nacen respecto a cómo se reconoce el desarrollo de los resultados del primer orden, puesto que son las recompensas que el personal puede recibir como aumento de sueldo por mérito o ascenso.

- b) **Instrumentalidad.** Aquí se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final, porque es la creencia de una persona respecto a las recompensas que desean obtener en el trabajo basado en su desempeño para la ejecución de las tareas encomendadas.
- c) **Valencia.** Es la importancia o valor que se le brinda a una recompensa, basado definitivamente en las políticas que la organización defina, donde se considera el peso de la valencia positiva porque sería el deseo por lograr un resultado favorable final.
- d) **Expectativa.** En este punto se relaciona a la creencia de que el esfuerzo realizado para el desarrollo de una tarea conllevará a un desempeño deseado. Es decir, el colaborador percibe lo difícil que puede ser una tarea lo que define un comportamiento particular.

Vale decir que, la Teoría de las Expectativas tal como Arbaiza lo manifiesta, tiene múltiples investigaciones que la avalan. También presenta a Smith (1999) que critica la teoría porque considera que es difícil medir con precisión la cantidad de esfuerzo que una persona puede poner en la práctica para la ejecución de una función y tarea. Dado que, no presenta detalles relacionados a la motivación inconsciente o de las características de personalidad de las personas.

- **Teoría del refuerzo.** Tiene un enfoque conductista, relacionado a lo que pasa en la persona o colaborador cuando realiza una tarea o acción relacionado a ella. Esta teoría estudia el comportamiento que es provocado por el entorno y lo que condiciona la conducta, es decir, la consecuencia.

El refuerzo vendría a ser una herramienta de motivación, porque es lo que va a influir en el comportamiento del colaborador para la realización de su trabajo. Por ello, Arbaiza sustenta el conjunto de acciones según lo dicho por Thorndike (1911), quien plantea la Ley del Efecto. Donde explica que el comportamiento que genera un resultado agradable, tiende a repetirse y, por el contrario, si se genera un resultado desagradable no se replica.

Así también, la autora consultada presente lo analizado por Skinner (1969), que precisa el concepto de condicionamiento operante. El cual se define, por ser una forma de aprendizaje a través del refuerzo de cada función o tarea a llevarse a cabo.

Así también, la autora presenta a Schermerhorn (1996) quien estudió el cómo se puede modificar el comportamiento de las personas dentro de una organización, proponiendo cuatro estrategias:

1. **El refuerzo positivo**, se relaciona con efectos agradables y sirve para aumentar la presencia de la conducta deseada. Ejemplo: Bono por buen desempeño.
2. **El refuerzo negativo**, obviamente se relaciona con efectos desagradables y sirve para impedir la conducta no deseada. Ejemplo: Exigir un buen trabajo.
3. **La sanción**, sirve para reducir o erradicar un comportamiento no deseado por parte del colaborador. Ejemplo: Descuentos salariales.
4. **La extinción**, aquí se anulan los posibles efectos agradables para reducir o erradicar un comportamiento no deseado. Ejemplo: Un colaborador no realiza un informe y sus compañeros de área lo apoyan en la falta y por otro lado el jefe les aconseja que dejen de alentar esa conducta.

Es valioso considerar entonces que, si se aplica en el contexto laboral en las organizaciones se puede conseguir que los colaboradores motivados, trabajen por tener un mejor desempeño en su día a día. Un empleado satisfecho que estima su trabajo, lo proyecta, transmite y disfruta de atender a sus clientes, si eso no es posible, al menos lo intentará. La motivación consiste principalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a que el colaborador estime actuar bajo un alto desempeño, se puede mencionar que las culturas positivas se construye solo y únicamente por las personas, por tal motivo se debe pensar ¿qué puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos?, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. La motivación es como la vitamina imprescindible e importante del comportamiento organizacional, porque permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador, logrando sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

El comportamiento humano y la motivación:

Es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es el enfoque está en conocer la motivación humana. Estas perspectivas reconocen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden revelar el comportamiento humano y los procesos motivacionales desde varios puntos de vista. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, se asume como el

impulso que lleva a la persona a tomar acción de determinada manera, es decir, que promueve un comportamiento específico, este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo que deriva del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Reconocer que las personas tienen otro tipo de necesidad, es importante, por ello considerar las necesidades de motivación ayudará a comprender muchas cosas. Las cuales serían de un orden más elevado que las de higiene, y su satisfacción depende de factores satisfactorios, relacionados con la naturaleza y derivaciones del trabajo, es decir, con su contenido. Son necesidades que se relacionan con una cualidad única del ser humano, su capacidad para experimentar el logro, el crecimiento personal y profesional.

1.2.2. Imagen institucional.

Para García (1998) la aplicación de diversas técnicas de comunicación en las organizaciones, produce en los públicos el efecto de una opinión, la cual se proyecta que sea favorable o que resulte en percepción en una imagen positiva, la cual se perfila según en los siguientes referentes (Pág. 116):

1. Importancia de la empresa.
2. Apertura a mercados externos.
3. Modernidad.
4. Innovación.
5. Competitividad.

6. Investigación y desarrollo (I + D).
7. Estilo democrático de dirección.
8. Solvencia.
9. Seguridad.
10. Planes de expansión.
11. Credibilidad.
12. Preocupación por el activo humano.
13. Preocupación por la calidad total.
14. Preocupación por la atención y servicio a sus públicos internos y externos.
15. Tecnología de punta.
16. Políticas de innovación.
17. Sensibilidad por la cultura.
18. Transparencia en la gestión.
19. Respeto a la legalidad.

Por su parte Lencinas (2003), define que la Imagen Institucional es la construcción mental que los públicos hacen a partir de los diferentes elementos visuales y culturales que expone la organización.

La imagen corporativa está en poder de los públicos, dado que la imagen es construida de acuerdo a un sistema o patrón cultural, es decir de un sistema de creencias (Pág. 14).

Al respecto, Sanz de la Tajada L. (1994) describe que, la imagen corporativa es el conjunto de representaciones mentales que surgen en el espíritu del público en general.

Cada individuo crea una imagen o recreación mental de la organización como reflejo de la cultura corporativa que ella tenga. Dado que, cada colaborador es considerado como un receptor de lo que la organización comunica porque es involucrado en la generación de conceptos, significados de la imagen corporativa (Pág. 26).

Pérez y Solórzano (1999) afirman que:

En base al enfoque relacional de la especialidad, existen cuatro puntos importantes sobre la imagen:

1. La imagen debe reflejar a la institución de que se trate.
2. No basta ser bueno, hay que demostrarlo.
3. La imagen debe abarcar todos y cada uno de los aspectos, acciones y personas que forman parte de la organización.
4. La imagen no sólo debe ser diseñada y consolidada (Pág. 98).

1.2.2.1. Identidad organizacional.

Richard L. Daft (2013) precisa que, el éxito de la definición de metas y estrategias que puedan mantener competitiva a una organización es que los directores o funcionario a cargo de posicionar a sus organizaciones tengan amplio conocimiento en el proceso del diseño de la identidad organizacional.

El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico de una organización. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones, considerando en la definición de la identidad organizacional también opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones.

Brandolini y González (2009) detallan que la identidad corporativa es la suma de características únicas que reúne una organización y que la diferencia de otras.

La relación de considerar a una organización particular o única está relacionada a su presentación diferencial en su relación con los públicos, a los modos de interactuar con ellos, de interpretar y de enfrentar las diversas situaciones que se presentan en el ámbito empresarial (Pág. 16).

El propósito organizacional, en el diseño de la identidad organizacional debe asumirse con la intención de ser excepcional para que sus relaciones también lo sean, por ejemplo en cada servicio prestado y cada promesa hecha. Daft recomienda en su libro Teoría y Diseño Organizacional tres principios:

1. Conducir para ser el mejor.

Para ser el mejor, tenemos que mirar a través del objetivo del usuario o cliente, para ofrecer el mejor servicio dentro y fuera de la organización.

2. Construir una cultura de rendimiento ganador.

Para diseñar una identidad organizacional que posea una cultura de rendimiento, primero se necesita operar con los altos estándares de integridad.

3. Trabajar como uno.

Trabajo en equipo, enunciado que define a un público interno con un fuerte desempeño, leal a la organización en sus buenos y malos tiempos.

1.2.2.2. Cultura organizacional.

La cultura organizacional se refiere a una sistema de significado compartido, tal como lo precisa Robbins y Judge en su libro Comportamiento Organizacional, dado que distingue a una organización de las demás, presentando siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos.
2. Atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados.
4. Orientación a la gente.
5. Orientación a los equipos.
6. Dinamismo.
7. Estabilidad.

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. En tanto es importante precisar, según lo investigado y analizado por Robbins y Judge que todas las organizaciones tienen una cultura dominante, valores fundamentales y subculturas.

- **Cultura dominante.** Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.
- **Valores fundamentales.** Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- **Subculturas.** Miniculturas dentro de una organización, definidas por las designaciones departamentales y la separación geográfica.

La cultura organizacional es un conjunto de tradiciones, políticas y creencias que se manifiestan en los símbolos, mitos, lenguaje y conducta de los colaboradores. Porque ellos son parte de la imagen e identidad institucional de todo sistema organizativo, por ello que se

trabaja para que conozcan y se sientan identificados, conociendo a la perfección el lugar donde laboran.

Ante ello, Capriotti (2009) en su libro Branding Corporativo define a la cultura corporativa como:

Cultura corporativa es un conjunto de creencias, valores y pautas de conducta compartidas y no escritas, entre los integrantes de la organización y que se representan en su comportamiento (Pág 24).

Por otra parte, Robbins (2004) precisa que la cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos por los integrantes de una organización, donde el sistema valora a cada uno de ellos (Pág. 25).

1.3. Definición de términos básicos

Elementos del proceso de comunicación interna del MTPE:

EI EMISOR: En este punto, Oficina General de Recursos Humanos, que según el Decreto Supremo 040-2014-PCM que prueba el Reglamento General de la ley 30057, Ley del Servicio Civil, en su Art. 3 Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos administra o ejecuta acción con los subsistemas previstos en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1023, donde las oficinas de recursos humanos actúan sobre los siguiente subsistemas: a) La planificación de políticas

de Recursos Humanos, b) La organización del trabajo y su distribución, c) La gestión del empleo, d) La gestión del rendimiento, e) La gestión de la compensación, f) La gestión del desarrollo y la capacitación, g) La gestión de las relaciones humanas; y, h) La resolución de controversias.

Vale indicar que, en el numeral 3.7. Gestión de Relaciones Humanas y Sociales: Comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal, los procesos que se consideran dentro de este subsistema son: a) Relaciones laborales individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el trabajo (SST), c) Bienestar social, d) Cultura y Clima organizacional; y, e) Comunicación interna.

EI RECEPTOR: Son más de mil los servidores públicos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo que laboran a diario, bajo diversas modalidades de contrato, en las diferentes direcciones, con el objetivo de realizar sus funciones lo mejor posible para cumplir los objetivos institucionales en un buen clima organizacional.

Medios o Canales de Comunicación Interna Utilizadas en la organización:

- **El correo institucional:** Es el medio que se utiliza a diario para comunicar mensajes dirigidos a los servidores tales como campañas institucionales, beneficios, normativas, saludos de cumpleaños, entre

otros. Así también, a través del correo, queda registro de dichas comunicaciones.

- **La intranet:** Es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación institucional. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real. Su objetivo es potenciar el clima organizacional, generar la motivación y la integración de los trabajadores. Es un canal que interactúa con otros.
- **Las reuniones:** Se dan a nivel de grupos o individuales. Son una forma de mantener un contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de una institución.
- **Los eventos sociales:** Son de motivación, integración. Estos, establecen relaciones personales entre compañeros de diferentes áreas y afianza las ya existente actividades que sirvan para activar enlaces interpersonales y grupales.
- **Los boletines y/o revistas:** Pueden ser digitales o impresos. Su contenido está basado en noticias corporativas, respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones, entrevistas, logros, etc. Los blogs corporativos internos son una buena forma de comunicar dentro de la institución. Es indispensable la calidad de los contenidos y generar la retroalimentación o feedback.

- **El afiche o folleto impreso:** Es un soporte que tiene texto y arte a través del cual se divulga un mensaje con intención de promover un servicio, dar a conocer un beneficio o para invitar a participar en algún evento. El objetivo es convencer a la persona que vea el afiche a que haga algo determinado. Se caracteriza porque puede ser leído rápidamente capturando la atención del lector.

- **El periódico mural:** Es un medio de comunicación que es fijado o realizado en una pared o cerca de un muro visible, con el objeto de que todos los que transiten por ese espacio lo puedan leer, por lo tanto, debe estar estratégicamente ubicado y con la información que cubra las necesidades del servidor.

- En la redacción de las secciones pueden participar los servidores públicos.

- **Los chats internos:** Pueden agilizar el traspaso de información entre compañeros y equipos de trabajo. Es fundamental establecer normas de uso.

- **El teléfono:** Es un canal de comunicación que se utiliza a diario, mantener un contacto telefónico habitual tiene causas y efectos, implica contacto y comunicación mucho más personal que un email u otro medio escrito.

Otros canales de comunicación interna:

- **El buzón de sugerencias:** Es un medio tradicional que garantiza la comunicación, sobretodo del empleado hacia la empresa. Se sugiere que la opinión sea anónima.
- **Las redes sociales corporativas:** Cada vez más instituciones están implementando redes sociales corporativas y grupos dentro de las mismas. El intercambio de información es continuo, inmediato y flexible.
- **Las videoconferencias:** Facilita la comunicación entre equipos que trabajan a distancia.

MENSAJE

Al momento de estructurar el mensaje comunicacional se deben tener en cuenta varios factores: ¿Qué requiero comunicar? ¿A quién está dirigido este mensaje? ¿Qué efecto requiero genera? ¿Cuál es el proceso adecuado? Así también, considerar aspectos de lenguaje inclusivo, enfoque intercultural y de género como detalla Guía para la Gestión del Proceso de Cultura y Clima Organizacional:

- **El uso de lenguaje inclusivo:** Se al uso de nombres colectivos para marcar referencia de ambos géneros (masculino y femenino), además del uso de los respectivos artículos al referirse individualmente a cada uno de ellos, para lo cual toman como referencia a la "Guía para el uso del lenguaje inclusivo. Si no me nombras no existo", aprobada por

Resolución Ministerial N°015-2015-MIMP del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

- **El enfoque intercultural: Lenguas originarias**

Según los artículos 99 y 109 de la Ley 29735, Ley que regula el Uso, Preservación, Desarrollo, Recuperación, Fomento y Difusión de las Lenguas Originarias del Perú, se define que las instituciones estatales que se ubiquen o cuenten con sede en un distrito, una provincia o una región con una lengua originaria oficial, además del castellano.

- **El enfoque de género**

De conformidad con la Ley 28983, Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres y el Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017, las entidades públicas deben promover y garantizar la igualdad de género en las políticas, planes y prácticas del Estado. Este enfoque contribuye a generar una mayor eficacia en cualquiera de los momentos del proceso de comunicación, y permite erradicar roles tradicionales y estereotipos de género y mensajes sexistas

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada.

2.2.1. Hipótesis principal.

La **COMUNICACIÓN INTERNA** influye significativamente en la **IMAGEN INSTITUCIONAL** en una cartera ministerial del estado peruano, año 2018.

2.2.2 Hipótesis específicas.

Los **PATRONES DE COMUNICACIÓN** influyen significativamente en la **IDENTIDAD ORGANIZACIONAL** en la sede central en una cartera ministerial del estado peruano, año 2018.

La **MOTIVACIÓN** influye significativamente en la **CULTURA ORGANIZACIONAL** en una cartera ministerial del estado peruano, año 2018.

