



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

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS PORTALES
S.A. Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**PRESENTADA POR
CRISTOPHER GUSTAVO CORREA ALCEDO**

**ASESORA
ANA BERMEO TURCHI**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

LIMA – PERÚ

2019



**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

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LOS
PORTALES S.A. Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

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

Presentada por:

CRISTOPHER GUSTAVO CORREA ALCEDO

Asesora:

Dra. Anna Bermeo Turchi

LIMA - PERÚ

2019

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE
LOS PORTALES S.A. Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

DEDICATORIA

A Dios, por la bendición de poder realizar esta investigación, así como a todos aquellos que participaron en el desarrollo de la misma de alguna manera. En especial a mi madre, que guía mis pasos desde el cielo y a Mattias, mi hermano menor, por cada uno de sus abrazos.

ÍNDICE

PORTADA

DEDICATORIA.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INTRODUCCIÓN.....	viii
Descripción de la realidad problemática	xi
Problema de investigación	xi
Formulación del problema	xvi
Problema principal	xvi
Problemas específicos	xvi
Objetivos de la investigación	xvii
Objetivo general	xvi
Objetivos específicos	xvii
Finalidad e importancia	xvii
Viabilidad del estudio	xvii
Limitaciones del estudio.....	xix

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación	20
1.2. Bases teóricas de la investigación	27
1.3. Definición de términos básicos	52

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas	58
2.1.1. Hipótesis general	58
2.1.2. Hipótesis específicas	58

2.2. Variables y definición operacional	59
---	----

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación.....	63
3.2. Tipo de investigación.....	63
3.3. Diseño de investigación.....	65
3.4. Población y muestra.....	67
3.4.1. Población.....	67
3.4.2. Muestra.....	68
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	68
3.5.1. Técnicas.....	69
3.5.2. Instrumentos.....	70
3.6. Procedimiento de recolección de datos.....	72
3.7. Procesamiento, análisis e interpretación de la información.....	72
3.8. Aspectos éticos	73

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados	74
--	----

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

CONCLUSIONES	114
---------------------------	-----

RECOMENDACIONES	117
------------------------------	-----

FUENTES DE INFORMACIÓN	119
-------------------------------------	-----

ANEXOS	128
---------------------	-----

RESUMEN

En este estudio se analizó la relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional, esto debido a que actualmente la comunicación interna es considerada como un proceso fundamental que permite fortalecer las relaciones de confianza entre los colaboradores a través de la utilización de diferentes herramientas de comunicación. La gestión de la misma de manera eficiente guarda relación con diferentes factores que inciden en la motivación de los colaboradores para la realización de sus funciones, uno de ellos es el clima organizacional, el cual nace como una percepción del colaborador en función a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción y que se expresa en sus niveles de satisfacción.

El método de investigación es científico, el cual implicó los métodos específicos: inductivo – deductivo, analítico – sintético y el deductivo – hipotético. El tipo de estudio fue descriptivo, de diseño no experimental de tipo transversal o transeccional. Se utilizó un muestreo no probabilístico, donde el estudio estuvo centrado en 50 trabajadores de Los Portales S.A., que laboran en la organización en el área de Capital Humano, con un periodo de permanencia de 06 meses. Las técnicas de recolección de información se enmarcan en una encuesta diseñada y pensada a partir de la identificación de indicadores dirigidas a la muestra de estudio, con alternativas de respuesta de opción múltiple que responden a 36 ítems referentes a la comunicación interna y el clima organizacional.

Los resultados del análisis concluyen que existe evidencia significativa para afirmar que se desarrolla una relación positiva de la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional, con un promedio porcentual de 95.98% y un incremento porcentual del 0.15.

ABSTRACT

In this study, the relationship between Los Portales S.A. internal communication with the organizational climate was analyzed, due to the fact that internal communication is currently considered as a fundamental process that allows strengthening the relationships of trust between employees through the use of different communication channels. The management of it in an efficient way is related to different factors that influence the motivation of the collaborators for the performance of their functions, one of them is the organizational climate, which is born as a perception of the collaborator depending on the conditions that It is in its process of interaction and expressed in its levels of satisfaction.

The research method is scientific, which involved the specific methods: inductive - deductive, analytical - synthetic and deductive - hypothetical. The type of study was descriptive, non-experimental design of transverse or transactional type. A non-probabilistic sampling was used, where the study focused on 50 workers from Los Portales S.A., who work in the organization in the Human Capital area, with a period of 06 months. The information collection techniques are framed in a survey designed and designed based on the identification of indicators aimed at the study sample, with multiple choice response alternatives, which respond to 36 items related to internal communication and organizational climate.

The results of the analysis conclude that there is significant evidence to affirm that a positive relationship of the internal communication of Los Portales S.A. develops with in the organizational climate, with a percentage average of 95.98% and a percentage increase of 0.15.

INTRODUCCIÓN

La globalización y los diferentes sucesos internacionales en el rumbo económico han llevado a las empresas a replantear sus procesos, dando un paso importante en lo que concierne a la satisfacción de las necesidades emergentes en sus clientes a nivel interno como externos, con la finalidad de optimizar las características que componen el ambiente en el que desarrollan sus funciones y por ende obtener un incremento de su rendimiento.

Teniendo esto como premisa fundamental, las grandes empresas han redefinido sus planteamientos de manera interna para poder reforzar los lineamientos que componen su identidad corporativa a través de las diferentes herramientas de comunicación que estén a su alcance, dando así una redefinición del protagonismo que implica el manejo de la comunicación interna de manera estratégica.

De esta manera las organizaciones podrán desarrollar cierto grado de flexibilidad que le permitan adaptarse a los cambios del entorno en el que se desarrollan, caracterizado por su alta competitividad, teniendo así una concepción de los factores que componen el mercado actual, considerando a más de uno como una oportunidad que puede llegar a incidir de manera beneficiosa y no como una amenaza, la cual podría llegar a tener un impacto perjudicial.

Bajo lo expuesto anteriormente, es vital reconocer la importancia que constituye el recurso humano dentro de cualquier organización, sin importar al rubro al que pertenezca, ya que este se caracteriza por ser dinámico y presentar una alta tendencia al crecimiento. Por lo que es fundamental que estos desarrollen sus funciones dentro de un clima organizacional óptimo, que le permita contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es así, como nace la necesidad de saber cuál es la relación de la comunicación interna, provista como una herramienta de comunicación estratégica, en el clima organizacional de Los Portales S.A. Atendiendo a que esta influencia ha cobrado protagonismo en los últimos años en el rubro de las relaciones públicas, dentro del campo de la comunicación organizacional, se ha creído conveniente abordarlo bajo el punto de vista conceptual.

En este estudio se utilizó la metodología de la investigación científica y sus vertientes ligadas a un tipo de investigación de carácter básico de diseño no experimental, cualitativo fenomenológico – expofacto (que estudia los fenómenos que ya han ocurrido); de nivel descriptivo – interpretativo, enmarcado en métodos y técnicas de investigación de las relaciones públicas. Las dimensiones motivo de análisis de la comunicación interna fueron: estrategias de comunicación, flujos de comunicación y herramientas de comunicación y del clima organizacional: desempeño organizacional, satisfacción organizacional y compromiso organizacional.

La investigación está dividida en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Comprenden los antecedentes de la investigación, relacionado a estudios previos sobre comunicación interna y clima organizacional, los cuales sentarán las bases teóricas, así como la definición de términos aplicados.

Capítulo II: Está compuesto por la formulación de la hipótesis principal y derivadas de la investigación, además se define la operalización de las variables, entre otros puntos.

Capítulo III: Se encontrará el marco metodológico de la investigación en el que se describirá el tipo y diseño de la misma, además de la población, muestra de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos, procedimientos, procesamientos, análisis e interpretación de la información, así como aspectos éticos llevados a cabo.

Capítulo IV: Se trabajará con el análisis y resultados luego de la aplicación del cuestionario.

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

Descripción de la realidad problemática

Problema de investigación

Los constantes cambios que ha sufrido el mercado han provocado que se replantee cuál es la finalidad de la comunicación interna dentro una organización, ya que esta ha pasado de ser una herramienta de corte meramente informativo a convertirse en un proceso estratégico de gestión dirigido a facilitar la adecuación de las empresas a las cambiantes exigencias del entorno.

Tapia (2015), en un primer esbozo sobre la connotación actual que tiene la comunicación interna, la define como:

Tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles para la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (p. 163)

Esta definición de comunicación interna ahonda en la finalidad que persigue este proceso, el cual según Elías y Mascaray (2003), apunta a incrementar la productividad y eficiencia dentro del funcionamiento de la organización, para lo cual se desarrollan estrategias de comunicación que busquen fortalecer la cultura corporativa.

Un punto importante dentro de la transformación que ha sufrido la comunicación interna como proceso, es que también ahonda esfuerzos por fortalecer los vínculos del público interno gracias a la generación de confianza como resultado de un alineamiento de objetivos e intereses entre aquello que busca el colaborador y lo que apunta la organización como tal dentro de su plataforma estratégica.