2.2. Variables y definición operacional

2.2.1. Definición de variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
VARIABLE INDEPENDIENTE (X) COMUNICACIÓN INTERNA	<p>Libro: Dirección de Relaciones Públicas Grunig y Hunt – 2003</p> <p>La comunicación interna es la que va dirigida al colaborador de la organización (públicos interno), bajo métodos de motivación y persuasión del equipo humano. Afirmando que, la comunicación a establecerse debe responder a lo a lo descrito en el modelo asimétrico bidireccional. Dado que, se tiene siempre como aporte científico de su concepción a la persuasión del público interno para que asuman la conducta propuesta por la organización. Situación que, debe considerar una investigación previa de las actitudes de los colaboradores hacia la organización y cómo podrían modificarse (Pág. 31).</p>

<p style="text-align: center;">X1 PATRONES DE COMUNICACIÓN</p>	<p>Libro: Más Allá de la Comunicación Interna.</p> <p>Joan Elias y José Mascaray - 1998</p> <p>La comunicación organizacional es una actividad relativamente joven, motivo por el cual en la actualidad se pueden considerar un sin número de modelos o patrones. Tal es el caso que, los autores presentan 4 patrones o modelos a considerar: Circular, rueda, cadena y total. Vale mencionar que, los autores mencionan que los tipos de los modelos comunicacionales en las organizaciones es variada según centremos el análisis en el proceso de la transmisión de mensajes, en los participantes (emisor y receptor) y tipo de canal a utilizar. (Pág. 22).</p>
<p style="text-align: center;">X2 MOTIVACIÓN</p>	<p>Libro: Motivación 360</p> <p>David Fischman – 2014</p> <p>La motivación para el autor haciendo una analogía, es como medir el grado de temperatura del aire de un globo aerostático, nos motivados tiene el aire caliente y vuelan por los horizontes. Mientras otros, con el aire frío están paralizados en el piso esperando que alguien los arrastre (Pág. 12)</p>

<p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y) IMAGEN INSTITUCIONAL</p>	<p>Libro: Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial.</p> <p>Sánchez y Pintado – 2013</p> <p>Los autores exponen que la Imagen corporativa (institucional) es la representación mental que cada persona recrea bajo un conjunto de atributos referentes de la organización.</p>
<p>Y1 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>	<p>Libro: Imagen Corporativa en el Siglo XXI</p> <p>Joan Costa – 2004</p> <p>Es un sistema de signos visuales que facilita el reconocimiento y la recordación de una organización o marca empresarial, siendo el objetivo distinguirse entre las demás. Refiriendo que la identidad corporativa tiene la función de diferenciar y asociar ciertos signos para significarse siendo para Costa 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lingüístico. Siendo en primer lugar el nombre literal de la organización o asignación verbal, y como segundo el logotipo el cual es exclusivo para la organización. -Icónico. Es la representación gráfica, cumpliendo dos funciones la comercial y la institucional o corporativa.

	<p>- Cromático. Son los colores que representan a la organización, siendo su distintivo (Pág. 15).</p>
<p style="text-align: center;">Y2 CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Libro: Comportamiento Organizacional Robbins y Judge – 2017</p> <p>Para los autores la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los integrantes de una organización, los que denotan o distingue entre las demás, considerando siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización (Pág. 527).</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación y toma de riesgos. 2. Atención a los detalles. 3. Orientación de los resultados. 4. Orientación a las personas que integran la organización (público interno). 5. Orientación a los equipos. 6. Dinamismo. 7. Estabilidad.

2.2.2 Operacionalización de variables.

OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Conocer de qué manera influye la COMUNICACIÓN INTERNA en la percepción de la IMAGEN INSTITUCIONAL en los colaboradores de la sede central en una cartera ministerial del estado peruano, AÑO 2018.</p>	<p>COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<p>PATRONES DE COMUNICACIÓN</p>	<p>MANEJO DE INFORMACIÓN</p>
			<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNOS</p>
			<p>RETROALIMENTACIÓN</p>
		<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>SATISFACCIÓN LABORAL</p>
	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p>		
	<p>IMAGEN INSTITUCIONAL</p>	<p>IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>	<p>IDENTIDAD VERBAL</p>
			<p>IDENTIDAD VISUAL</p>
		<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL</p>
<p>CONDUCTA ORGANIZACIONAL</p>			

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1. Diseño metodológico.

3.1.1 Diseño de investigación.

La presente investigación responde al **diseño no experimental**, porque se realizó sin manipular alguna de las variables, porque se trata de observar el problema tal como se da en la realidad para luego corroborarla. Siendo de **cohorte transversal**, porque el instrumento fue aplicado en una sola oportunidad.

3.1.2 Tipo de investigación.

Haciendo uso de los conocimientos ya existentes como teorías, principios y enfoques en cada variable el tipo de investigación es **aplicativa**, porque busca la solución de un problema específico de la realidad.

3.1.3 Nivel de investigación.

El nivel de la investigación aplicado al presente trabajo, está enfocado en conocer de qué manera influye la variable independiente que es COMUNICACIÓN INTERNA en la variable dependiente que es la IMAGEN INSTITUCIONAL. Vale indicar que, la investigación cumple con dos propósitos principales: Primero, producir conocimientos representada en

esta investigación aplicada y el segundo propósito está en resolver el problema central. Motivo por el cual el nivel de investigación es **descriptivo causal o explicativa**, porque se busca determinar como una variable afecta a otra.

3.1.4 Método de investigación.

Los métodos científicos elegidos para validar y demostrar las hipótesis son:

- a) **Inductivo.** Porque de la verdad particular se obtiene la verdad general.
- b) **Deductivo.** Porque de la verdad general se obtiene la verdad particular.
- c) **Analítico.** Porque se analizará la realidad estudiada en sus partes componentes para ser investigadas a profundidad y definir de qué manera influye la variable dependiente en la independiente en la institución contexto de estudio.
- d) **Estadístico.** Porque se utilizaran herramientas estadísticas para definir las conclusiones y recomendaciones.

3.2 Diseño muestral.

Para la presente investigación se determinó la siguiente población y muestra:

3.2.1. Población.

La población está conformada por 1200 trabajadores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo de la sede central ubicada en el distrito de Jesús María. Es importante precisar que, las unidades de análisis son representativas porque poseen características, propiedades, cualidades y atributos homogéneos.

3.2.2. Muestra.

La muestra está conformada por 145 colaboradores o servidores públicos del Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo. Para la selección de la muestra se usó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, siendo:

The image shows a digital calculator interface for determining sample size. At the top, the formula is displayed:
$$n = \frac{N Z_{\alpha}^2 p q}{\epsilon^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$
 Below the formula, several variables are input into text boxes:

- $N = 1200$
- $\alpha = 0.05$ (with left and right arrow navigation buttons)
- $Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1.96$
- $p = 0.70$ (with left and right arrow navigation buttons)
- $q = 0.30$
- $\epsilon = 0.07$ (with left and right arrow navigation buttons)

 The final results are shown at the bottom:

- $n = 145$
- Apróx = 144.88

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Encuesta. Es un conjunto de preguntas diseñadas bajo los parámetros definidos en dimensiones e indicadores, para ser dirigidas a una muestra de una población.

3.3.2. Instrumentos

Cuestionario: Es un formato con un conjunto de preguntas con el objetivo de recabar información específica motivo de la presente investigación. En el mundo científico existen varios estilos y modelos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad que tenga cada uno de ellos.

3.3.3 Validez de instrumento de medición.

Para la validez del instrumento se utilizó la prueba de juicio de expertos, la cual arrojó como resultados el 93% de validez.

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	27

3.3.4 Confiabilidad de instrumento de medición

El instrumento fue diseñado tomando en cuenta la naturaleza de la institución y los públicos a investigar. Para ello, se contó con la validación de los siguientes expertos:

1. Magíster Frida Luperdi Cárdenas, catedrática de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, sito en el distrito de Surquillo de Lima Perú.
2. Magíster Natalia Ysla Rubiños, catedrática de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, sito en el distrito de Surquillo de Lima Perú.
3. Magíster Haromi Miyashiro Goyzueta, catedrática de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, sito en el distrito de Surquillo de Lima Perú.
4. Magíster Martín Sánchez Vergaray, catedrático de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, sito en el distrito de Surquillo de Lima Perú.
5. Magíster Elena Díaz Cho, catedrática de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres, sito en el distrito de Surquillo de Lima Perú.

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

El procesamiento de datos utilizado fue el programa SPSS VERSIÓN 21.

3.5 Aspectos éticos

La presente investigación fue realizada con seriedad, compromiso y pasión por desarrollar un trabajo de calidad científica, se precisarán datos reales y la entrevista se realizará aplicando las técnicas necesarias a fin de lograr una investigación que aporte a la comunidad científica peruana.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de resultados.

Con los datos recolectados a través de las encuestas, se ejecutó la tabulación, para analizar e interpretar los resultados. Para avalar un análisis de fácil entendimiento se hicieron tablas y gráficas en las que se detallan de una manera sencilla todas las cifras relevantes como: el número de preguntas y los porcentajes.

Los datos que se obtuvieron, como producto de la aplicación del instrumento de investigación y el análisis de éstos, se realizaron con la finalidad de resumir las observaciones que se llevarán a cabo y dar respuesta a las interrogantes de la investigación.

Al finalizar el trabajo de campo, el cual tomo 10 días en llevarlos a cabo, y cumpliendo con las tareas de la estadística se pudo resumir, ordenar y presentar la información en diferentes soportes y matrices resumen.

A continuación, se presenta el resultado de 145 unidades de muestra, siendo colaboradores de la sede central de la cartera ministerial del estado peruano investigada, los cuales son expresados en las siguientes tablas simples y gráficos:

**CUADRO DE FRECUENCIAS OBSERVADAS EN LA
ENCUESTA POR DIMENSIONES**

Lea cuidadosamente cada alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Responda todas las proposiciones, no hay respuestas, buenas ni malas.		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
PATRONES DE COMUNICACIÓN						
1	Existe comunicación efectiva entre los jefes y la alta dirección en la sede central de esta cartera ministerial del estado peruano.	35	48	43	13	6
2	Los jefes de área en la sede central manejan al mismo nivel la información que usted requiere en cualquier momento.	38	51	42	10	4
3	Recibe información a menudo de las actividades o campañas mensuales a desarrollarse para los colaboradores de la institución en la sede central.	32	63	28	20	2
4	La información que le brindan los jefes de área de la institución de la sede central es clara y precisa.	25	49	23	35	13
5	Ha participado de reuniones informativas para recibir indicaciones puntuales para el desarrollo de una tarea o función particular a través de su jefe en la sede central de la institución.	11	45	64	22	3
6	En los tabloneros de anuncios o periódicos murales de la institución en la sede central incluyen información dirigida al colaborador.	3	7	14	81	40
7	La comunicación virtual a través de WhatsApp es frecuente entre los colaboradores de la institución de la sede central para coordinar la ejecución de alguna tarea.	58	47	24	12	4
8	En la intranet de la institución han publicado información de desarrollo personal y profesional de interés para el colaborador.	0	5	14	50	76
9	Los medios de comunicación interna que usan los colaboradores de la institución para comunicarse van acorde con la tecnología actual.	26	53	37	21	8
10	Existe comunicación efectiva entre los jefes y colaboradores de área en la sede central de la institución.	4	6	47	69	19

11	Como colaborador de la institución de la sede central ha participado de círculos de calidad para saber cómo aplicar un nuevo servicio o tarea.	25	42	69	6	3
12	El jefe de área escucha y responde las consultas de los colaboradores de la sede central de la institución de forma rápida.	8	11	45	36	45

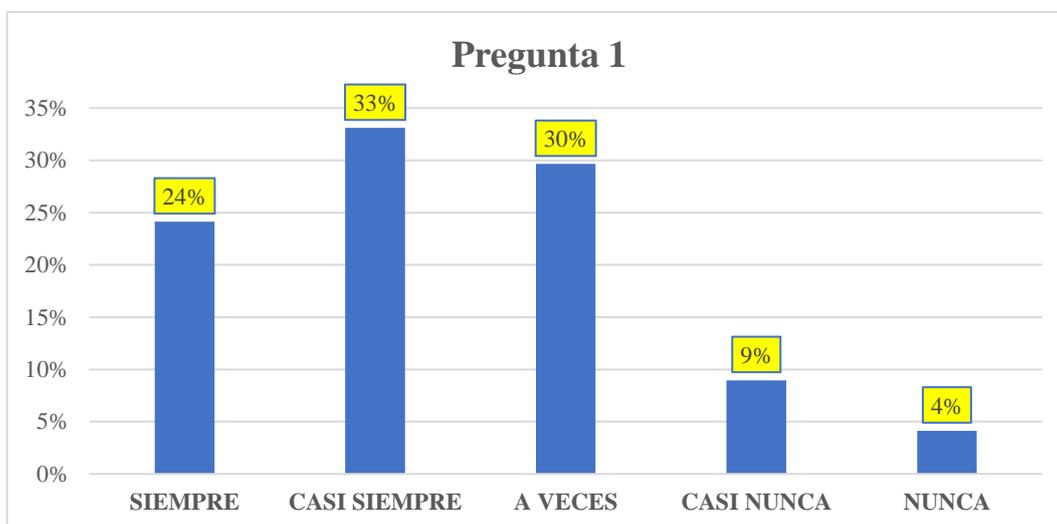
Lea cuidadosamente cada alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Responda todas las proposiciones, no hay respuestas, buenas ni malas.		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
MOTIVACIÓN						
13	Los colaboradores de la sede central de la institución se ven comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	48	62	22	9	4
14	Considera que los colaboradores de la institución de la sede central se sienten identificados con la institución.	59	54	26	6	0
15	Considera usted que los colaboradores de la sede central de la institución se ayudan entre sí.	32	63	45	2	3
16	Cree usted que los jefes de área de la sede central de la institución fomentan el trabajo en equipo.	24	63	35	15	8
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL						
17	Cree usted que los jefes y colaboradores de cada área se comunican acorde a los valores corporativos de la institución.	33	21	29	50	12
18	Los mensajes emitidos por el jefe de área en la sede central de la institución, para dar una indicación son en tono motivador.	8	23	45	59	10
19	Para el desempeño de las labores del personal de la institución de la sede central, considera que el ambiente físico de trabajo es adecuado.	53	35	25	18	14
20	Se ve ordenado y limpio el ambiente donde los colaboradores de la sede central de la institución desarrollan sus labores.	37	63	29	7	9
21	Las instalaciones de la institución de la sede central reciben mantenimiento para que los colores institucionales se mantengan prolijos o bien presentados.	38	58	27	13	9
22	El personal de la institución de la sede central asiste a trabajar uniformado.	23	21	39	62	0

CULTURA ORGANIZACIONAL						
23	La gestión actual de la institución a través de los directores y jefes de área en la sede central promueven la misión y visión de la institución entre los colaboradores.	11	22	60	45	7
24	La gestión actual de la institución a través de los directores y jefes de área en la sede central promueve los valores institucionales entre los colaboradores.	10	24	59	46	6
25	Los colaboradores de la sede central de la institución se les perciben como personas proactivas en cuanto a las acciones a tomar en beneficio de su trabajo.	12	28	41	52	12
26	Considera que el clima organizacional entre los colaboradores de la sede central de la institución es favorable o positivo.	19	54	66	2	4
27	Cree usted que el trato de los superiores o funcionarios con los colaboradores es con respeto y consideración.	22	35	48	36	4

**ANÁLISIS INDIVIDUAL POR CADA UNA DE LAS 27 PREGUNTAS DEL
CUESTIONARIO DE ENCUESTA.**

1	Existe comunicación efectiva entre los jefes y la alta dirección en la sede central de esta cartera ministerial del estado peruano.	35	48	43	13	6
----------	---	----	----	----	----	---

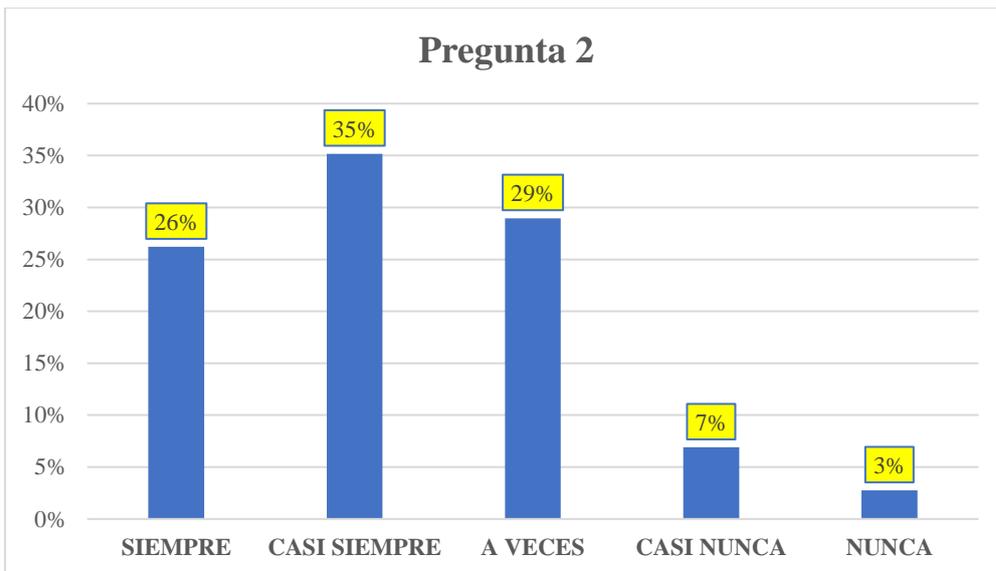
PREGUNTA 1: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	35	24%
CASI SIEMPRE	48	33%
A VECES	43	30%
CASI NUNCA	13	9%
NUNCA	6	4%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 1 observamos que el **33%** de los encuestados declaran que **casi siempre** existe una comunicación entre los jefes y la alta gerencia de la institución mientras en **4%** considera que **nunca** existe tal comunicación.