En relación a lo expuesto, La Porte (2015), afirma que:

La comunicación interna permite a los empleados tener presente la misión de la organización y, además, si la comunicación se planifica, fundamentará a corto plazo relaciones y a largo plazo confianza. La comunicación es un elemento que permite a la organización unir, vivir y propagar una cultura, que es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario. (p. 163)

Las organizaciones son cada vez más conscientes que el trabajar la comunicación interna a su vez implica una mejora en los factores que definen el entorno organizacional que perciben los colaboradores en el desarrollo de sus funciones, esto se debe en principio a una implicancia que nace como resultado de una reformulación en la consideración que tiene el colaborador actualmente.

Por otro lado, la comunicación interna al ser un proceso transversal también guarda una fuerte relación con diferentes factores que determinan el funcionamiento organizacional, es ahí donde el clima organizacional desarrolla un papel fundamental, ya que de por sí toda acción a nivel de comunicación tiene una consecuencia directa en los niveles de motivación y por ende en lo que conocemos como desarrollo organizacional.

Al nombrar la incidencia que tienen las diferentes acciones de comunicación interna en el clima organizacional, sería necesario definir realizar una definición de dicha variable. Teniendo en cuenta lo anterior, citamos a Bordas (2016), define al clima organizacional de la siguiente manera:

El clima organizacional se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, que afecta al comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Puede ser percibido y descrito por los integrantes de la organización y medido a través del estudio de sus percepciones. (p.28)

Esta especie de tono emocional que perciben los colaboradores también amerita una gestión estratégica al igual que la comunicación interna, ya que un clima organizacional bien estructurado en donde los flujos de comunicación creen espacios de intercambios, será bien valorado por los colaboradores, estos trabajarán satisfechos y comprometidos a tal punto que la gestión que se realice sobre el capital humano que conforma la organización, convertirá al colaborador en una ventaja diferencial.

En relación a lo expuesto, Marchant (2005), sostiene que:

Mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima organizacional en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los colaboradores aumenten la proporción de su comportamiento organizacional en dirección con los objetivos organizacionales. (p. 134)

Según lo expuesto, podemos afirmar que el clima organizacional se convierte en una especie de descripción de los factores que determinan la estructura de una organización, esta influenciará en la actitud colectiva que los colaboradores muestren en su desempeño organizativo. Para poder definir dicha actitud, es clave el suministro de información que se le brinde a los mismos, así como las herramientas de comunicación idóneas que sepan como despertar su interés y los convierta en los protagonistas en la generación de contenidos.

Teniendo como premisa que absolutamente todo comunica dentro de una organización y esto tiene una alta incidencia con el clima organizacional, Tapia (2015), propuso una serie de errores frecuentes que se generan justamente por considerar ambas variables de una manera independiente, es decir sin relación alguna; en donde encontramos que muchas veces se da por sentado una supuesta lealtad por parte de los colaboradores hacia la organización (cuando esto es resultado del compromiso organizacional), así como no se

informa a tiempo lo que la organización realiza o atraviesa (dando rienda suelta a los flujos informales de comunicación), ocasionando un suministro de demasiada información o por el contrario una saturación de las herramientas de comunicación y finalmente se subestima la importancia de actualizar el contenido de manera constante en cada una de las plataformas con las que cuenta la organización.

Nuestra investigación titulada relación de la **comunicación interna** de Los Portales S.A. con el **clima organizacional**; analizó la comunicación interna, siendo uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar al cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe una estrategia de comunicación en la organización previamente establecida que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

La empresa Los Portales S.A., con más de 50 años de experiencia en el desarrollo de negocios inmobiliarios y presencia en 14 ciudades de 09 provincias del Perú. Cuenta con tres unidades de negocio: vivienda, estacionamientos y hoteles que trabajan en sinergia, apostando por el progreso de nuestro país.

Cuya misión es:

Desarrollar negocios inmobiliarios, de estacionamientos, hoteleros y afines, creando espacios innovadores para vivir mejor, sustentados en el conocimiento de nuestros clientes, el compromiso y creatividad de nuestra gente y el desarrollo sostenible de nuestro entorno.

La visión de la empresa está orientada a:

Ser una corporación líder en el desarrollo de negocios relacionados con el sector inmobiliario, que se diferencie por su calidad y marque hitos innovadores, generando valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y la sociedad.

En cuanto a la disposición de la investigación, ante todo, se cree que la mejor manera de situar al lector es a partir de la presentación de tres grandes bloques que se reagrupan en una estructura de fácil reconocimiento. La tesis de investigación cuenta con un primer bloque de carácter referencial, el segundo teórico-metodológico y el tercero analítico-evaluativo, sin incluir los aspectos formales del trabajo (agradecimiento, introducción, índice, bibliografía y anexos).

La investigación utilizó la metodología de la investigación científica que implica los métodos específicos: inductivo – deductivo, analítico – sintético y el deductivo - hipotético, así como sus vertientes ligadas a un tipo de investigación de carácter básica, que explica la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional. El tipo de estudio fue descriptivo, de diseño no experimental de tipo transversal o transaccional; enmarcado en métodos y técnicas de investigación en relaciones públicas. Las dimensiones motivo de análisis serán: estrategia comunicativa, flujos de comunicación, herramientas de comunicación y del clima organizacional: desempeño organizacional, satisfacción organizacional y compromiso organizacional.

Como instrumento utilizamos un cuestionario, compuesto por 36 ítems, que se aplicó a 50 trabajadores con más de 06 meses laborando en Los Portales S.A. y que pertenezcan al área de Capital Humano, con el fin de obtener las diversas opiniones de dichos asistentes lo cual permitirá comprobar las hipótesis.

La investigación inició el 06 de junio del 2019 – 30 de junio del 2019 en la provincia y departamento de Lima Metropolitana como espacio de desarrollo del fenómeno.

La construcción del marco teórico dentro de la investigación estuvo sustentada en la explicación de los conceptos a utilizarse a lo largo del trabajo.

Esta apreciación sirvió de base para determinar la relación de la **comunicación interna** de Los Portales S.A. con el **clima organizacional**.

Formulación del problema

Problema principal

Frente a la problemática planteada; este estudio formuló el problema de investigación con la siguiente interrogante:

¿Cuál es la relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional?

Periodo de análisis: 06 de junio del 2019 – 30 de junio del 2019.

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

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna en la **estrategia de comunicación** con el clima organizacional?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna en los **flujos de comunicación** con el clima organizacional?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna en las **herramientas de comunicación** con el clima organizacional?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Identificar cuál es la relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Identificar cuál es la relación de la comunicación interna en la **estrategia comunicativa** con el clima organizacional.
- Analizar cuál la relación de la comunicación interna en los **flujos de comunicación** con el clima organizacional.
- Determinar cuál es la relación de la comunicación interna en las **herramientas de comunicación** con el clima organizacional.

Finalidad e importancia

El reconocer la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de una empresa es un aspecto de vital importancia, que se ha convertido en unos de los más grandes retos que deben afrontar los miembros que conforman las áreas de comunicación corporativa de toda organización de primer nivel. Así, el manejo de la comunicación interna ha ido sufriendo cambios relevantes en los últimos años tanto a nivel cuantitativo, ya que ha ido aumentando considerablemente el número de empresas que reconocen que un buen manejo de la comunicación interna puede llegar a repercutir en la construcción de un óptimo clima organizacional, así como a nivel cualitativo, enfocados en la calidad del conjunto de factores que forman parte de la construcción del mismo.

En nuestro país existen estudios realizados por áreas de capital humano, así como por consultoras especializadas en el manejo de la comunicación organizacional, los cuales se convirtieron en puntos de referencia para el desarrollo de esta investigación. Esta identificó la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de Los Portales S.A., detectando las deficiencias en su manejo para luego proponer soluciones fácticas que puedan ayudar a contrarrestar la problemática a través de propuestas concretas.

Esta investigación tuvo por consigna contribuir al campo científico del estudio de la comunicación corporativa, en el cual se identificaron los puntos más álgidos donde se

tuvieron falencias a nivel comunicacional para poder así rediseñarlos según la problemática existente. De esta manera, los resultados de este trabajo, tuvieron como fin convertirse en un punto de referencia para posteriores estudios que tengan algún tipo de relación con las variables: comunicación interna y clima organizacional.

Por otro lado, la importancia de esta investigación también radicó en que se pudo medir el grado de eficiencia de las herramientas de comunicación interna utilizados en una organización en particular, además de identificar la relación de los mismos en la construcción del clima organizacional en un contexto específico.

Asimismo, esta investigación permitió la creación de instrumentos que podrán ser aplicados a otros estudios por parte de distintas organizaciones que busquen evaluar sus políticas comunicacionales para poder incidir de manera significativa en su clima organizacional, convirtiéndose por ende en una fuente de consulta sobre la importancia que conlleva un buen manejo de la comunicación corporativa en la mejora de las condiciones en las que sus colaboradores desarrollan sus funciones.

La Escuela de Ciencias de la Comunicación podrá aprovechar el estudio realizado para seguir ampliando las fuentes de información con las que cuenta actualmente sobre las variables en mención logrando una profundización de las mismas; esto debido a que la comunicación interna, así como el clima organizacional son objetos de estudio en el desarrollo de cursos afines a la ciencia.