2	Los jefes de área en la sede central manejan al mismo nivel la información que usted requiere en cualquier momento.	38	51	42	10	4
---	---	----	----	----	----	---

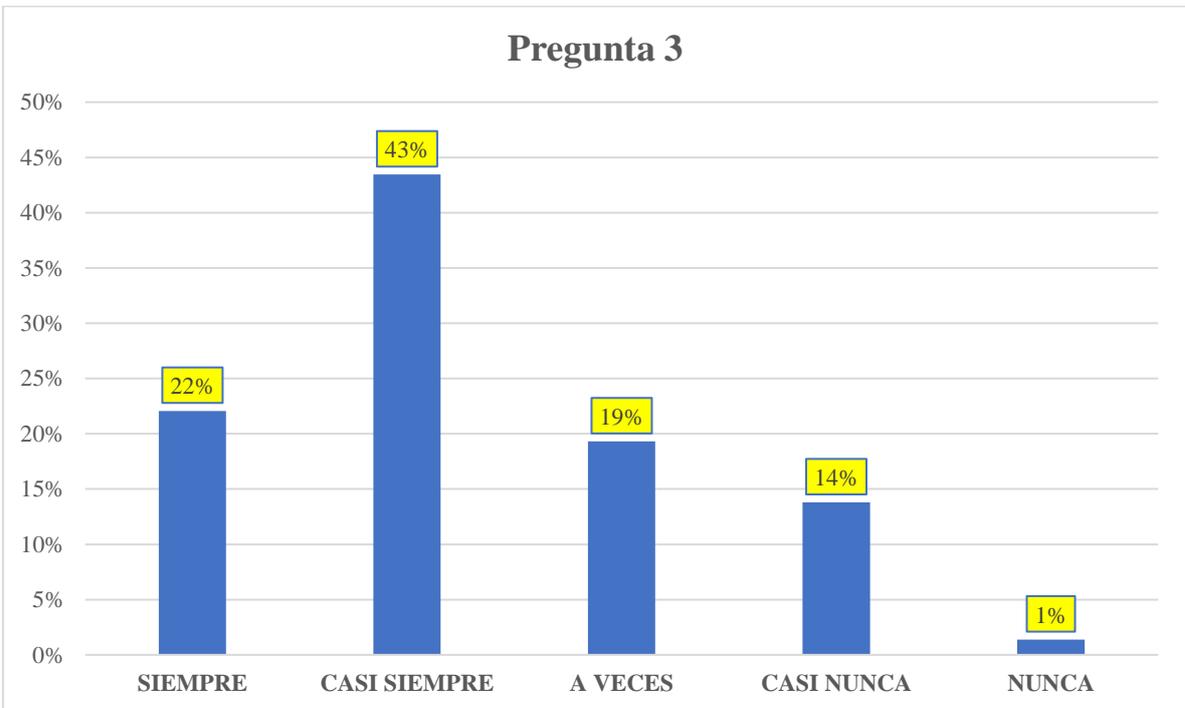
PREGUNTA 2: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	26%
CASI SIEMPRE	51	35%
A VECES	42	29%
CASI NUNCA	10	7%
NUNCA	4	3%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 2 observamos que el **35%** de los encuestados declaran que **casi siempre** maneja el mismo nivel de información mientras en **4%** considera que **nunca** manejan ese nivel de información.

3	Recibe información a menudo de las actividades o campañas mensuales a desarrollarse para los colaboradores de la institución en la sede central.	32	63	28	20	2
----------	--	----	----	----	----	---

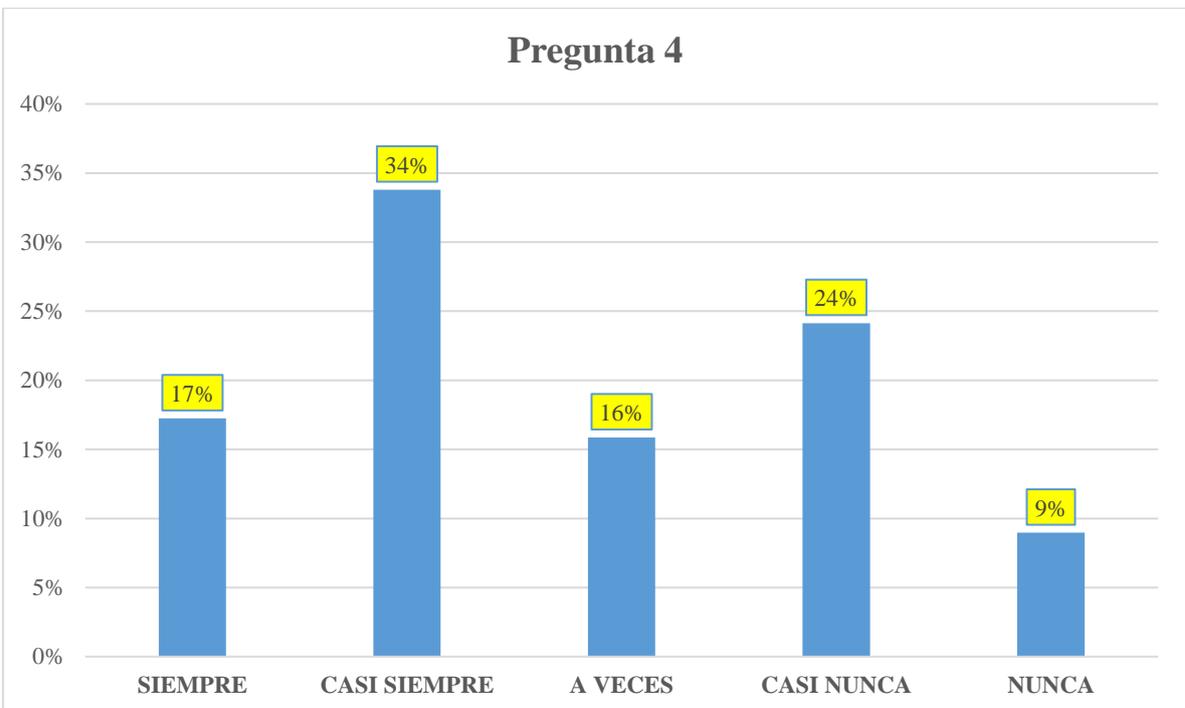
PREGUNTA 3: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	22%
CASI SIEMPRE	63	43%
A VECES	28	19%
CASI NUNCA	20	14%
NUNCA	2	1%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 3 observamos que el **43%** de los encuestados declaran que **casi siempre** reciben información del MTPE mientras en **1%** considera que **nunca** reciben la información.

4	La información que le brindan los jefes de área de la institución de la sede central es clara y precisa.	25	49	23	35	13
----------	--	----	----	----	----	----

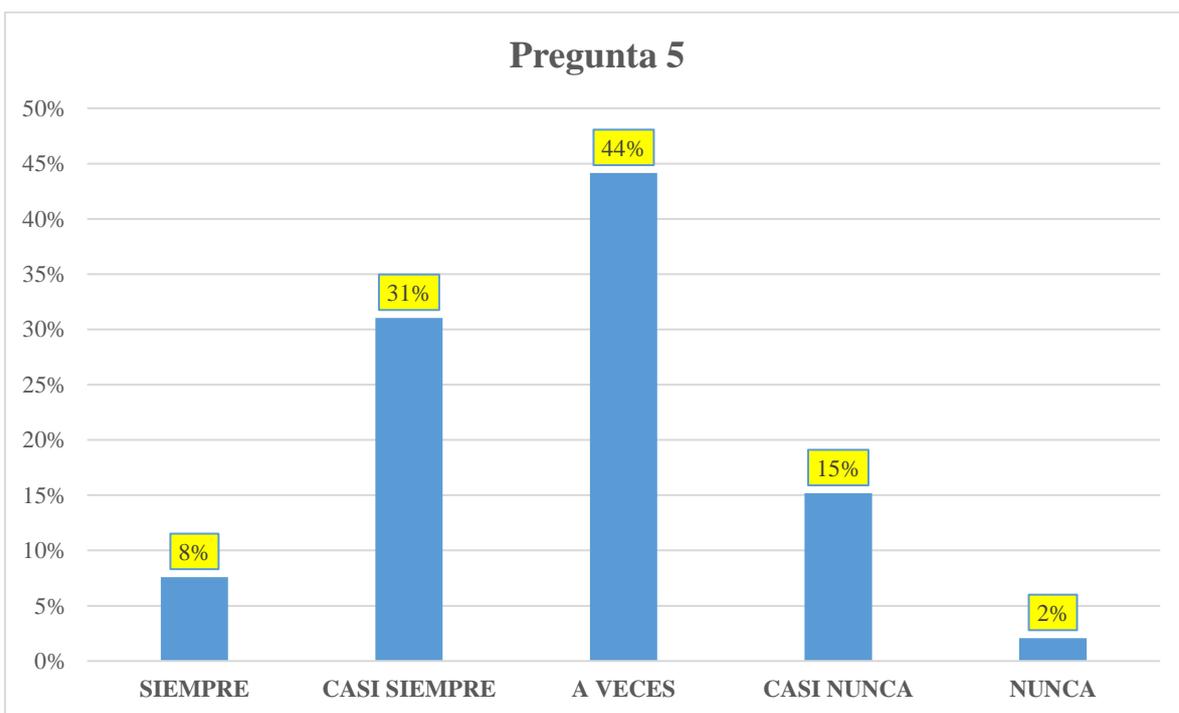
PREGUNTA 4: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	17%
CASI SIEMPRE	49	34%
A VECES	23	16%
CASI NUNCA	35	24%
NUNCA	13	9%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 4 observamos que el **34%** de los encuestados declaran **casi siempre** la información que reciben de sus jefes es clara y precisa mientras en **9%** considera que **nunca** lo es.

5	Ha participado de reuniones informativas para recibir indicaciones puntuales para el desarrollo de una tarea o función particular a través de su jefe en la sede central de la institución.	11	45	64	22	3
---	---	----	----	----	----	---

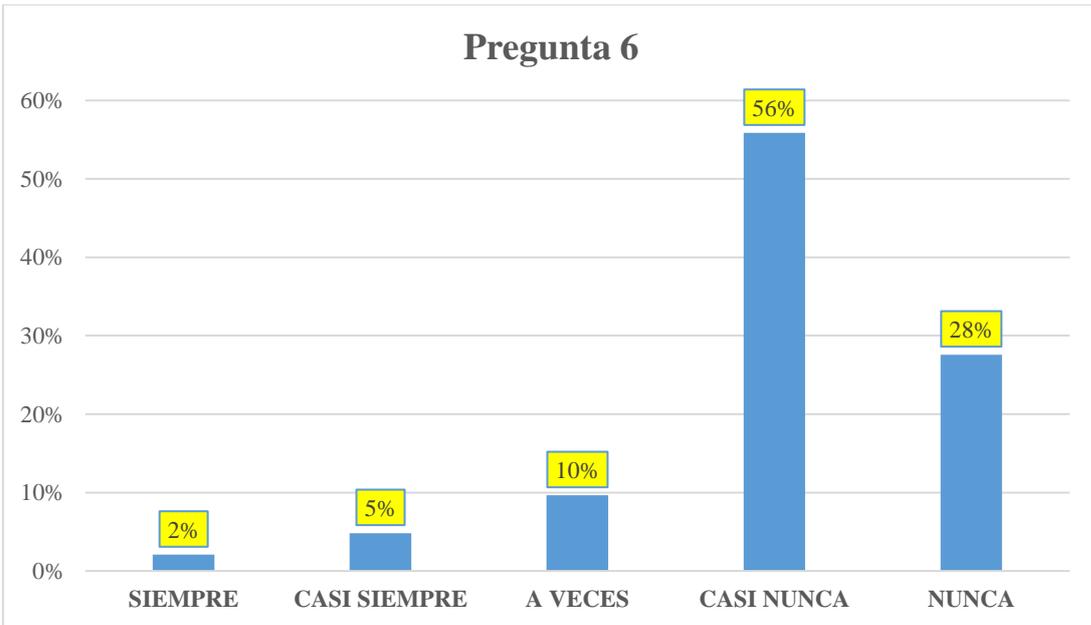
PREGUNTA 5: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	8%
CASI SIEMPRE	45	31%
A VECES	64	44%
CASI NUNCA	22	15%
NUNCA	3	2%
TOTAL	145	100%



Descripción. En la representación 5 observamos que el **44%** de los encuestados declaran que **a veces** han participado en reuniones informativas en la institución mientras en **2%** considera que **nunca** manejan ese nivel de información.

6	En los tabloneros de anuncios o periódicos murales de la institución en la sede central incluyen información dirigida al colaborador.	3	7	14	81	40
---	---	---	---	----	----	----

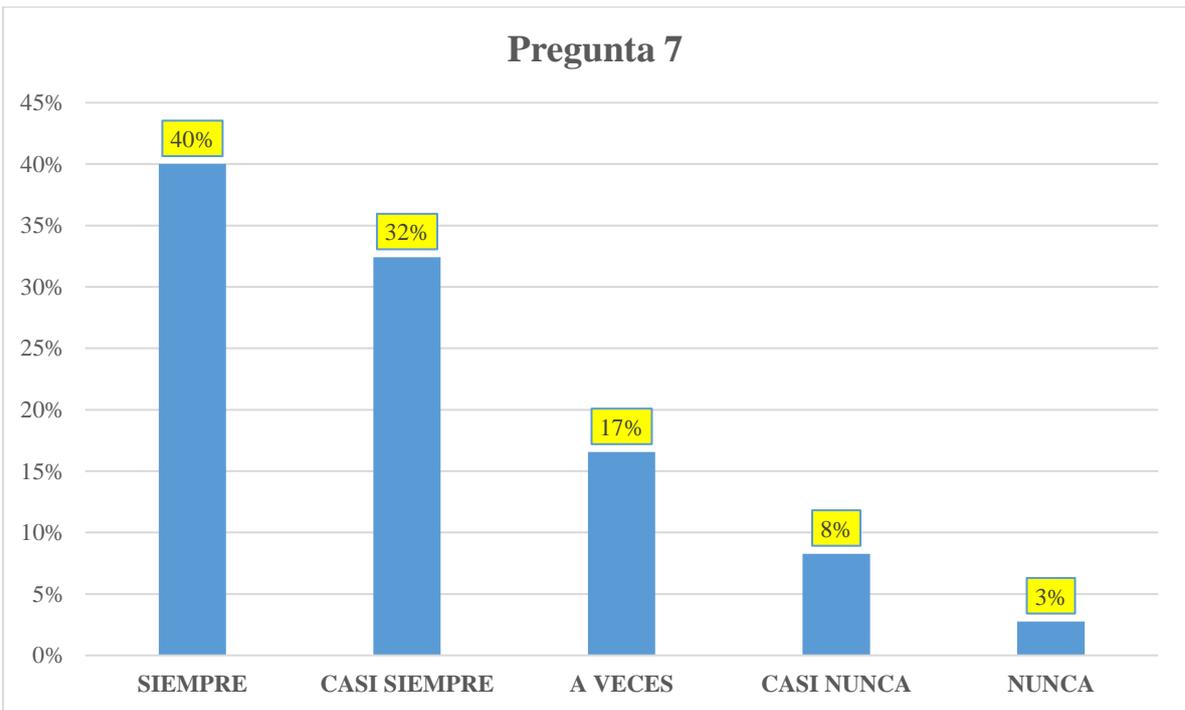
PREGUNTA 6: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	2%
CASI SIEMPRE	7	5%
A VECES	14	10%
CASI NUNCA	81	56%
NUNCA	40	28%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 6 observamos que el **54%** de los encuestados declaran que **nunca** recibido información mientras en **2%** considera que **siempre** ha recibido la información.

7	La comunicación virtual a través de WhatsApp es frecuente entre los colaboradores de la institución de la sede central para coordinar la ejecución de alguna tarea.	58	47	24	12	4
---	---	----	----	----	----	---

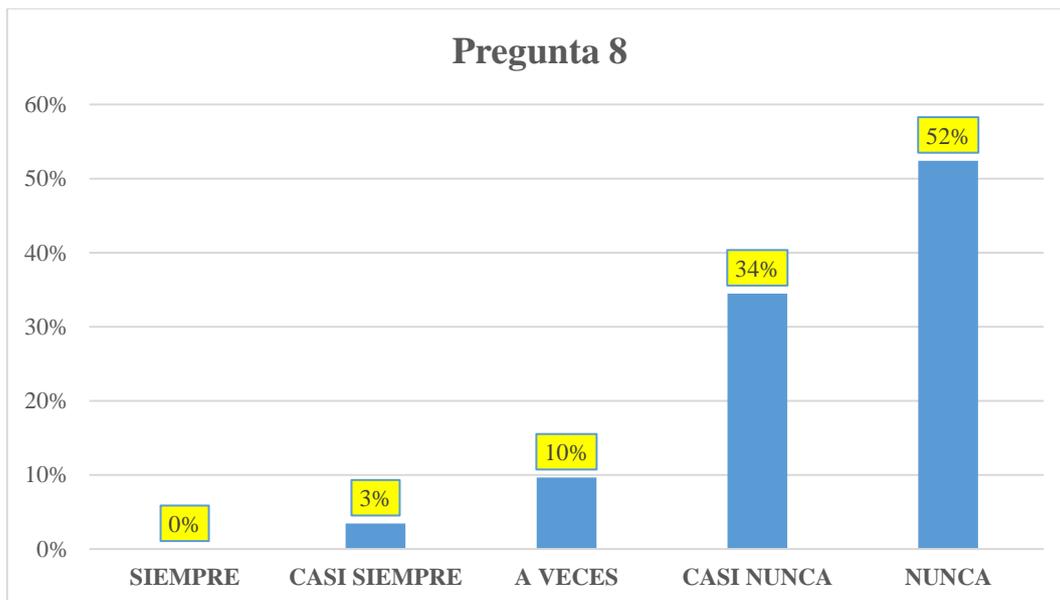
PREGUNTA 7: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	58	40%
CASI SIEMPRE	47	32%
A VECES	24	17%
CASI NUNCA	12	8%
NUNCA	4	3%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 7 observamos que el 40% de los encuestados declaran que **siempre** los colaboradores de comunican por WhatsApp para coordinar la ejecución de alguna tarea, mientras en **3%** considera que **nunca** tienen esa tipo de comunicación.

8	En la intranet de la institución han publicado información de desarrollo personal y profesional de interés para el colaborador.	0	5	14	50	76
----------	---	---	---	----	----	----

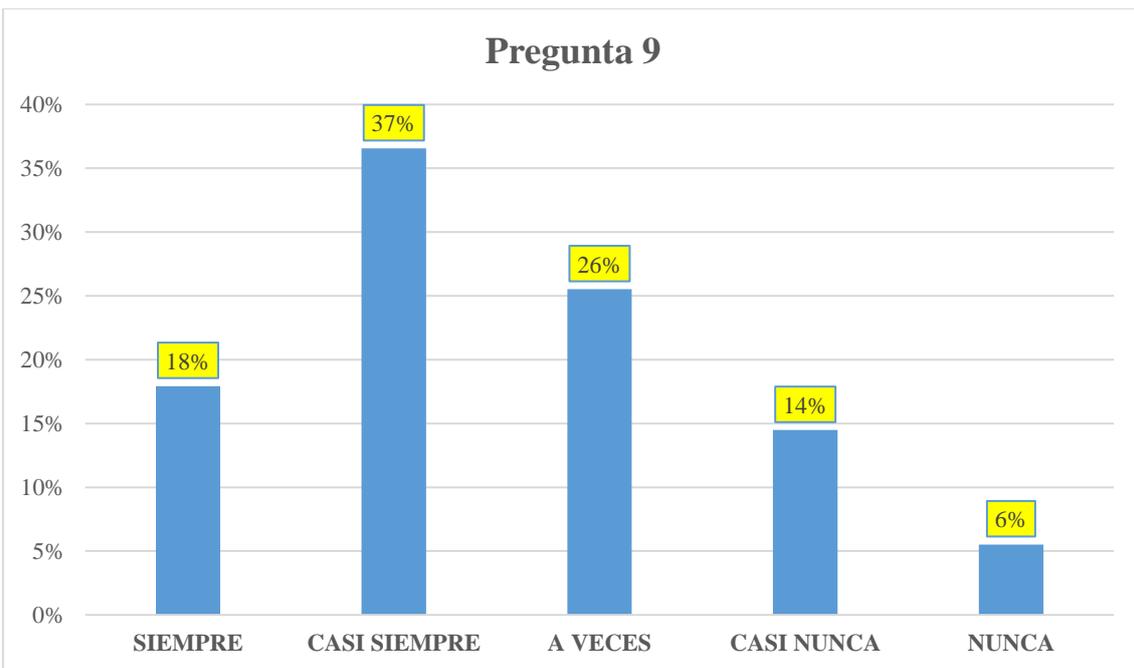
PREGUNTA 8: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	3%
A VECES	14	10%
CASI NUNCA	50	34%
NUNCA	76	52%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 8 observamos que el **52%** de los encuestados declaran que **nunca** sea publicado información para el desarrollo personal y profesional de interés para el colaborador en la institución, mientras en extremo un **3%** considera que **casi siempre** sucede.

9	Los medios de comunicación interna que usan los colaboradores de la institución para comunicarse van acorde con la tecnología actual.	26	53	37	21	8
----------	---	----	----	----	----	---

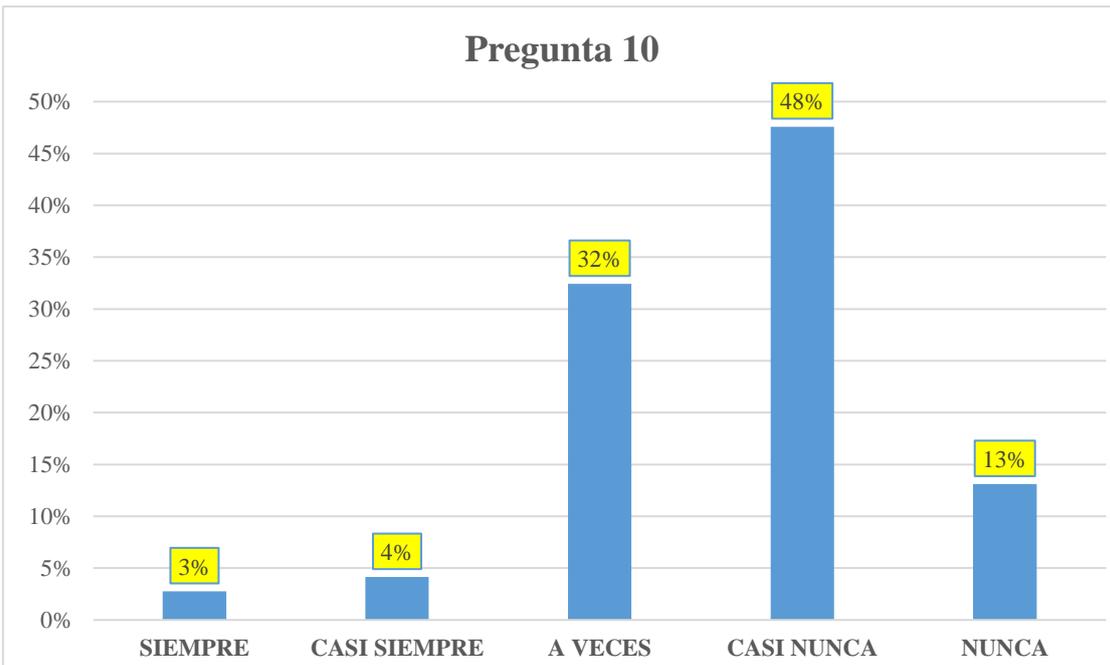
PREGUNTA 9: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	26	18%
CASI SIEMPRE	53	37%
A VECES	37	26%
CASI NUNCA	21	14%
NUNCA	8	6%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 9 observamos que el **37%** de los encuestados declaran que **casi siempre** los medios de comunicación interna que usan los colaboradores en la institución van acorde con la tecnologías actual mientras en **6%** considera que **nunca** lo es.

10	Existe comunicación efectiva entre los jefes y colaboradores de área en la sede central de la institución.	4	6	47	69	19
-----------	--	---	---	----	----	----

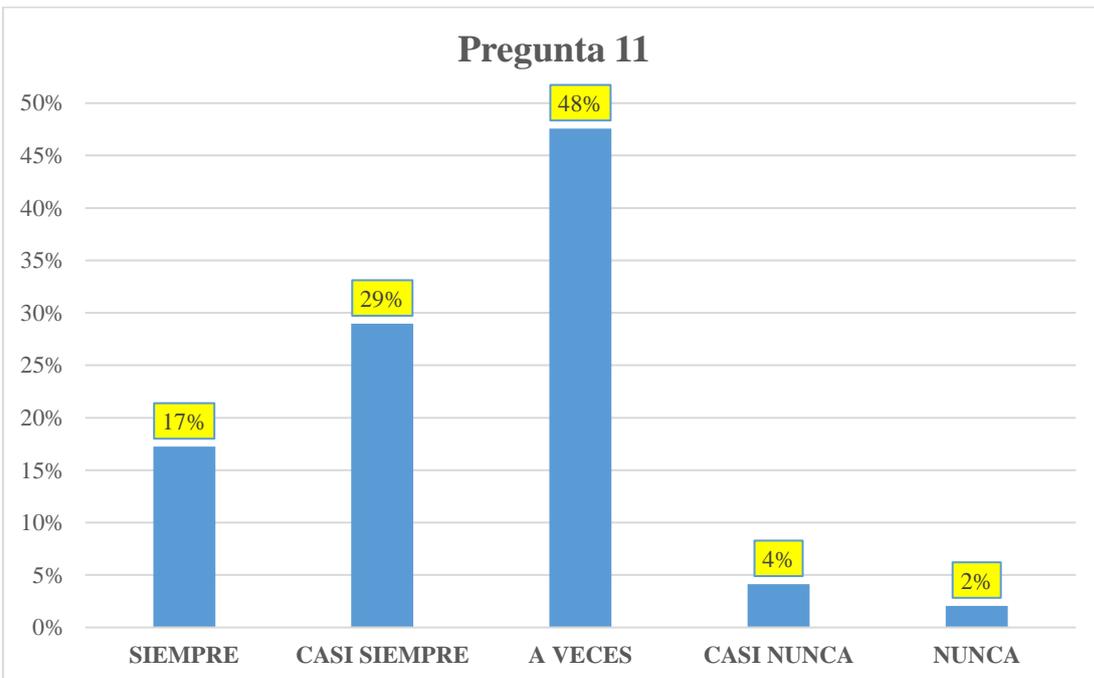
PREGUNTA 10: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	4	3%
CASI SIEMPRE	6	4%
A VECES	47	32%
CASI NUNCA	69	48%
NUNCA	19	13%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 10 observamos que el **44%** de los encuestados declaran que **casi nunca** comunicación efectiva entre jefes y colaboradores de área en la sede central de la institución mientras un **3%** considera que **siempre** sucede.

11	Como colaborador de la institución de la sede central ha participado de círculos de calidad para saber cómo aplicar un nuevo servicio o tarea.	25	42	69	6	3

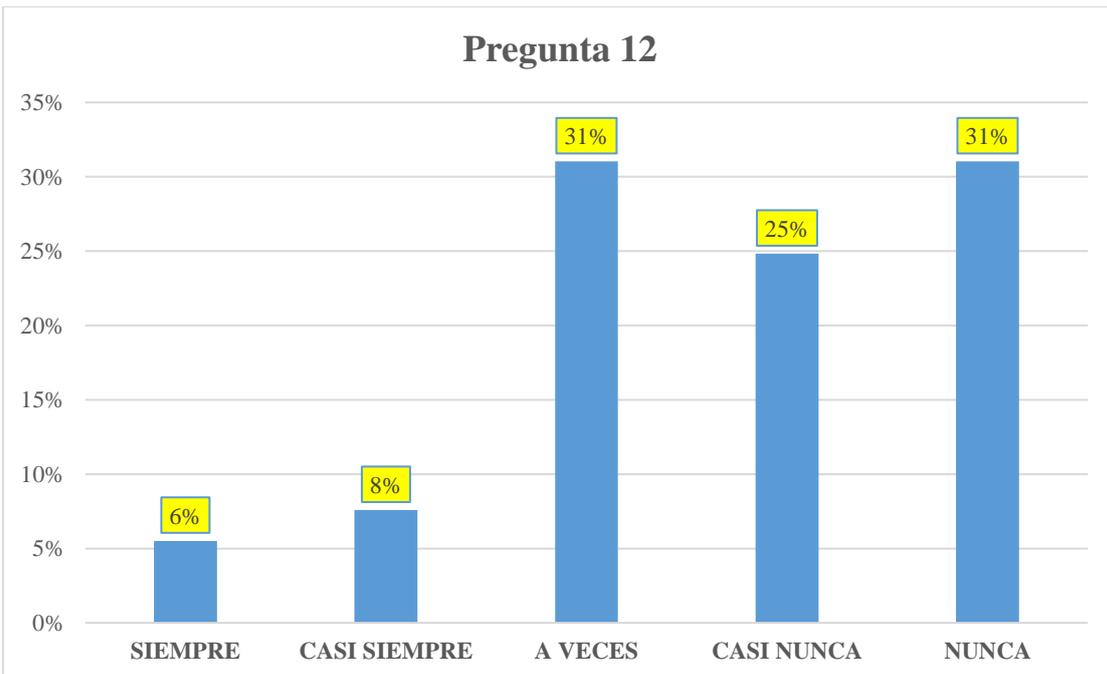
PREGUNTA 11: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	25	17%
CASI SIEMPRE	42	29%
A VECES	69	48%
CASI NUNCA	6	4%
NUNCA	3	2%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 11 observamos que el **48%** de los encuestados declaran que **a veces** han participado en círculos de calidad para saber cómo aplicar una tarea o nuevo servicio, mientras un **2%** considera que **nunca** lo ha hecho.