Viabilidad de la investigación

Se contó con los recursos financieros, humanos y técnicos que determinan los alcances de la investigación. Además, se consultó a diferentes bases académicas a las cuales se obtuvieron acceso, tales como libros, bibliotecas, tesis y se contó el apoyo de un personal que apoyó con la recopilación de datos.

Limitaciones del estudio

No existen limitaciones en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

La búsqueda de material bibliográfico en diversas instituciones universitarias nos permite evidenciar los siguientes antecedentes de investigación.

Antúnez. Y. (2015). El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <https://bit.ly/2NBjTfz>

En los últimos años, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinaron el desarrollo nuevas habilidades, destrezas y conocimientos en los colaboradores, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, afrontando más de un nuevo reto.

Es debido a esta necesidad, que las empresas empezaron a realizar estudios minuciosos de las diferentes variables relacionadas a su principal activo, es decir, el talento humano, con la finalidad de desarrollar la capacidad de respuesta exigida por los retos impulsados por la globalización de los mercados que hacen de los colaboradores elementos claves para la lograr el éxito.

Dentro de este contexto, el clima organizacional juega un papel protagónico, ya que según la percepción que pueda tener un colaborador sobre el mismo, dependerá sus niveles de compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de sus actividades, es decir marcarán la pauta de su desempeño. De no gestionarse el

mismo, los colaboradores presentarán síntomas como ineficiencia, desmotivación e improductividad, tal y como sucedió en las agencias Banesco de Maracay.

Según lo expuesto, este estudio tuvo como objetivo general explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua, planteándose como objetivos específicos: diagnosticar los factores que determinan actualmente el clima organizacional, determinar el nivel de rendimiento de los empleados y analizar los factores clave del clima organizacional que interfieren en el rendimiento de los mismos.

El estudio se enmarcó en un diseño de investigación no experimental, debido a que no se manipularon las variables y se observó las relaciones desprendidas de éstas tal y como se suceden en su entorno habitual.

Asimismo, se utilizó un nivel descriptivo porque para su elaboración, ya que fue necesario realizar explicaciones referentes a las características del fenómeno estudiado, determinando su comportamiento y las acciones que deben ejecutarse para realizar las comparaciones que se derivaron de la investigación

Además, se empleó el método cuantitativo de tipo inductivo, aplicándose un cuestionario de 35 ítems a un gerente, tres subgerentes, cuatro administradores operativos, tres cajeros principales y diecinueve cajeros, los cuales fueron consideradas como muestra.

La investigación, permitió concluir que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmósfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes.

Finalmente, se apreció en base a los resultados obtenidos que los empleados que laboraban en ese momento en el área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco estuvieron parcialmente motivados.

Alonso, A. (2013). El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción, Guatemala. Recuperado de: <https://bit.ly/2WBujjA>

Tras varios procesos de adquisición que sufrió la Empresa Eléctrica de Guatemala Sociedad Anónima (EEGSA) al ser fusionada con la Empresa Pública de Medellín (EPM), se realizaron diferentes esfuerzos por lograr una transformación interna que le permita convertirse en la empresa líder en el servicio de energía eléctrica a nivel nacional. Los constantes cambios tuvieron incidencia en la cultura corporativa y en el funcionamiento de los procesos a nivel de comunicación interna.

Cuando se realiza una fusión empresarial, surgen rumores entre colaboradores y se despiertan temores relacionados a nuevas estructuras organizativas, despidos, cambios de responsabilidades laborales, entre otros.

Por ello, la comunicación interna de la institución trató de enfocarse en disminuir al máximo las dudas y la ansiedad que los cambios generaron, abriendo canales de comunicación en dos vías, pese a ello, los resultados no eran los esperados.

Expuesto lo anterior se planteó que el objetivo general del estudio fue: identificar las necesidades de comunicación interna de EEGSA para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización para el alcance de los objetivos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores.

Para realizar este estudio se llevó a cabo una metodología descriptiva, en donde se seleccionaron los temas a investigar (cultura organizacional, comunicación interna, sentido de pertenencia y comunicación del cambio).

El enfoque utilizado fue mixto porque a través de la aplicación de encuestas se buscó obtener información cuantitativa y por medio de entrevistas y fuentes documentales, se recabó información cualitativa.

El cuestionario utilizado contó con 20 preguntas cerradas con respuestas de selección múltiple que evidenciaron las variables de estudio. Este cuestionario tuvo como muestra a 60 trabajadores de la empresa ubicados en la sede central.

Además, para indagar un poco más sobre la comunicación interna y la cultura organizacional de EEGSA, se entrevistó a los gestores de la comunicación de la empresa. Dicha entrevista fue semi – estructurada y contó con 30 preguntas.

El diagnóstico reveló que la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, ya que los mensajes difundidos no llegaban a todos los colaboradores de la institución. Además, no se tenía una segmentación eficaz, en dependencia del trabajo laboral que realizan o del puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización.

Una de las causantes de este problema es que cada gerencia buscó comunicar de manera constante con diferentes estilos y de diversas maneras, sin llevar a cabo una planificación de mensajes a difundir. Esto provocó un ambiente de confusión en cuanto a los diferentes mensajes corporativos, ya que los colaboradores percibieron distintos diseños, formas y contenidos de un mismo mensaje. Todo ello fue causado por la falta de un manual específico que dicte las regulaciones necesarias para llevar a cabo una comunicación interna integra.

Jaime, E. (2014). Relación entre las acciones de comunicación interna, como herramienta de relaciones públicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Global Mapping SAC, del rubro de Geomática, distrito de San Isidro, año 2014 (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

La geomática es una actividad que cumple un rol fundamental para el desarrollo de la cartografía digitalizada en la minería a nivel nacional, ya que contribuye al desarrollo social y económico. Su crecimiento, ha sido acompañado por las empresas que conforman su rubro, tal es el caso de Global Mapping SAC, quienes ofrecen una amplia cartera de servicios, avalados bajo los más estrictos controles de calidad.

La empresa considera de suma importancia, establecer bajo acciones de comunicación interna, vínculos con sus colaboradores que le permitan mejorar su desempeño laboral, y por medio de este, lograr el crecimiento organizacional respectivo.

El objetivo general de la investigación fue: Conocer de qué manera las acciones de comunicación interna, como herramienta de Relaciones Públicas, se relacionan con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Global Mapping SAC, del rubro de geomática, distrito de San Isidro, año 2014.

Con la finalidad de responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis formuladas, se optó por el diseño no experimental, debido a que no se manipularía ninguna variable y se observaría el problema tal y cómo se desarrolla en la realidad; y corte transversal ya que se aplicaría el instrumento en una sola ocasión.

El tipo de investigación fue aplicativo, porque se hizo uso de conocimientos ya existentes (teorías, enfoques, principios). El nivel de investigación que se utilizó fue de carácter descriptivo, debido a que se describieron las características más

importantes de cada variable. En cuanto al método de investigación elegidos fueron: inductivo, deductivo, analítico y estadístico.

La población que se utilizó estuvo conformada por 30 unidades de análisis, quienes en su totalidad fueron colaboradores de la organización. Por otro lado, la cantidad de unidades de análisis correspondiente a la muestra fue equitativa a la población por criterio o conveniencia del investigador respectivamente.

La técnica de recolección de datos elegida estuvo conformada por una encuesta y el instrumento se basó en un cuestionario compuesto por 32 preguntas.

Finalmente, se determinó que las acciones de comunicación interna se relacionan significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores que conforman la empresa, los mensajes formales se relacionan significativamente con la participación del personal, los de tipo informal se relacionan significativamente con el ambiente laboral, el liderazgo se relaciona significativamente con el sentido de pertenencia y finalmente los canales de comunicación se vinculan significativamente con las relaciones armoniosas de los colaboradores.

Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017 (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2NfuAFL>

En toda empresa, el desempeño laboral constituye uno de los factores determinantes para el logro de objetivos organizacionales, es por ello que es de gran importancia que los colaboradores sean evaluados, de manera que se determine si estos correspondieron o no de manera efectiva a las necesidades de la empresa, para ello es trascendental el clima organizacional ya que, gracias a este se identificó cómo sus miembros definen o perciben su empleo.

En la empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) se implementó a fines del 2016 el sistema SAP (Sistema de Información ERP que integra todas las áreas funcionales del negocio generando procesos más eficientes y una mejor toma de decisiones gerenciales).

Dicho cambio generó una reestructuración en la organización provocando una disminución del personal y modificación de puestos de trabajo, por lo cual el clima organizacional se ha visto afectado, debido a ello, se planteó el siguiente objetivo general: Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima durante el año 2017.

La investigación fue de carácter no experimental, sistemática y descriptiva, con una recolección de datos prospectivo, ya que la información fue recogida a través de fuentes primarias, con un alcance transversal, ya que los datos se recopilaron en un solo momento; del mismo modo su nivel de estudio fue correlacional.

Además, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario, el cual estuvo compuesto por 28 ítems, en donde cada pregunta tuvo cuatro opciones de respuesta, estructurada bajo la escala Likert: Nunca (0), A veces (1), Frecuentemente (2), Siempre (3).

En el momento del desarrollo de la investigación, la empresa Peruana de Combustibles (PECSA) contaba con 280 trabajadores administrativos, por lo que para el cálculo de tamaño de muestra se utilizó la fórmula estadística para una población finita, mediante la cual se obtuvo una muestra de 162 unidades de estudios.

Finalmente, se concluyó la existencia de una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la

empresa privada de combustibles e hidrocarburos Peruana de Combustibles S.A. (PECSA) en Lima durante el año 2017.

En base a este resultado se comprobó la validez de la hipótesis principal de la investigación, ya que se corroboró que, mientras mejor sea la percepción del clima organizacional, mayor será el desempeño de los trabajadores administrativos de la empresa.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna provista como un proceso de gestión corporativo fundamental para el funcionamiento de una organización, responde en primera instancia al intercambio de información relevante que les permite a los colaboradores estar al tanto sobre las actividades que desarrolla la empresa. Capriotti (2009), en relación a esto, la considera como:

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

Este proceso no solo consiste en el envío de información cotidiano y relevante de diferente índole, sino también implica el aseguramiento de una comprensión en los colaboradores para poder hacer un llamado a la acción en la realización de sus funciones y a su vez, reforzar los niveles de identificación hacia la organización.

La comunicación interna por ende se puede considerar como un proceso que apunta al reforzamiento de la razón de ser de toda organización, además de ser un proceso transversal enfocado en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, Brandolini, Gonzales y Hopknis (2009), la señalan como:

La comunicación interna es considerada como una técnica, y se puede decir que es un medio para lograr un fin, donde lo primordial es alcanzar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, la comunicación interna está directamente enfocada a los trabajadores para que estos puedan lograr identificarse con la organización y así puedan enfocar su trabajo de acuerdo a los objetivos éticos y productivos de la compañía. (p. 29)

En relación al cumplimiento de los objetivos, las organizaciones son conscientes en la importancia que guarda la comunicación interna, ya que gracias a esta se podrán incrementar los niveles de motivación necesarios en los colaboradores para el desarrollo de sus funciones, teniendo como resultado la creación de un clima organizacional óptimo que le permita alcanzar los niveles de efectividad esperados. Berceruelo (2011), sostiene que:

La comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en su entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, además de difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además un agente de cambio ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. (p. 30)

La plataforma estratégica de toda organización guarda una relación directa con la comunicación interna, ya que este tipo de comunicación de una forma estructural, se encarga de reforzar las relaciones entre los colaboradores para poder desarrollar vínculos entre ellos que sean capaces de poder aterrizar lo que

comúnmente conocemos como “misión y visión”. La Porte (2015), afirma lo siguiente:

La comunicación interna es el tipo de comunicación que favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles para la consecución de la misión compartida. Su objetivo es mejorar la calidad del trabajo de la organización y llevar a cabo con mayor perfección la realización de su misión. (p. 163)

Figura 1: Valor de la Comunicación Interna

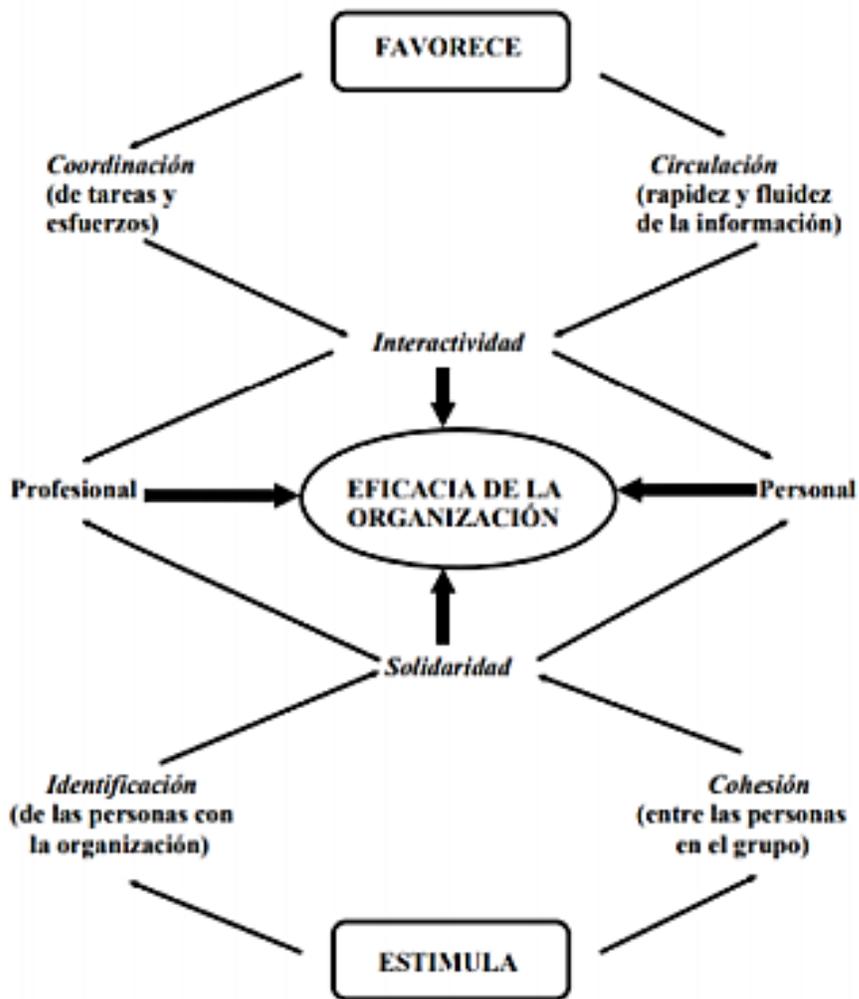


Figura 1. Una comunicación interna adecuada estimulará la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos. Adaptado de “La Comunicación Interna”, p. 30, por Capriotti, P., 1998. Buenos Aires: La Crujía.

Teniendo en cuenta lo anterior, la comunicación interna es provista como el vehículo para que la organización desarrolle en su actividad cotidiana los diferentes elementos que componen su plataforma estratégica, para ello tendrá en consideración diversas estrategias como el buscar la participación de los colaboradores fortaleciendo su integración, haciéndolos partícipes y protagonistas en la generación de los contenidos, por citar algunos ejemplos. Elías y Mascaray (2003), sostienen lo siguiente en relación a lo expuesto:

Si hacemos descansar la viabilidad y el éxito de la empresa en la participación de todo el personal, el diseño y desarrollo del proyecto de empresa, la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos. Además, y tal vez esto sea lo más importante, la comunicación interna se convierte en un agente de cambio que posibilite la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social. (p.40)

Todo tipo de iniciativa que considere la organización para la gestión efectiva de la comunicación interna también se verá reflejado en la imagen que esta proyecte hacia sus públicos de interés. Andrade (2005), afirma que, para el cumplimiento de los objetivos de la comunicación interna, es de suma importancia que se provea de información relevante, oportuna y efectiva a los colaboradores. Con ello, se podrá captar el interés de los mismos, demostrándoles una preocupación constante por la integración y generación de una imagen positiva de la organización, así como se podrá hacerles frente a los diferentes cambios que el mercado exija.

1.2.1.1. Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación establece las directrices encargadas de direccionar los esfuerzos en el logro de los objetivos organizacionales. Su planteamiento permitirá establecer los ejes temáticos sobre aquello que se busca obtener a nivel de comunicación. Martínez (2009), la considera de forma tradicional de la siguiente manera:

La estrategia de comunicación es la vía por la que se pretende posicionar un determinado concepto comunicativo (mensaje principal) entre los distintos públicos. Se expresa en acciones específicas que definen una alternativa principal para conseguir el fin y otras alternativas secundarias o contingenciales en aras de lograr el mismo propósito. (p. 160)

El concepto que se busca posicionar a través de la alternativa principal que menciona la definición anterior, hace alusión a tener en consideración al objetivo previamente establecido por la organización, este elemento de la planificación guarda relación directa con la estrategia, ya que a través de esta se podrán definir los lineamientos a seguir para conectar con el público objetivo determinado, que en este caso lo conforman todos los colaboradores. Teniendo en cuenta la importancia de saber llegar al público deseado, Xifra (2005), postula que las estrategias de comunicación son:

Aproximaciones globales para llegar a un público previamente identificado con el mensaje que pretende informarle o motivarle. Describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Además, determinan qué propósito está intentando alcanzar el profesional con los mensajes dirigidos al público y cómo de manera muy general, está trabajando para conseguirlo. (p.243)

Tapia (2015), complementa lo expuesto por Xifra, sostiene ejemplos de los diferentes propósitos que se pueden alcanzar a través de la estrategia de comunicación interna, en donde por medio de esta se podrá informar, persuadir, incrementar la concienciación de los públicos internos, así como lograr implicar a los colaboradores en el desarrollo de una campaña (por solo citar algunos ejemplos). Además, también de forma general, incluye diferentes maneras en las cuales la estrategia de comunicación podrá ser aterrizada, en donde la participación de un líder de opinión, la organización de un evento o la difusión de un comunicado, son algunas de sus principales formas.