12	El jefe de área escucha y responde las consultas de los colaboradores de la sede central de la institución de forma rápida.	8	11	45	36	45
----	---	---	----	----	----	----

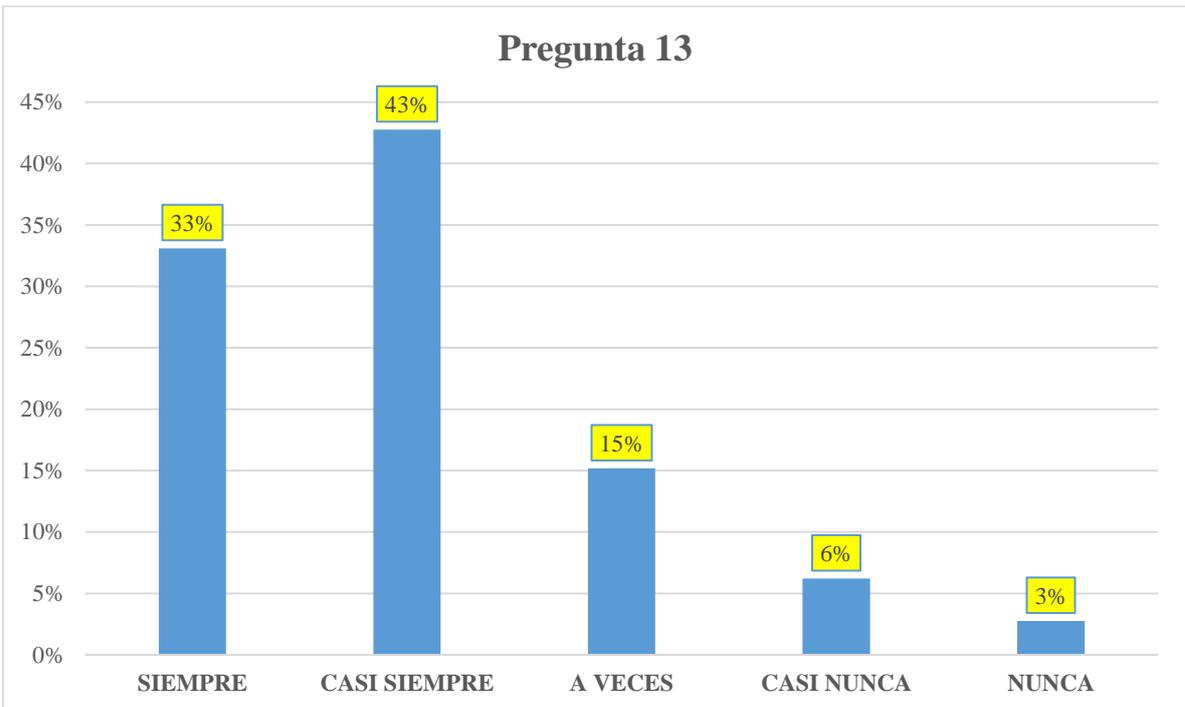
PREGUNTA 12: PATRONES DE COMUNICACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	6%
CASI SIEMPRE	11	8%
A VECES	45	31%
CASI NUNCA	36	25%
NUNCA	45	31%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 12 observamos que existe una sorprendente coincidencia con un **31%** entre un **a veces** y un **nuca** el jefe de área escucha y responde las consultas de sus colaboradores en la sede central de la institución, mientras un **6%** considera que sucede **siempre**.

13	Los colaboradores de la sede central de la institución se ven comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	48	62	22	9	4
-----------	--	----	----	----	---	---

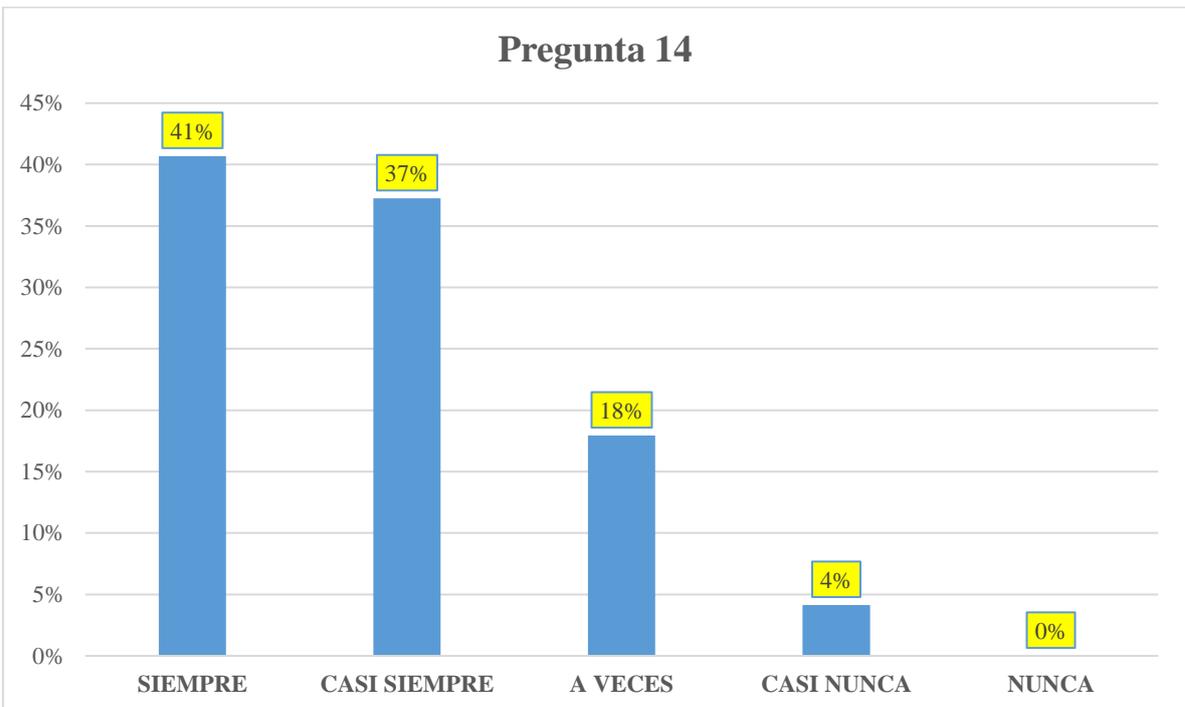
PREGUNTA 13: MOTIVACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	48	33%
CASI SIEMPRE	62	43%
A VECES	22	15%
CASI NUNCA	9	6%
NUNCA	4	3%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 13 observamos que el **43%** de los encuestados declaran que **casi siempre** los colaboradores de la sede central de la institución se ven comprometidos en hacer trabajos de calidad, mientras en **3%** considera que **nunca** sucede.

14	Considera que los colaboradores de la institución de la sede central se sienten identificados con la institución.	59	54	26	6	0
-----------	---	----	----	----	---	---

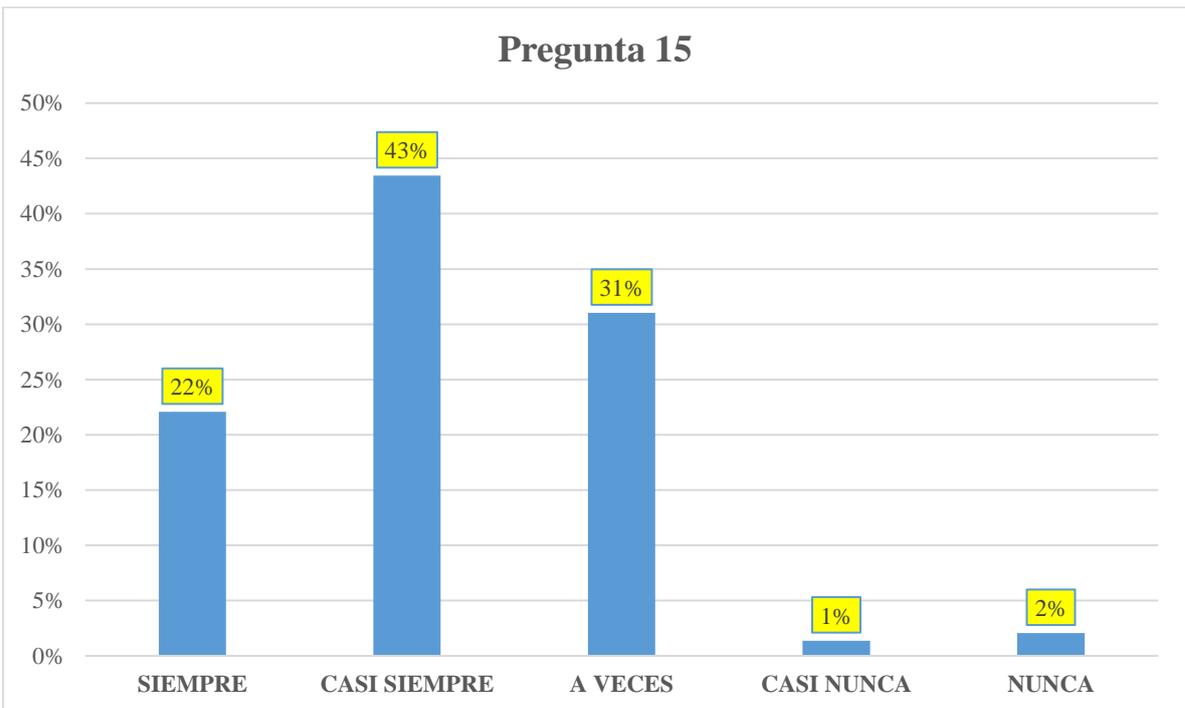
PREGUNTA 14: MOTIVACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	59	41%
CASI SIEMPRE	54	37%
A VECES	26	18%
CASI NUNCA	6	4%
NUNCA	0	0%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 14 observamos que el **41%** de los encuestados declaran que **siempre** se siente identificado con la institución, mientras que en extremo un grupo de la muestra en un **4%** considera que casi **nunca** lo están.

15	Considera usted que los colaboradores de la sede central de la institución se ayudan entre sí.	32	63	45	2	3
-----------	--	----	----	----	---	---

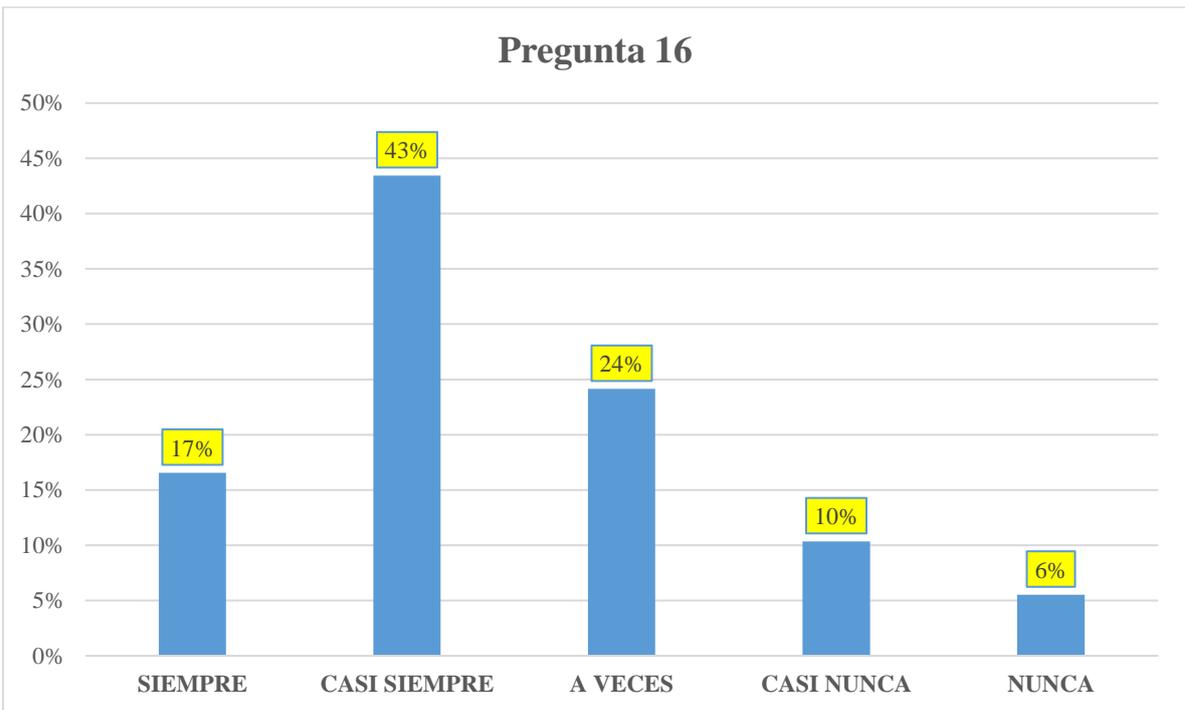
PREGUNTA 15: MOTIVACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	32	22%
CASI SIEMPRE	63	43%
A VECES	45	31%
CASI NUNCA	2	1%
NUNCA	3	2%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 15 observamos que el **43%** de los encuestados declaran que **casi siempre** el colaborador de la sede central se ayudan entre sí, mientras en **2%** considera que **nunca** sucede.

16	Cree usted que los jefes de área de la sede central de la institución fomentan el trabajo en equipo.	24	63	35	15	8
-----------	--	----	----	----	----	---

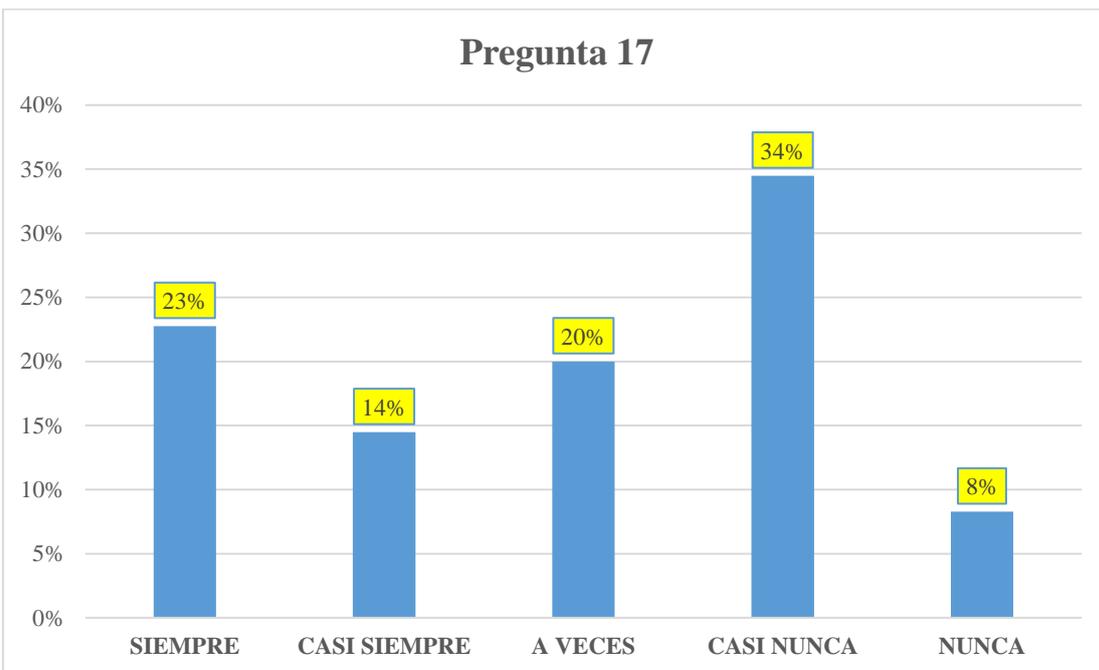
PREGUNTA 16: MOTIVACIÓN		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	24	17%
CASI SIEMPRE	63	43%
A VECES	35	24%
CASI NUNCA	15	10%
NUNCA	8	6%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 16 observamos que el **43%** de los encuestados declaran que los jefes fomentan **casi siempre** el trabajo en equipo en su área, mientras en **6%** considera que **nunca** sucede.

17	Cree usted que los jefes y colaboradores de cada área se comunican acorde a los valores corporativos de la institución.	33	21	29	50	12
----	---	----	----	----	----	----

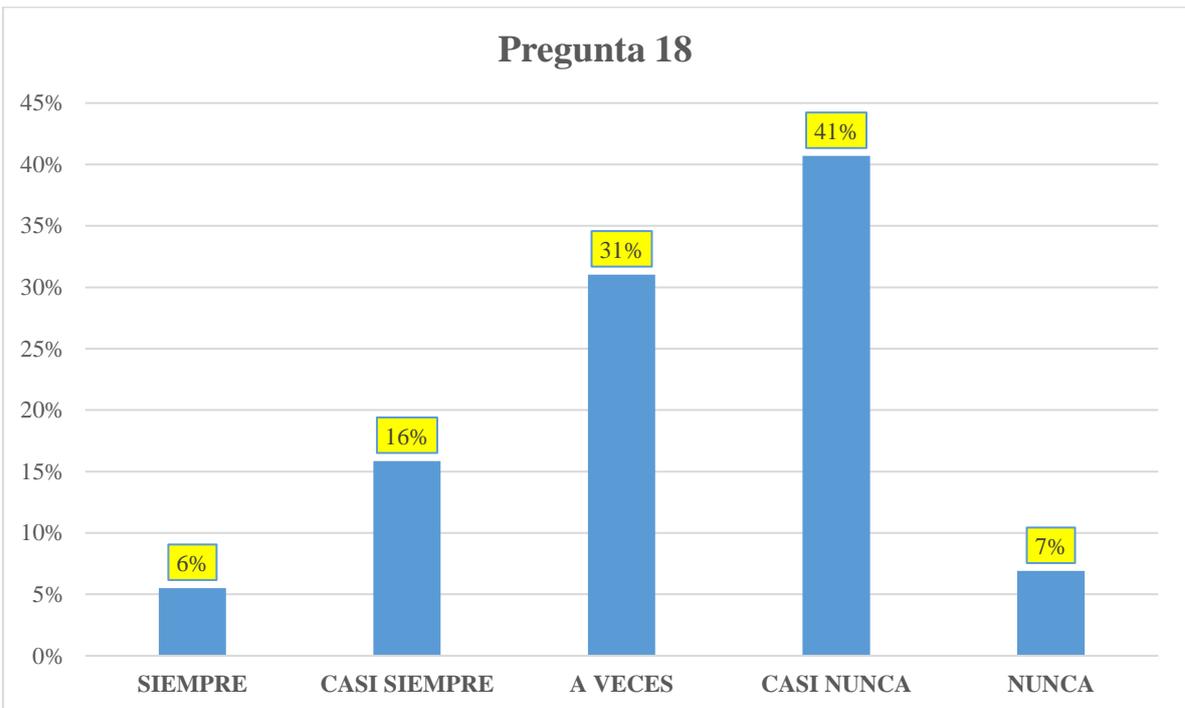
PREGUNTA 17: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	33	23%
CASI SIEMPRE	21	14%
A VECES	29	20%
CASI NUNCA	50	34%
NUNCA	12	8%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 17 observamos que el **34%** de los encuestados declaran que **casi nunca** los jefes y colaboradores de cada área de la sede central se comunican acorde a los valores corporativos de la institución, mientras el **8%** considera que **nunca** sucede.

18	Los mensajes emitidos por el jefe de área en la sede central de la institución, para dar una indicación son en tono motivador.	8	23	45	59	10
----	--	---	----	----	----	----

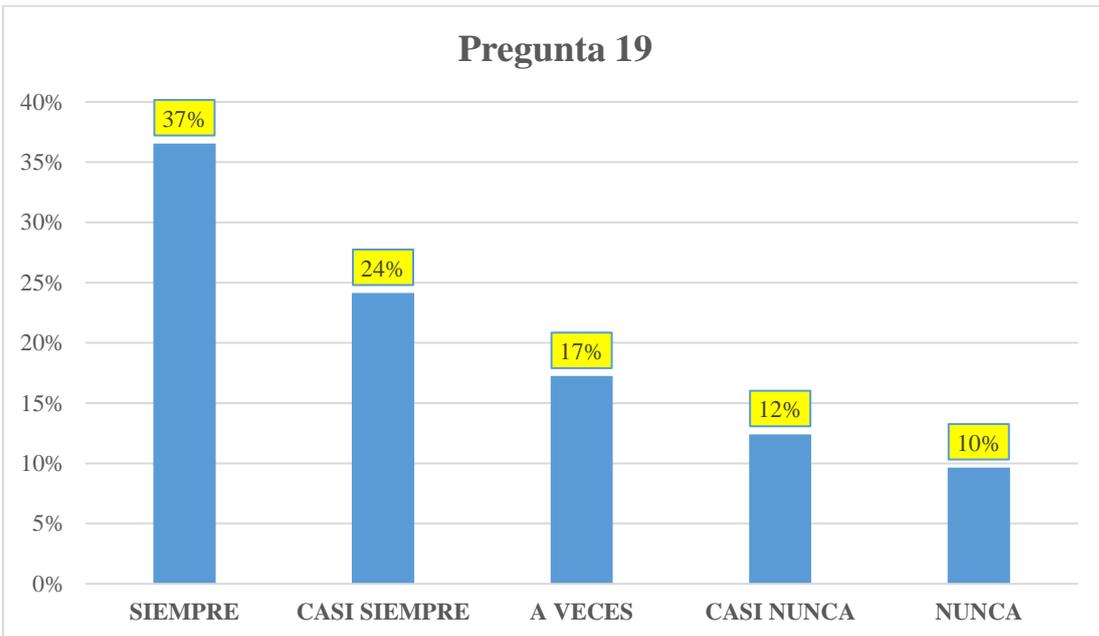
PREGUNTA 18: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	6%
CASI SIEMPRE	23	16%
A VECES	45	31%
CASI NUNCA	59	41%
NUNCA	10	7%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 18 observamos que el **41%** de los encuestados declaran que **nunca** los jefes de área emiten los mensajes en tono motivador, mientras en **6%** considera que sucede **siempre**.

19	Para el desempeño de las labores del personal de la institución de la sede central, considera que el ambiente físico de trabajo es adecuado.	53	35	25	18	14
----	--	----	----	----	----	----

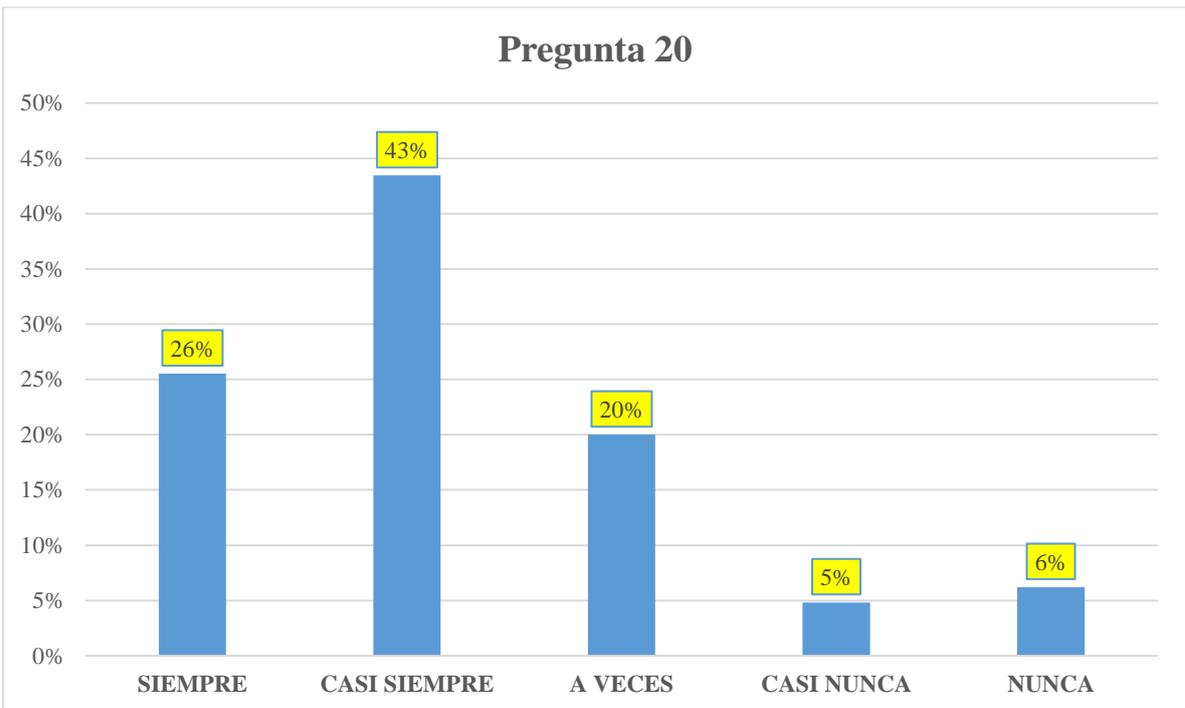
PREGUNTA 19: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	53	37%
CASI SIEMPRE	35	24%
A VECES	25	17%
CASI NUNCA	18	12%
NUNCA	14	10%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 19 observamos que el **37%** de los encuestados declaran que **siempre** el ambiente físico de trabajo es adecuado, mientras en **10%** considera que **nunca** lo es.

20	Se ve ordenado y limpio el ambiente donde los colaboradores de la sede central de la institución desarrollan sus labores.	37	63	29	7	9
----	---	----	----	----	---	---

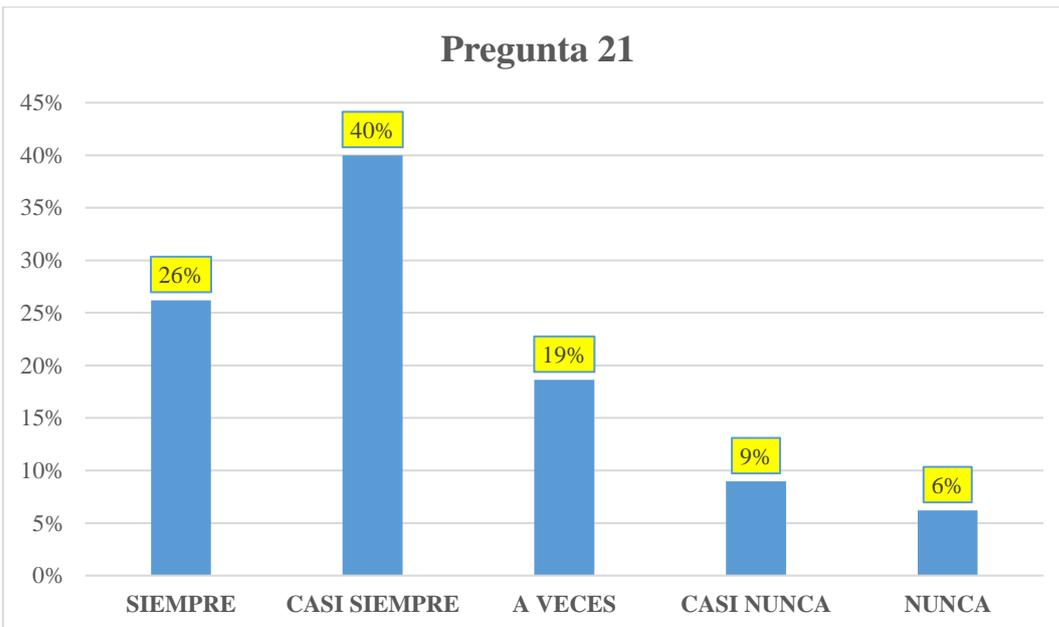
PREGUNTA 20: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	37	26%
CASI SIEMPRE	63	43%
A VECES	29	20%
CASI NUNCA	7	5%
NUNCA	9	6%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 20 observamos que el 43% de los encuestados declaran que **siempre** se ve ordenado y limpio el ambiente de trabajo, mientras en **5%** considera que casi **nunca**.

21	Las instalaciones de la institución de la sede central reciben mantenimiento para que los colores institucionales se mantengan prolijos o bien presentados.	38	58	27	13	9
----	---	----	----	----	----	---

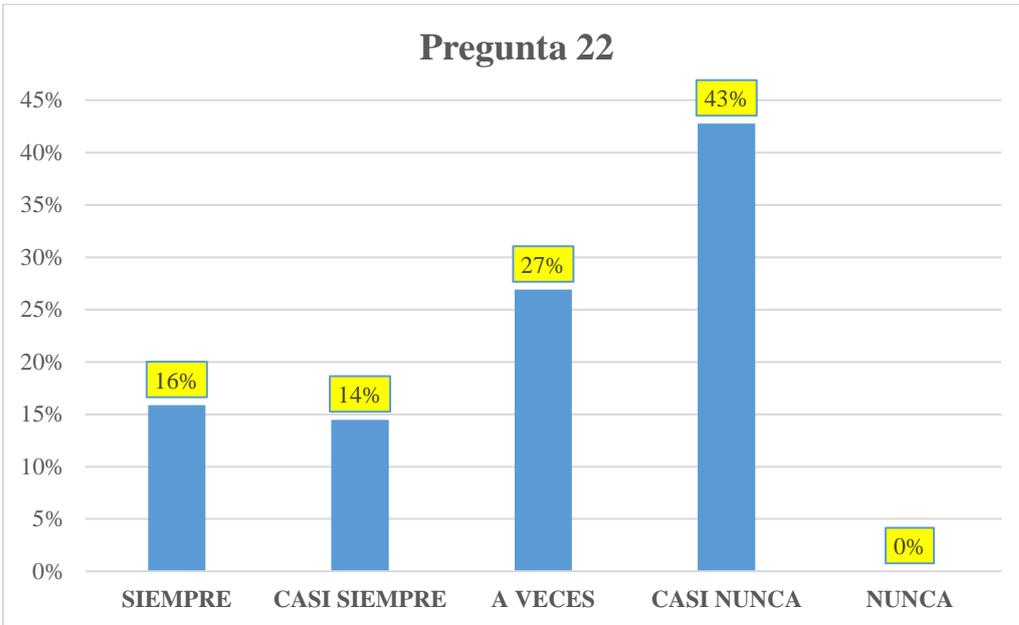
PREGUNTA 21: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	38	26%
CASI SIEMPRE	58	40%
A VECES	27	19%
CASI NUNCA	13	9%
NUNCA	9	6%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 21 observamos que el **40%** de los encuestados declaran que **casi siempre** las instalaciones de la sede central de la institución reciben mantenimiento para mantener prolijo los colores institucionales presentes, mientras un **6%** considera que **nunca** lo hacen.