La estrategia de comunicación por naturaleza se encuentra supeditada a una estrategia general, su misión o razón de ser, se basa en crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de la misma, para lo cual además de estar en consonancia con esta, se vale del desarrollo de acciones específicas también conocidas como tácticas, así como de la utilización de herramientas de comunicación, que le permiten la transmisión de mensajes claves al público interno. Mora y Gómez (2001), en relación a ello, exponen lo siguiente:

También es importante diferenciar la estrategia de comunicación de la estrategia general de la organización, que incluye su razón de ser, su misión, sus objetivos generales y su visión sobre el futuro. La estrategia de comunicación es una herramienta que debe estar al servicio de la estrategia general. Esto es extremadamente importante, porque muchas veces una mala estrategia de comunicación, o la falta de ella, perjudica el logro de los fines. La estrategia de comunicación se construye en consonancia con los objetivos institucionales y contribuye a lograrlos, pero en ningún caso puede reemplazar a una estrategia general. (p. 30)

Figura 2. Modelo de gestión estratégico corporativo

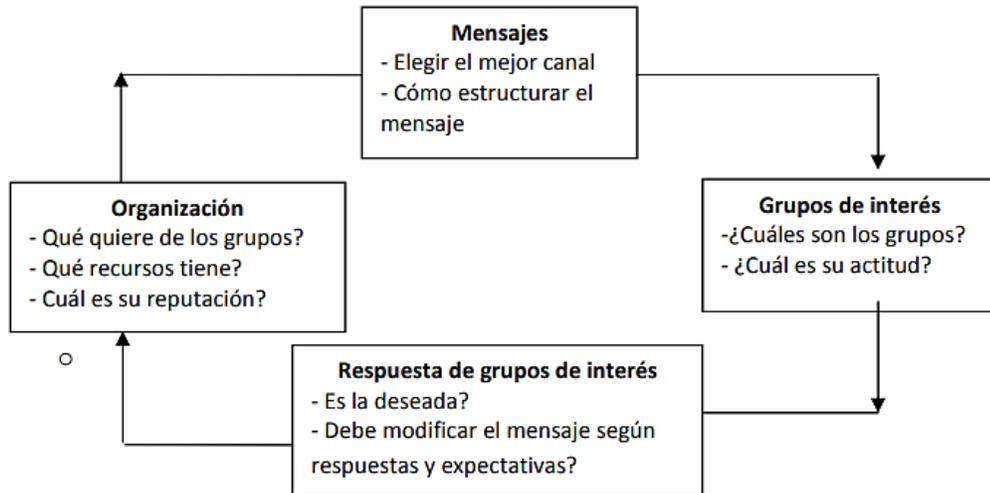


Figura 2. La empresa debe ser capaz de alinear la estrategia de la comunicación con la estrategia global de la compañía, para ello se establece el modelo de gestión expuesto. Adaptado de “La comunicación estratégica y su contribución a la reputación”, p. 114, por Argenti, P., 2014. Madrid: Ed. Lid.

Complementando lo anterior, Nguyen (1973), considera que la comunicación interna se desarrolla a través de una estrategia comunicacional transversal al servicio de la ya citada estrategia general. Actualmente en un entorno corporativo cada vez más complejo, la importancia de la estrategia es vital, ya que permitirá que la comunicación se convierta en una especie de correa de transmisión indispensable que llevará a cabo la realización de dicha estrategia general a través de la utilización de herramientas idóneas.

Podemos afirmar que, la estrategia de comunicación demarcará la idea a seguir para la consumación de los objetivos, para ello es elemental que no se pierdan de vista los elementos que conforman y definen la plataforma estratégica de una organización: visión, misión, valores, etc., ya que su

eficiente desarrollo a través de un conjunto de acciones específicas, asegurarán el éxito corporativo.

1.2.1.2. Flujos de comunicación

Las organizaciones tienen la necesidad de intercambiar información diariamente a nivel interno entre sus diferentes áreas, por lo que es indispensable que establezcan flujos de comunicación efectivos que le permitan a los colaboradores estar al tanto de los principales sucesos que ocurren en la organización. En relación a lo expuesto, De Castro y Jiménez (2008), definen a los flujos de comunicación de la siguiente forma:

Son aquellos que nacen a partir de la interacción entre los individuos y la comunicación entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles. (p.90)

Asimismo, en una aproximación más básica, Romero (2018), sostiene que “los flujos son los procesos de comunicación que se desarrollan dentro una organización con la finalidad de direccionar la información hacia las diferentes áreas de la empresa” (p. 35). En relación a ello, podemos afirmar que la efectividad de los mismos estará ligada con el establecimiento de una estructura de comunicación que responda a las necesidades de la organización como tal, ya que, dentro de toda empresa, la información se ramifica en todos los sentidos y direcciones a través de las herramientas de comunicación.

Fernandez (2010), tomando como punto de partida a la estructura de comunicación que impera en una organización, afirma que:

Los flujos de comunicación son aquellos que son tomadas en cuenta a

partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones (...). Obedeciendo a la razón de ser; es decir a la comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación de los colaboradores en las decisiones y el flujo de información entre las unidades de la organización respectivamente. (p.93)

“Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacía los niveles jerárquicos de los lados.” (Bedoya, 2004, p. 88). Tomando en consideración el origen y destino o dirección a través de la cual circula la información, el intercambio de ideas o el conocimiento en general entre los colaboradores que conforman las diferentes áreas de una organización, se pueden establecer los flujos de comunicación descendente, desarrollado por parte de la alta dirección a niveles inferiores de forma vertical; ascendente, el cual se genera cuando un colaborador realiza una manifestación a un nivel jerárquico superior y horizontal, es aquel que fluye entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la empresa.

Figura 3. Flujos de comunicación interna

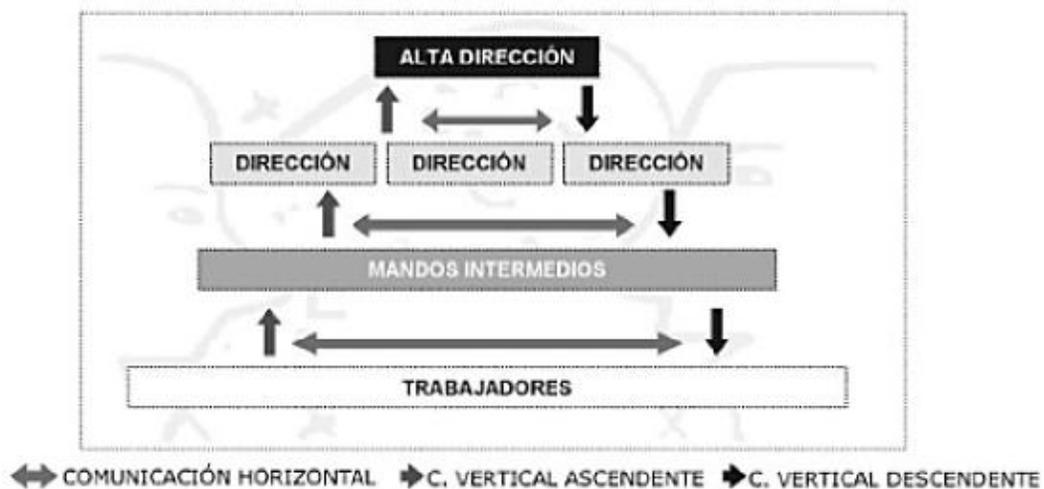


Figura 3. Estas diferentes formas de comunicación, tienen como finalidad establecer un óptimo clima organizacional basado en la confianza, sinceridad y reciprocidad. También buscan limar las diferencias jerárquicas en el organigrama vertical, creando lazos de cercanía entre sus miembros sin distinción de cargo. Adaptado de “Comunicación corporativa, claves y escenarios”, p. 76, por Túñez, M. & Costa, C., 2015. Barcelona: Editorial UOC.

Actualmente las organizaciones tienen que buscar un equilibrio entre el desarrollo de los flujos de comunicación mencionados en el gráfico y las estructuras que rigen su funcionamiento, ya que tendrán que trabajar en la generación de vías acorde a las nuevas y cambiantes estructuras que el mercado necesita. Es decir, se tendrán que dejar de lado los estilos verticalistas y autoritarios que por años han imperado el rubro corporativo para dar paso a instancias horizontales caracterizadas por el intercambio de información y experiencias constante entre los diferentes niveles jerárquicos que componen una organización.

1.2.1.3. Herramientas de comunicación

Para que la comunicación interna pueda lograr su objetivo de informar y motivar a los colaboradores se vale de diferentes herramientas de comunicación para la transmisión de los mensajes. De una manera general, la organización Economistas Sin Fronteras (2010), define a las herramientas como: “Todos aquellos elementos que podemos utilizar para comunicarnos con nuestro público” (p.34). Para elegir estos elementos la organización tiene un número considerable de diferentes opciones, en los cuales buscará siempre reforzar la identidad y sentido de pertenencia en su público interno.

Siguiendo la misma línea, en donde las herramientas se convierten en una especie de transmisores de información, Fernández (2003), postula que: “Una

herramienta de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (p. 246). Esta definición esboza la finalidad que persiguen las diferentes herramientas de comunicación: el conectar con el público interno.

Por otro lado, Romero (2018), sostiene que las herramientas de comunicación ayudan a lograr un intercambio de ideas entre los colaboradores para que puedan lograr una retroalimentación en beneficio de la organización y por ende del buen clima organizacional. Teniendo en consideración la inmediatez de la información, así como la accesibilidad por parte de los colaboradores, el crear espacios de intercambio y participación activa a través de las herramientas se convierte en todo un reto para cualquier organización.

En relación a lo anterior expuesto, Pinto (2018), afirma que las herramientas son: “Aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información” (p.20).

Actualmente las organizaciones buscan actualizar las herramientas de comunicación que utilizan, Bradolini, Gonzáles y Hopknis, (2009) expresan lo siguiente en relación a la implementación de nuevas herramientas:

La implementación de nuevas herramientas de comunicación puede llegar a alterar el funcionamiento de la organización. Es por ello que, estas deben adaptarse a la cultura de la organización de manera gradual, marcando un antes y después de su implementación a través de un proceso de adaptación. (p.45)

Según lo sostenido anteriormente por el conjunto de autores, se puede afirmar que el proceso de implementación de una nueva herramienta tendría que regirse bajo una política que esté alineada a los objetivos de comunicación organizacionales y tenga como principio reforzar la identidad corporativa, aportando valor y encaminado al protagonismo de los colaboradores en la generación del contenido.

Por otro lado, también cabe sostener que el boom de las herramientas tecnológicas ha sufrido en los últimos años un despunte notorio en la elección de los medios a utilizar, siendo partícipes de las nuevas tendencias de comunicación corporativa. Berceruelo (2016), afirma lo siguiente:

Si tuviéramos que señalar el mayor cambio que la comunicación online ha producido en los sistemas de comunicación de las empresas probablemente elegiríamos la necesidad de diálogo. Y ese gran cambio es también la gran asignatura pendiente. Las nuevas herramientas de comunicación aportan inmediatez y permiten llegar a muchos públicos a los que antes era mucho más lento o difícil llegar. Pero ahora esos públicos son más participativos, están en un plano de mayor igualdad. En ese escenario ya no vale con informar o dar doctrina, hay que estar abierto a la crítica y ser capaz de conversar. Y todo eso exige un cambio de mentalidad, un cambio de sistemas y hasta un nuevo lenguaje. (p. 285)

El cambio que exige la transformación a la que hace alusión Berceruelo, implica una reconfiguración de la consideración que se le tendría que tener al público interno, es decir las herramientas deberían escatimar esfuerzos en propagar contenidos atractivos, personalizados, en los que, si bien el colaborador se sienta el protagonista del mismo, también estas sean capaces de hacerlo sentir que pueden aportar el valor agregado que necesita una organización para diferenciarse dentro del mercado.

Entre las principales herramientas de comunicación tomadas en cuenta hoy en día, Rojas (2012), considera a las siguientes:

Intranet, página web de acceso exclusivo a los miembros de la organización; periódico mural, espacio en el que se colocan diversos anuncios, cartas, memorándums o carteles; revista interna o newsletter, se distribuirán periódicamente a través de los canales habituales; reuniones por áreas, pequeños encuentros liderados por mandos intermedios que se realizan con el objetivo específico de comunicar; convenciones, encuentros de la totalidad de los miembros de la organización; correo electrónico, envío de información a través de este medio; mensaje a dispositivos móviles, se trata de envío de información sencilla que necesite ser distribuida rápidamente; vídeos, que transmitan características de proyectos determinados. (p. 130)

Figura 4. Herramientas de comunicación interna



Figura 4. Desde el clásico tablón de anuncios o el buzón de sugerencias hasta la intranet o la televisión interna, son muchas y muy variadas las herramientas que pueden utilizarse en la comunicación interna, cada una con una finalidad y enfoque distinto, según se trate el flujo al que respondan. Adaptado de “Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de

comunicación y relaciones públicas”, p. 40, por Burgueño, J., 2015. Barcelona: Editorial UOC.

Es de suma importancia que dentro del universo de las herramientas de comunicación descritas anteriormente según el gráfico, las organizaciones tengan la capacidad de elegir de manera estratégica aquellas que sean acorde a las principales características de sus colaboradores, para ello es necesario conocer cuáles son los principales hábitos que estos tienen en relación al consumo y acceso de información de manera habitual, no sería productivo invertir grandes cantidades de dinero en aquellas herramientas que tienden a ser complejas en su uso por más innovadoras que sean. Es debido a esto, que podemos afirmar que las herramientas de comunicación se convierten en elementos imprescindibles para el desarrollo de una comunicación interna efectiva que apunte a fortalecer la identidad corporativa para incrementar los niveles de productividad diarios.

1.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es uno de los factores determinantes en la productividad de una organización, su desarrollo implica conductas concretas que afectan los niveles de rentabilidad, así como el logro de los objetivos a partir de la percepción que tengan los colaboradores sobre su ambiente de trabajo. Méndez (2006), señala lo siguiente:

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (p.35)

El clima organizacional se puede convertir a su vez en un elemento diferenciador que caracterice a la organización del resto en el mercado, ya que su incidencia guarda una relación directa con la forma en la que los colaboradores pueden llegar a desempeñarse, definiendo así la manera en la que estos desarrollan sus funciones. Es en relación a ello, que Forehand y Gilmer (1964), sostienen al clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p. 159).

Como se puede apreciar en las definiciones anteriores, el clima organizacional nace como resultado de una experiencia que posee el colaborador en un ambiente determinado de acuerdo a las estructuras organizacionales que rigen su trabajo; es producto de las relaciones que este desarrolla y puede convertirse en un elemento que define a cualquier organización y por lo tanto la diferencia del resto. Chiavenato & Colbs (2011), complementa esto, afirman que:

El clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes y se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Su impacto se manifiesta en la percepción de las personas que tienen sobre su ambiente organizacional... El término se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. El clima organizacional no es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones, sino un concepto de intervención que permite la mejora de los resultados organizacionales en el desempeño y productividad de los trabajadores. (p. 74)

Por otro lado, Griffin y Moorhead (2010), manifiestan que el clima organizacional es producto de un conjunto de elementos que se desarrollan de manera continua y que marcan la pauta de la actividad cotidiana de una organización determinada como tal:

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño organizacional. (p. 472)

Si bien el clima organizacional se convierte en una especie de tono emocional interno de los colaboradores con respecto a diferentes factores, también amerita considerarla como un proceso clave para la mejora de indicadores organizacionales obtenidos, esto ya que, si el capital humano de una organización no se siente satisfecho con el ambiente que lo acoge, difícilmente pueda realizar sus funciones de manera eficiente y con calidad.

Figura 5. Clima organizacional positivo y sus consecuencias

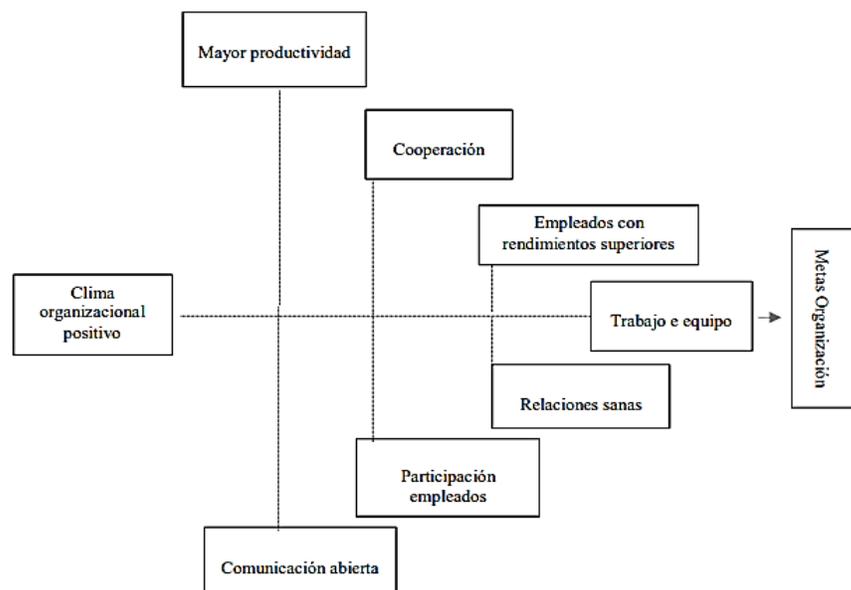


Figura 5. El clima permite la autorreflexión de la percepción compartida en los trabajadores. Debido a esto se facilita el diseño de acciones compartidas y constructivas, motivando el trabajo en equipo, generando eficacia en la organización. Adaptado de la tesis “El Clima Organizacional en el Comportamiento y Productividad de las empresas y sus integrantes”, p. 16, por Rengifo, L., 2018. Bogotá.