22	El personal de la institución de la sede central asiste a trabajar uniformado.	23	21	39	62	0
-----------	--	----	----	----	----	---

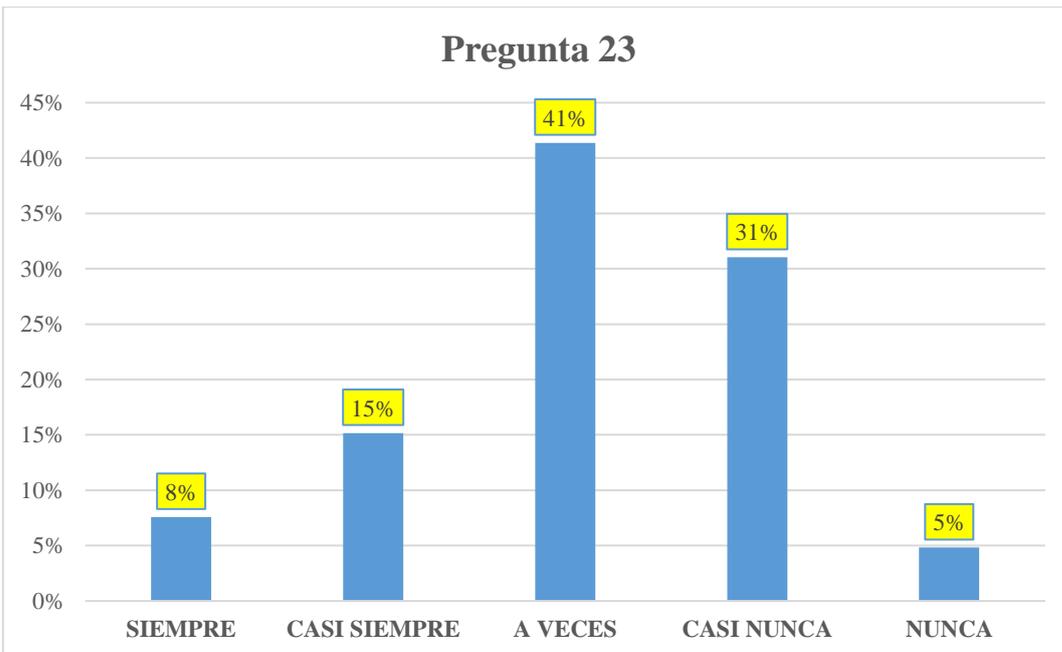
PREGUNTA 22: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	23	16%
CASI SIEMPRE	21	14%
A VECES	39	27%
CASI NUNCA	62	43%
NUNCA	0	0%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 22 observamos que el **43%** de los encuestados declaran que **casi nunca** el personal de la sede central asiste a trabajar uniformado, mientras que en segunda postura un grupo de la muestra manifiesta que un **27%** lo hace **a veces**. Vale indicar que, el porcentaje más bajo de respuesta se manifiesta en un **14%** que indica que **casi siempre** asisten uniformados.

23	La gestión actual de la institución a través de los directores y jefes de área en la sede central promueven la misión y visión de la institución entre los colaboradores.	11	22	60	45	7
----	---	----	----	----	----	---

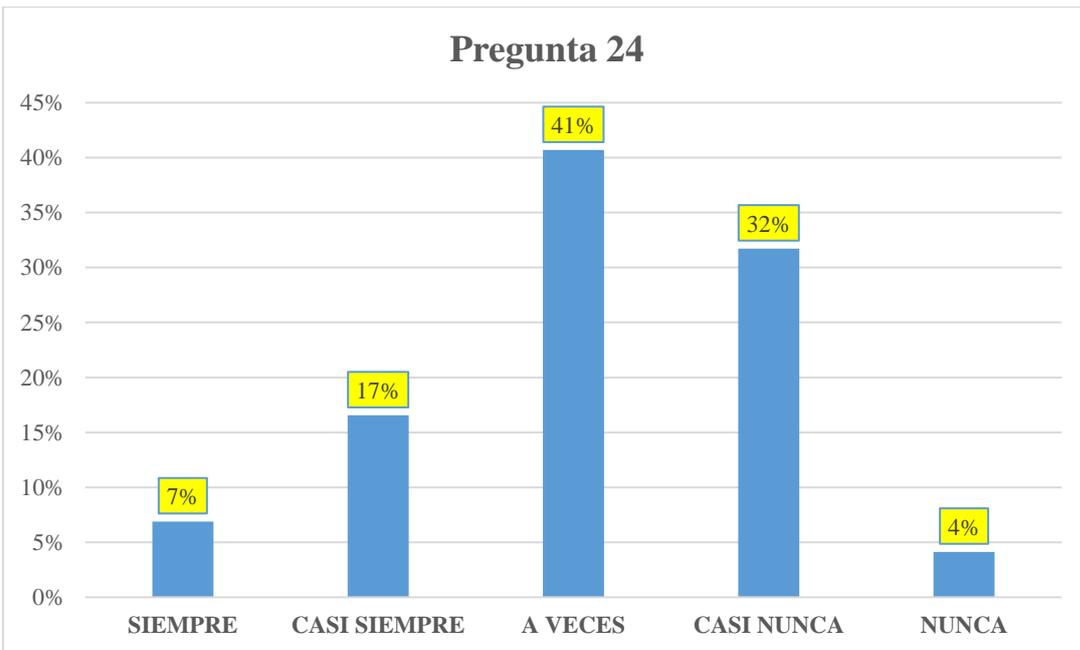
PREGUNTA 23: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	8%
CASI SIEMPRE	22	15%
A VECES	60	41%
CASI NUNCA	45	31%
NUNCA	7	5%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 23 observamos que el **41%** de los encuestados declaran que **a veces** los directores y jefes de la institución fomentan la visión y misión en los colaboradores, mientras en **5%** considera que **nunca** lo hacen.

24	La gestión actual de la institución a través de los directores y jefes de área en la sede central promueve los valores institucionales entre los colaboradores.	10	24	59	46	6
-----------	---	----	----	----	----	---

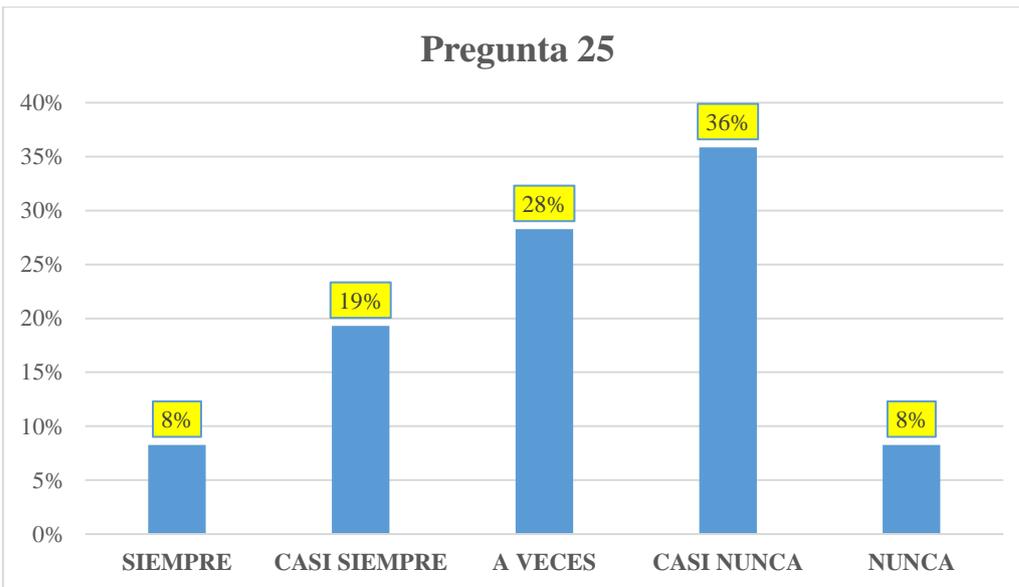
PREGUNTA 24: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	7%
CASI SIEMPRE	24	17%
A VECES	59	41%
CASI NUNCA	46	32%
NUNCA	6	4%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 24 observamos que el **41%** de los encuestados responden que **a veces** los jefes de la central de la institución promueven los valores, mientras en **2%** considera que **nunca** se hace.

25	Los colaboradores de la sede central de la institución se les perciben como personas proactivas en cuento a las acciones a tomar en beneficio de su trabajo.	12	28	41	52	12
----	--	----	----	----	----	----

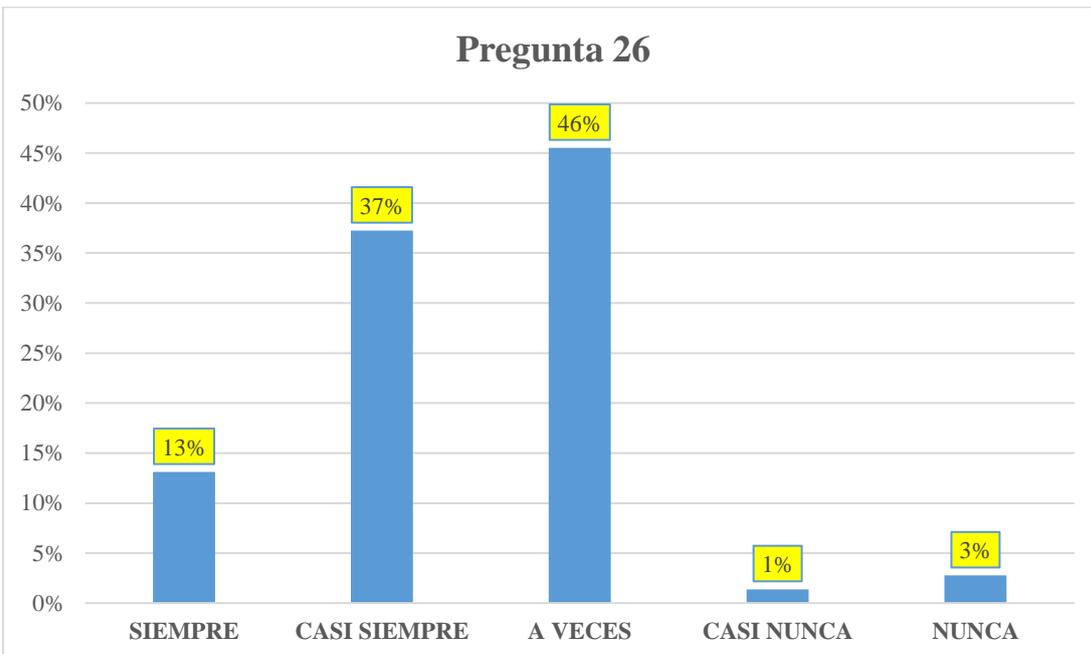
PREGUNTA 25: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	8%
CASI SIEMPRE	28	19%
A VECES	41	28%
CASI NUNCA	52	36%
NUNCA	12	8%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 25 observamos que el **36%** de los encuestados declaran que casi nunca se percibe que **casi nunca** se percibe al personal de la institución como colaboradores proactivos para realizar su trabajo, mientras un **8%** en coincidencia se representan en **siempre** y **nunca**.

26	Considera que el clima organizacional entre los colaboradores de la sede central de la institución es favorable o positivo.	19	54	66	2	4
----	---	----	----	----	---	---

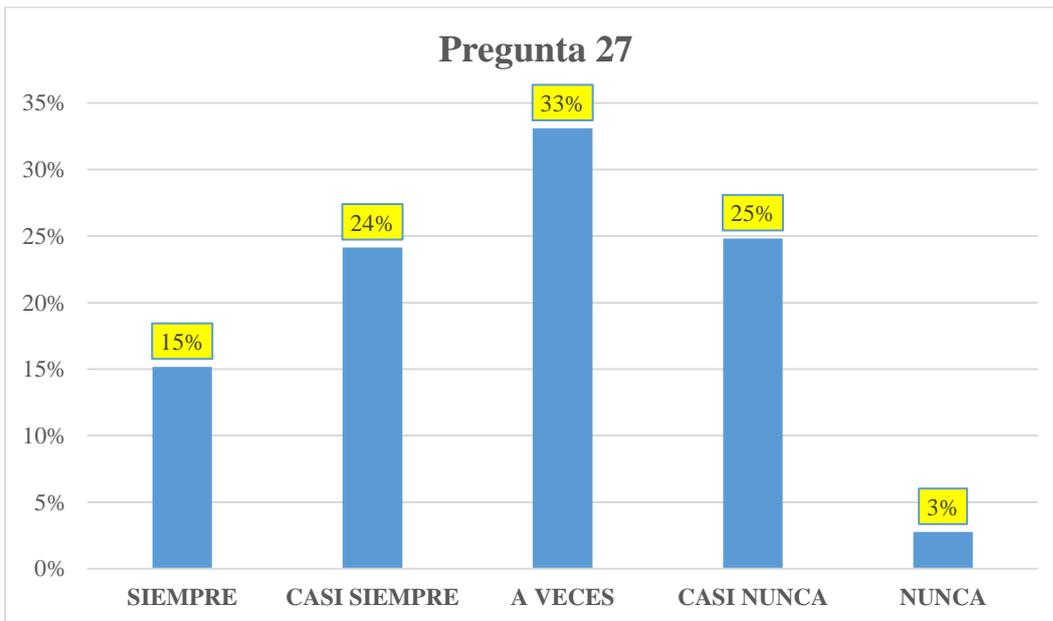
PREGUNTA 26: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	19	13%
CASI SIEMPRE	54	37%
A VECES	66	46%
CASI NUNCA	2	1%
NUNCA	4	3%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 26 observamos que el **46%** de los encuestados declaran que **a veces** el clima organizacional en la sede central de la institución es positivo, mientras un **1%** considera que casi **nunca** lo es.

27	Cree usted que el trato de los superiores o funcionarios con los colaboradores es con respeto y consideración.	22	35	48	36	4
----	--	----	----	----	----	---

PREGUNTA 27: CULTURA ORGANIZACIONAL		
ESCALA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	22	15%
CASI SIEMPRE	35	24%
A VECES	48	33%
CASI NUNCA	36	25%
NUNCA	4	3%
TOTAL	145	100%



Descripción: En la representación 27 observamos que el **33%** de los encuestados declaran que **a veces** el trato de los superiores o de la institución es con consideración y respeto, mientras un **3%** considera que **nunca** lo es.

4.1.1. Prueba de hipótesis.

4.1.1.1. Prueba de Hipótesis General

Para este punto, para la realización de comprobación de la hipótesis general se tiene que realizo la prueba del modelo de regresión lineal simple para explicar y predecir la influencia en la independiente (X) en la variable dependiente (Y) a partir de valores observados:

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

COMUNICACIÓN INTERNA

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

IMAGEN INSTITUCIONAL

Siendo la hipótesis:

La **COMUNICACIÓN INTERNA** influye significativamente en la **IMAGEN INSTITUCIONAL** en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018.

Esta requiere realizar una comprobación para ver el grado de relación en este sentido se aplicando la prueba de regresión lineal se obtuvo el siguiente resultado:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,196 ^a	,038	,032	5,420

a. Predictores: (Constante), VAR00031

Considerando el resultado la tabla de decisión nos dice:

Si $R = 0$ no existe correlación entre las variables

Si $0.00 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa

Si $\pm 0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe una correlación baja

Si $\pm 0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe una correlación significativa

Si $\pm 0.70 \leq R < \pm 1.00$ existe un alto grado de correlación

Si $R = 1$ existe una correlación perfecta positiva

Si $R = -1$ existe una correlación perfecta negativa

En nuestro caso el valor de R es 0,196 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

La COMUNICACIÓN INTERNA no influye significativamente en la IMAGEN INSTITUCIONAL en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018.

4.1.1.2. Prueba de Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1.- Para este punto, para la realización de comprobación de la hipótesis general se tiene que realizar la prueba del modelo de regresión lineal simple para explicar y predecir la influencia de la dimensión independiente (X) en la dimensión dependiente (Y) a partir de valores observados.

DIMENSIÓN INDEPENDIENTE (X)

PATRONES DE COMUNICACIÓN

DIMENSIÓN DEPENDIENTE (Y)

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Siendo la hipótesis específica:

Los PATRONES DE COMUNICACIÓN influyen significativamente en la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018. Esta requiere realizar una comprobación para ver el grado de relación en este sentido se aplicando la prueba de regresión lineal se obtuvo el siguiente resultado:

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,222 ^a	,049	,043	4,072

a. Predictores: (Constante), SUMDIM1

Considerando el resultado la tabla de decisión nos dice:

Si $R = 0$ no existe correlación entre la variables

Si $0.00 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa

Si $\pm 0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe un correlación baja

Si $\pm 0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe un correlación significativa

Si $\pm 0.70 \leq R < \pm 1.00$ existe un alto grado de correlación

Si $R = 1$ existe una correlación perfecta positiva

Si $R = -1$ existe una correlación perfecta negativa

En nuestro caso el valor de R es 0,222 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

Los PATRONES DE COMUNICACIÓN no influyen significativamente en la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018.