El trabajo que pueda realizar la organización en relación al clima organizacional se verá reflejado en una visión compartida de patrones recurrentes de comportamiento, tal como lo consideran Peiró y Prieto (1996), quienes definen al clima organizacional como:

Una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima organizacional está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones. (p.33)

La visión compartida nace como un alineamiento de los intereses individuales con los organizacionales y se puede medir a través de técnicas de investigación o mediante la observación. Asimismo, la importancia de esta naturaleza descriptiva, recae en la relación directa que puede llegar a tener con el comportamiento de los colaboradores.

Por otro lado, Gonçalves (2000) postula que el conocimiento del clima organizacional nos permitirá realizar cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros a partir de una retroinformación de los procesos que nacen como producto de intervenciones o evaluaciones sistemáticas. Estos estudios permitirán efectuar mejoras en los flujos de comunicación interna, los sistemas de reconocimiento, en la gestión de desempeño organizacional, el

rediseño de estructuras, los procesos productivos, así como en los niveles de eficiencia, por citar los principales.

1.2.2.1. Desempeño organizacional

Todas las organizaciones buscan lograr el éxito, para ello deben gestionar adecuadamente su capital humano considerando cada uno de los procesos que le permite obtener los niveles de efectividad deseados. El desempeño organizacional se convierte en un reflejo del rendimiento mostrado por el colaborador, Morales (2009), siguiendo esta línea, lo considera como:

El rendimiento organizacional y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto organizacional específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad, profesionalidad; así, cada trabajador desarrollará sus fortalezas personales que le permita realizar su trabajo de manera idónea, con eficiencia y calidad, aplicando conocimientos, validando su experiencia en el puesto de trabajo que se le haya asignado. (p. 26)

Según la definición anterior, los niveles de rendimiento mostrados por un colaborador en su desempeño organizacional expresarán a su vez las fortalezas que este posee y que son necesarias para el cumplimiento de sus funciones, así como el grado de experiencia. Todo ello, apuntando al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es en relación a estos objetivos, que Uzcategui (2011), plantea la siguiente definición: “Es el rendimiento organizacional ejecutado por el colaborador, evidenciando cada uno de sus capacidades y habilidades que le permiten realizar sus actividades de manera eficiente, contribuyendo con el cumplimiento de cada uno de objetivos planteados en una primera instancia”. (p.87)

El desempeño organizacional expresa los comportamientos, actitudes, percepción y el aprendizaje de cada colaborador; es un proceso que se puede medir individualmente de diferentes maneras. Chiavenato (2010), en concordancia con lo anterior, incluye dentro de su definición, una propuesta de evaluación para ser tomada en cuenta:

Se entiende por desempeño organizacional a las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y de su nivel de contribución a la empresa. Un buen desempeño organizacional es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (p.359)

Figura 6. Modelo de intervención para mejorar el desarrollo organizacional

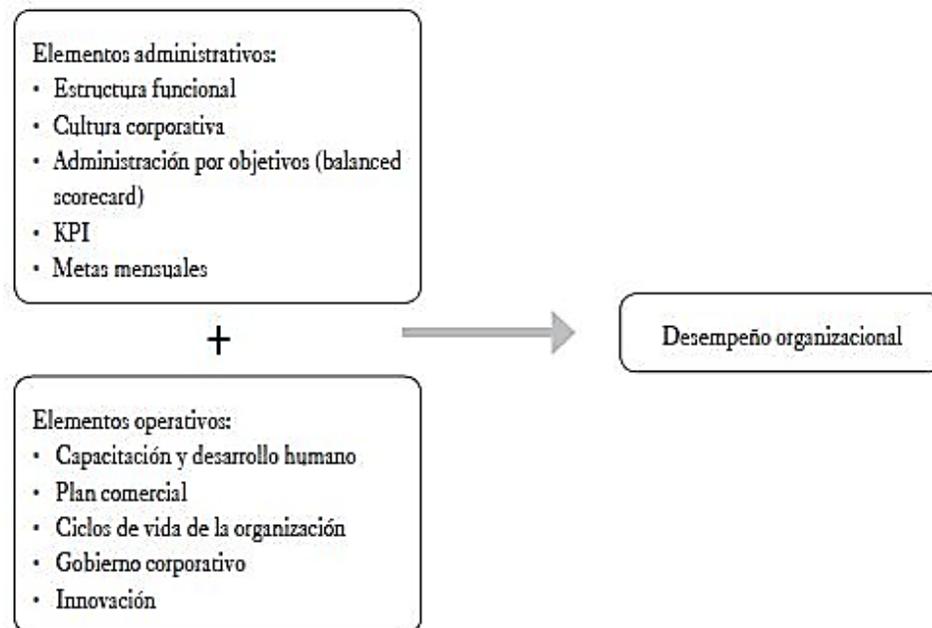


Figura 6. El modelo integra las variables de los elementos administrativos y operativos. Las variables que integran los elementos administrativos son: a) estructura funcional), b) cultura corporativa, c) administración por objetivos,

d) KPI (indicadores cuantitativos y cualitativos) y, e) metas mensuales. Las variables que integran los elementos operativos son: a) capacitación y desarrollo humano, b) plan comercial, c) ciclos de vida de la organización, d) gobierno corporativo y, e) innovación. La aplicación del modelo incide en el desempeño organizacional de la empresa. Adaptado de “Modelos de intervención en las pymes como herramienta para mejorar su desempeño organizacional”, p. 89, por Matus, D. 2014. Guanajuato: Conecta.

La importancia de intervenir con miras de mejora este proceso en primer lugar amerita el tomar en cuenta una serie de factores expuestos en el gráfico anterior, los cuales se desarrollan de manera habitual tanto a nivel administrativo y operacional, además su evaluación trae consigo de por sí un conjunto de beneficios que nos permitirán plantear mejoras a nivel estructural y organizativo, en donde el progreso de las condiciones en las que se desenvuelve el público interno, es la prioridad.

Valdez (2016), planteó un conjunto de factores por los cuales el tomar en consideración la evaluación del desempeño organizacional es un ejercicio que toda empresa indistintamente al rubro al pertenezca, debería de considerar este proceso: permite que la organización conozca si las acciones que está realizando logran los resultados esperados, facilita el benchmarking interno (evaluación del desempeño de los procesos de gestión) para un futuro más competitivo, alinea las actividades con la visión estratégica, mejora el nivel de calidad de las organizaciones y promueve la innovación. De manera general podemos englobar los factores antes expuestos como una mejora de las condiciones organizacionales del colaborador, detectando oportunidades de mejora en todo aquello que pueda perjudicar el desempeño de su cargo.

1.2.2.2. Satisfacción organizacional

Las organizaciones tienen una gran preocupación en velar por la satisfacción de sus colaboradores, esto en principio se basa porque dependen

de ellas para su funcionamiento y viceversa, ya que, si los colaboradores no fueran parte de una empresa, difícilmente pudieran suplir sus necesidades. Producto de la valoración que el colaborador realiza sobre el trabajo que posee, nace la satisfacción organizacional, Castellanos (2012), la define como:

El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que, la satisfacción organizacional es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. (p.63)

La preocupación constante que muestra una organización consiste en lograr que sus colaboradores posean actitudes positivas para con el desarrollo de sus funciones, es decir que la satisfacción sea la que guíe el comportamiento del público interno y así el funcionamiento de la organización se vea fortalecido. Este escenario ideal nace como una respuesta afectiva producto de la conformidad por parte del colaborador, teniendo en cuenta esto, Locke (1976), expresa que la satisfacción organizacional es:

Un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias organizacionales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. De una forma sencilla se puede decir que la satisfacción organizacional es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. (p. 61)

Los niveles de satisfacción también nacen como resultado de un alineamiento entre aquellas metas o deseos que el colaborador tiene con aquellas que posee la organización a la que pertenece, por lo que se puede afirmar que cumple también un papel mediador entre las condiciones del

entorno y las consecuencias en el desarrollo organizacional. Tomando como referencia el papel mediador de la satisfacción organizacional, Marín (2003), expone lo siguiente en su definición:

La satisfacción organizacional es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Considero que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. (p. 95)

Por otro lado, si entramos a tallar en los principales factores que influyen en la definición de la satisfacción organizacional, Robbins (1998), reconoce un conjunto de variables tales como la consideración por parte de los colaboradores de poseer un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas acorde al mercado, políticas justas de asenso y una de las más importantes es poseer un ambiente organizacional en donde prime su bienestar personal.