Hipótesis Específica 2.- Para este punto, para la realización de comprobación de la hipótesis general se tiene que realizar la prueba del modelo de regresión lineal simple para explicar y predecir la influencia de la dimensión independiente (X) en la dimensión dependiente (Y) a partir de valores observados.

DIMENSIÓN INDEPENDIENTE (X)

MOTIVACIÓN

DIMENSIÓN DEPENDIENTE (Y)

CULTURA ORGANIZACIONAL

Siendo la hipótesis específica:

La MOTIVACIÓN influye significativamente en la CULTURA ORGANIZACIONAL en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018. Esta requiere realizar una comprobación para ver el grado de relación en este sentido se aplicando la prueba de regresión lineal se obtuvo el siguiente resultado:

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,035 ^a	,001	-,006	2,422

a. Predictores: (Constante), SUMADIM3

Considerando el resultado la tabla de decisión nos dice:

Si $R = 0$ no existe correlación entre las variables

Si $0.00 \leq R < \pm 0.20$ existe correlación no significativa

Si $\pm 0.20 \leq R < \pm 0.40$ existe una correlación baja

Si $\pm 0.40 \leq R < \pm 0.70$ existe una correlación significativa

Si $\pm 0.70 \leq R < \pm 1.00$ existe un alto grado de correlación

Si $R = 1$ existe una correlación perfecta positiva

Si $R = -1$ existe una correlación perfecta negativa

En nuestro caso el valor de R es 0,35 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

La MOTIVACIÓN no influye significativamente en la CULTURA ORGANIZACIONAL en la sede central del MTPE, Jesús María, año 2018.

CAPITULO V

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

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 con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados; relacionados a las variables.

No se confirmó la hipótesis general donde la aplicación de la COMUNICACIÓN INTERNA influye significativamente en la IMAGEN INSTITUCIONAL en el público interno de la sede central de la cartera ministerial analizada, asimismo se tuvo como resultado que la hipótesis específicas 1 donde los PATRONES DE COMUNICACIÓN no Influyen significativamente en la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, y en el caso de la hipótesis específica 2 la MOTIVACIÓN no Influye significativamente en la CULTURA ORGANIZACIONAL.

Según Portilla (2014) referente internacional (Guatemala) con su tesis **“Plan Estratégico de comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno”**. Sustenta que, la organización investigada cuenta con una gestión base de la comunicación interna, la cual se fortalece bajo 4 enfoques: 1) Diseñar políticas de comunicación interna, 2) Optimizar el uso de los medios de comunicación, 3) Fortalecer la confianza de los colaboradores de la institución para que estimule una adecuada fluidez comunicacional y 4) Fortalecer la relación interdepartamental. Todo para

promover y mantener una cultura organizativa sólida que apoye la comunicación institucional, porque no solo consideran su importancia sino que trabajan operativa y estratégicamente el valor de la comunicación interna. Recalcando que, la burocracia en estos caso es necesaria porque se trata de una institución que administra información confidencial y que debe responder a una constante auditoría.

Concluyendo que, la cultura organizacional de la institución influye en el desarrollo o definición posterior de la gestión de la comunicación interna. Motivo por el cual, se considera que los resultados de la prueba de promedio lineal de nuestra investigación al definir que la comunicación interna no influye significativamente en la imagen institucional deben ser porque el contexto, lugar y tiempo son totalmente distintos. Y la cartera ministerial investigada recién en el 2019 implementará formalmente la gestión de la comunicación interna a través de la aplicación del Plan Estratégico de Comunicación Interna para la Mejora del Clima Laboral a cargo de la Oficina General de Recursos Humanos y dar respuesta a la ley de calidad de los servicios públicos.

En tanto, se puede aprovechar lo que la encuesta nos refleja, dado que en un equilibrio de 33% casi siempre y con un 30% a veces la comunicación entre jefes y la alta dirección en la cartera ministerial investigada, es efectiva. Lo que permite pensar que, la planificación operativa para la implementación estratégica de la comunicación interna puede ser eficiente porque los responsables de área podrían lograr interpretan y asumir los mensajes de valor del plan con un compromiso sostenible.

Vale precisar que, según la encuesta desarrollada el 64% en promedio de los jefes de área casi siempre o a veces tienen equilibrada la información que los colaboradores por unidad requieren (35% casi siempre y 30% a veces). Lo que denota que, a la fecha hay intenciones de estandarizar los mensajes de valor, lo que permite analizar que hay intento de institucionalizar los mensajes e información que el público interno requiere para mejorar el desarrollo de sus tareas en la institución.

Para lo cual, sugerimos que la institución investigada atienda el 10% de desfase denotada en la encuesta, donde el 34% de la muestra precisa que la información emitida por los jefes de área para el desarrollo de tareas casi siempre es clara y precisa, más aún porque un 24% afirma que casi nunca lo es. Situación que puede explicar, el por qué la baja o no influencia considerable de los patrones o modelos de comunicación en la identidad organizacional tal como lo expresa la prueba de promedio lineal realizada, y aprovechar el 33% de los colaboradores que siempre desean desarrollar un trabajo de calidad y motivar al 43% que denota que casi siempre lo hace en una primera etapa de mejora del compromiso del público interno.

Por su parte, Valdez (2014) en su tesis doctoral **“Función Relacional, Comunicacional y Sinergia de las Relaciones Públicas en las Organizaciones Públicas y Privadas del Perú”** nos permite asumir que el nivel de confianza del público interno en las instituciones públicas es bajo. Motivo por el cual, se puede concluir que a pesar que en este caso el tiempo de investigación y contexto es diferente. Tal afirmación se asume como muy

importante para la presente tesis, porque en la encuesta se obtuvo en respuesta una interesante coincidencia con un 31% en los casos del a veces y nunca cuando se consultó si los jefes de área escuchaban y respondían las consultas de los colaboradores en forma rápida.

Caso que debe ser atendido en la planificación operativa del Plan Estratégico de Comunicación Interna 2019, sobretodo porque un 41% de los encuestados considera que siempre se siente identificado con la institución, así como trabajar en una primera parte la afirmación contundente del 37% que indica que casi siempre.

Aspecto que consideramos influye, en el resultado de la prueba de promedio lineal que denota que los PATRONES DE COMUNICACIÓN no influyen significativamente en la IDENTIDAD ORGANIZACIONAL, porque a la fecha no hay un plan estratégico para ello.

Así mismo, se considera valioso para el presente trabajo de investigación lo que sustenta Solórzano (2007) en su tesis **“Calidad de las Relaciones, Fluidez de la Comunicación y los Públicos en una Asociación Militar de Bienestar de la Ciudad de Lima”**, en vista que recalca en sus conclusiones la importancia de la intervención de programas relacionales con el objetivo de mejorar la fluidez de la comunicación.

Situación que precisa se mejora con la creación de una oficina de Relaciones Públicas que, diseñe e implemente políticas y estrategias pertinentes para la mejora de las relaciones entre el público interno.

Según los datos obtenidos mediante el procesamiento estadístico se percibe que la muestra encuestada con un 43% considera que casi siempre el público interno se ayuda entre sí, motivo por el cual se puede generar acciones que permitan motivar a ese grupo y se suma al 22% que responde que siempre sucede. Lo que nos permite precisar que, la afirmación de la prueba de promedio lineal de la presente tesis al indicar que las dimensiones MOTIVACIÓN y CULTURA ORGANIZACIONAL no tienen una influencia significativa, podría estrecharse en un porcentaje mayor si se estandariza e institucionaliza al 43% de los encuestados que respondieron que casi siempre los jefes de área de la institución fomentan el trabajo en equipo.

Así también, con una intervención relacional se podrá mejorar el nivel de pro actividad del público interno, tal como lo refleja el resultado de la encuesta realizada. Dado que, el 36% precisa que casi nunca sucede, y un promedio dividido en 8% cada uno que siempre y nunca.

Para concluir la discusión, se precisa también que tal vez el motivo por el cual no existe una influencia considerable de la MOTIVACIÓN en la CULTURA ORGANIZACIONAL es porque no se atiende la empatía organizacional jefes-colaboradores. Tal como lo denota la encuesta, al indicar que en promedio global con un 58% que existe una débil incidencia en el respeto y consideración cuando los colaboradores reciben alguna indicación de los funcionarios de la institución, lo que nos permite pensar que a la fecha no existe ningún programa motivacional al respecto.

5.1. Conclusiones

- De acuerdo a la investigación realizada en la institución referida, se concluye que las relaciones interpersonales tanto entre trabajadores como directivos es buena, sin embargo se requiere implementar nuevas estrategias de comunicación interna entre jefaturas y sus equipos de trabajo, para lograr que los colaboradores expresen sus dudas y sugerencias sobre ciertas tareas, así también se podrá optimizar el tiempo y maximizar los beneficios conjuntos para la organización y sus colaboradores.
- En ocasiones el trabajo de los colaboradores de las institución analizada se ven perjudicados por la falta de estrategias que promuevan y mantengan al colaborador motivado, razón por la cual es muy importante la pronta toma de acción e implementar un plan motivacional para el año 2019, porque la intervención ayudaría a implementar acciones y aspectos que mejoren las relaciones interpersonales. Porque se denota una amplia falta de estrategias de reconocimiento por trabajos bien ejecutados, para de esta manera conseguir una adecuada calidad de vida para los trabajadores en el ámbito laboral y por consiguiente mayor rendimiento institucional.

5.2. Recomendaciones

- Optimizar la comunicación entre el público interno para favorecer la integración, incluyendo la intervención profesional base de un Relacionista público que apoyen la implementación relacional y comunicacional a cargo de la Oficina de Recursos Humanos, para que se institucionalice la

comunicación interna en la cartera ministerial investigada. En vista que, es necesario motivar una retroalimentación coherente entre los servidores públicos para que así exista una comunicación interna eficiente y la imagen institucional mejore el clima organizacional.

- Fortalecer la comunicación descendente entre la Oficina General de Recursos Humanos y los colaboradores de distintos niveles, actualizando la intranet como canal de comunicación interna de consulta e información para mejorar el clima organizacional en la cartera ministerial investigada.
- Implementar para inicio del año 2019, un Plan Operativo de Comunicación Interna en respuesta al Plan Estratégico de Comunicación Interna que la Oficina General de Recursos Humanos porque ya han recibido la aprobación de la Comisión de Calidad a cargo de la Secretaria General de la institución. De esta manera, se podrían generar canales de comunicación interna para que los colaboradores compartan sus inquietudes y mejoren sus niveles de satisfacción con relación al clima organizacional.
- Establecer una comunicación bidireccional que genere retroalimentación inmediata entre los diversos públicos internos en la cartera ministerial investigada.
- En el plan de acción de cada área, los altos directivos o jefes podrían organizar talleres o seminarios de capacitación que ayuden a los empleados a mejorar su desarrollo personal, principalmente donde se pueda potencializar habilidades blandas. Para lo cual, el número de participantes

no debe exceder las 15 personas para facilitar la comunicación entre sus miembros. Entre los seminarios que se recomiendan se encuentran los siguientes:

- **Motivación personal:** Con el objetivo de dar a conocer la importancia de la motivación del personal en el progreso de la institución.
- **Relaciones humanas:** Para fomentar en los trabajadores las relaciones interpersonales con sus compañeros y la importancia del trabajo en equipo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Brandolini & Gonzáles (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires Argentina: Editorial DIRCOM.
- Capriotti, P (1999). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Barcelona España: Editorial Ariel S.A.
- Veliz F. (2011) Comunicar, Construyendo Diálogos Estratégicos en 360° para Organizaciones del Nuevo Siglo. Barcelona España: Editorial Genisa.
- Tironi E. & Cavallo A. (2007) Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones.
- Andrade H. (2010) Comunicación Organizacional Interna, Proceso – Disciplina y Técnica. Madrid España: Editado por Gesbiblo SL
- Ferrari M. & Frasca F. (2012) Gestión de Relaciones Públicas para el Éxito de las Organizaciones. Lima Perú: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.

- Pintado T. &
Sánchez J. (2013) Imagen Corporativa, Influencia en la Gestión Empresarial. 2da. Edición. Madrid España: Esic Editorial.
- Xifra J. (2005) Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Editorial Paidós Iberica.
- Grunig J. &
Hunt T. (1984) Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Wilcox D. (2012) Relaciones Públicas. Editorial Prentice Hall
- Cutlip S. & Center A. (2005) Relaciones Públicas Eficaces. Ediciones Gestión 2000.
- Pérez R. & Solórzano E.
(2005) Relaciones Públicas Superiores. Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Arbaiza L. (2010) Comportamiento Organizacional: Bases y Fundamentos. Editado por Cengage Learning. Buenos Aires Argentina.
- Tessi M. (2012) Comunicación Interna en la Práctica. Editado por Granica. Buenos Aires Argentina.
- Capriotti R. (2008) Branding Corporativo. Editado por Libros de la Empresa: Santiago de Chile.
- Brandolini A. (2009) Comunicación Interna. Editorial La Crujia.
- Keith D. & Newstrom J. (2002) Comportamiento Humano en el Trabajo. Editado por McGraw Hill.

- Robbins S. & Coulter M. (2002) Administración. Editado por Pearson Educación – 8va. Edición.
- Robbins S. (2004) Comportamiento Organizacional. Editado por Pearson Educación. 10ª Edición.
- Robbins S. & Judge T. (2017) Comportamiento Organizacional. Editado por Pearson Educación. 17ª Edición
- Elías J. & J. Mascaray (1998) Más Allá de la Comunicación Interna. Ediciones Gestión 2000.
- Fischman D. (2014) Motivación 360ª. Ediciones Gestión 2000. Lima Perú.
- Costa J. (2004) Imagen Corporativa en el Siglo XXI. Editado por La Crujia Ediciones Ciccus.
- Sanz de la Tejada L.A. (2002) Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa. Editado por Esic Editorial.
- Richard L. Daft (2013) Teoría y Diseño Organizacional. Editado por Undécima.

Referencias electrónicas:

- Apolo, D. (2014) Comunicación 360, Herramientas para la Gestión de Comunicación Interna e Identidad. Ecuador: Edita por el Consejo Editorial de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=qvySBQAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- García J. (1998) Comunicación Interna. España: Edita Díaz de Santos S.A. Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA113&dq=patrones+en+la+comunicaci%C3%B3n+interna&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjm0MOemZzeAhXS21MKHdb9AMoQ6AEIMTAC#v=onepage&q=patrones%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false
- Grunig J., Grunig L., Ferrari M. (2015) Aporte científico, Revista Mediterránea de Comunicación “Perspectivas de las Relaciones Públicas”. Artículo Recuperado de:
<file:///C:/Users/docente/Downloads/Dialnet-PerspectivasDeLasRelacionesPublicas-5381858.pdf>

Referencias de Tesis Internacionales:

- Portilla (2014) Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Institución Descentralizada del Gobierno. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar de Guatemala de la Facultad de Humanidades.
- Balarezo (2014) La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive (Tesis de Maestría). Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.

Referencias de Tesis Nacionales:

- Valdez (2014) Función Relacional, comunicacional y sinérgica de las Relaciones Públicas. (Tesis de doctorado). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

- Muguerza (2017) Relación entre la Comunicación Estratégica, como Herramienta de las Relaciones Públicas y la Imagen Institucional del Congreso de la República del Perú (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Gitton (2014) Relación entre la Comunicación Estratégica y el Público Interno en el Programa: Segregación en la fuente de Basura que no es Basura, Zona 9, de la Municipalidad de Miraflores (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Solórzano (2007) Calidad de las Relaciones, Fluidez de la Comunicación y los Públicos en una Asociación Militar de Bienestar de la Ciudad de Lima (Tesis de Maestría). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.