Figura 7. Teoría de la expectativa

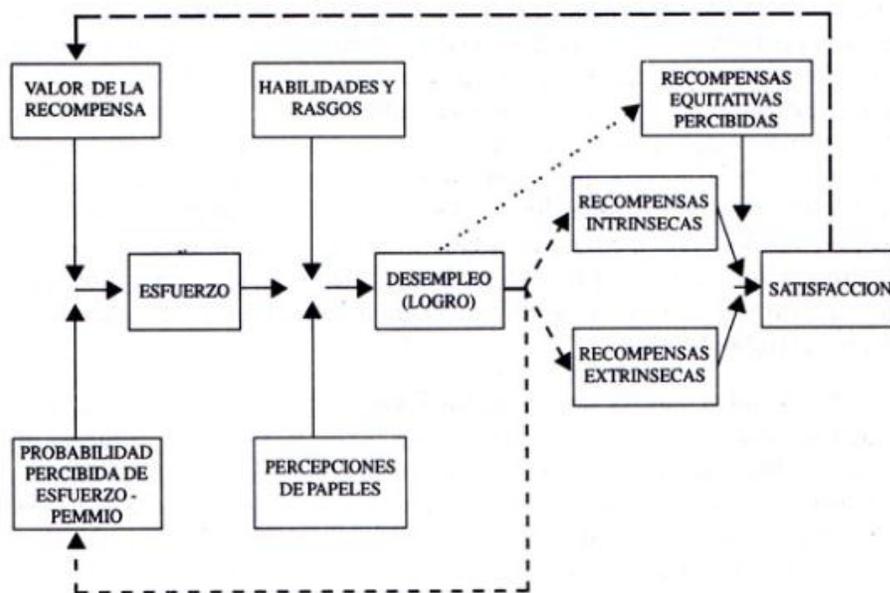


Figura 7. Como se aprecia, la hipótesis fundamental de la teoría de la expectativa consiste en que el trabajador hace lo que cree que le puede llevar a un resultado final esperado. Si considera que el camino para alcanzar sus metas es de alta productividad, su nivel de producción será elevado y por ende los niveles de satisfacción serán los adecuados, si, por el contrario, cree que la baja productividad es el medio para conseguir sus metas, su rendimiento será mínimo y este repercutirá en su satisfacción. Adaptado de “Un enfoque objetivo de camino a la productividad”, p. 345, por Georgopoulos, B., Mahoney, G. y Jones, N.1957. Boston Press - Durham.

En definitiva, la satisfacción organizacional se convierte en unas de las principales tendencias a nivel corporativo y uno de los principales retos para la alta dirección, esto debido a que los líderes de la organización tienen que conocer de primera mano cuáles son las principales causas que determinan la satisfacción organizacional de los miembros de su equipo para poder plantear acciones puntuales que potencien sus niveles de productividad.

1.2.2.3. Compromiso orgnizacional

Destacar dentro de entornos altamente competitivos es una de las problemáticas que toda organización atraviesa actualmente, para ello no basta con contar con profesionales altamente capacitados, si estos no poseen un compromiso organizacional que le permita identificarse con los objetivos organizacionales. Medina (2000), en función a esa identificación que desarrolla el compromiso, lo define como:

Fuerza relativa de la identificación de un individuo con y en una organización concreta, y se caracteriza por una fuerte creencia, aceptación e internalización de las metas y valores de la organización, la disposición a esforzarse por ella y un fuerte deseo de permanecer como miembro de ésta.
(p. 79)

Interiorizar los elementos que conforman la plataforma estratégica es resultado de un trabajo sostenido que tiene como resultado el establecimiento de un vínculo sólido en el público interno. Dicho vínculo es tomado en consideración por O`Reilly y Chatman (1986), para considerar al compromiso organizacional como el vínculo psicológico sentido por una persona hacia una organización, que refleja el grado con el cual el individuo adopta características o perspectivas de la misma.

El vínculo del que se hizo mención, es determinante no solo para la retención del talento o situaciones favorables, sino también se hace presente en la adversidad, ya que, gracias a este, el colaborador puede afrontar con mayor ahínco y dedicación estos escenarios. Luthans (2008), en relación a lo anterior, define al compromiso organizacional como la entrega y responsabilidad del colaborador con su empresa para que desarrolle un trabajo óptimo además de las estrategias que la empresa realice para fomentar el compromiso promoviendo un espacio de trabajo estimulante.

Por otro lado, Meyer y Allen (1991) identificaron una falta de acuerdo por lo que se entendía como compromiso organizacional como tal, por lo que propusieron un modelo compuesto por tres componentes: deseo (compromiso afectivo), necesidad (compromiso de continuidad) y obligación (compromiso normativo) para una mejor comprensión del compromiso. Los mismos muchas veces son confundidos como tipos de compromiso y pueden ser experimentados al mismo tiempo y en distintos grados, aunque por lo general siempre prevalece uno de ellos.

Figura 8. Antecedentes de los tres componentes del compromiso organizacional

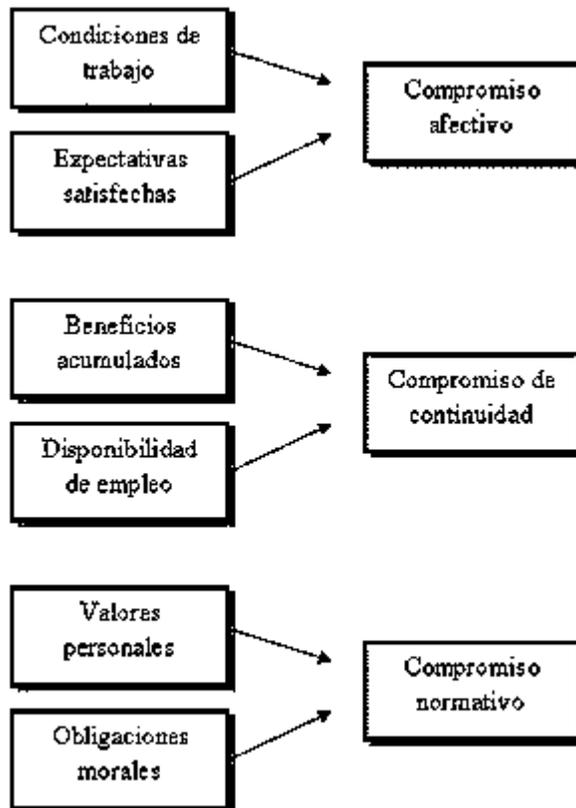


Figura 8. El gráfico ilustra las principales influencias que actúan sobre cada uno de los tipos de compromiso organizacional, como se puede apreciar, hay diferentes factores que intervienen en cada componente. Adaptado de “Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. Revisión de gestión de recursos humanos”, p. 65, por Meyer, J., y Allen, N. 1991. London: Sage Publicaciones.

Asimismo, cabe resaltar que los elementos expuestos en la figura anterior ofrecen importantes motivos para comprender el por qué un colaborador desempeña un tipo de compromiso y por ende manifiesta un nivel de este más elevado que otros, además los mismos establecen un gran reto para cualquier

organización, ya que estas tendrán que saber identificar y definir qué actividades en concreto deben desarrollar para que su público interno alcance de manera continua el tan ansiado compromiso afectivo.

Muchos autores coinciden en que el compromiso organizacional gestionado de manera estratégico logrará que los colaboradores puedan asistir de forma regular a desempeñar sus funciones diariamente con altos niveles de motivación y predisposición. En relación a ello, Dessler (1994) considera que un colaborador con altos niveles de compromiso debe realizar sus tareas:

No solo porque tiene que hacerlo, sino porque quiere desempeñar su trabajo como si fueran propietarios de la empresa y en una época que exige niveles de flexibilidad, creatividad, calidad e iniciativa del trabajo como nunca se han visto en el mundo, los empleados comprometidos son el mejor margen de competitividad de la empresa. (p.673)

Lograr el tan ansiado compromiso organizacional se convierte en otro de los principales retos a nivel corporativo, ya que este será producto de la respuesta que tenga la organización en velar por el bienestar de sus colaboradores de una manera sostenida, identificando sus principales necesidades y sabiendo cómo brindar el apoyo necesario para que sus niveles de compromiso para con la empresa, sean su principal elemento diferenciador dentro del mercado. Actualmente esta tarea es casi obligatoria en un mercado que se torna cada vez más competitivo.

1.2. Definición de términos básicos

Actitud en el trabajo: Se refiere al comportamiento que tiene una persona para realizar una tarea, es lo que define a una persona a través de su personalidad o su

capacidad para resolver problemas, sus reacciones y cómo enfrenta las adversidades.

Boletín: A pesar de la llegada de nuevos formatos digitales, las organizaciones siguen apostando por su versión impresa, debido a su flexibilidad en la periodicidad, extensión, formato, y su alto coeficiente de difusión.

Canales de comunicación: Medio que se utiliza para transmitir un mensaje, constituyendo el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor

Confianza: Estado psicológico que conlleva la predisposición a aceptar ser influido como consecuencia de las expectativas positivas acerca de las intenciones o conducta de otra persona.

Comunicación: Es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

Compromiso afectivo: Son los lazos emocionales que unen al individuo con la organización, en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa.

Compromiso de continuidad: La toma de conciencia por parte del colaborador de los altos costos que generaría el hecho de desligarse de la organización, para ello este evaluará los sacrificios realizados hasta el momento, los perjuicios que esto ocasionaría para su familia y la posibilidad de encontrar un nuevo empleo.

Compromiso normativo: Vínculo que se basa en la obligación y surge en aquellos trabajadores que piensan que es su deber permanecer en la organización ya que se sienten en deuda a causa de las oportunidades que se les ha brindado

Comportamiento organizacional: Conjunto estable de acciones y reacciones de un organismo frente a un estímulo proveniente del ambiente externo (estímulo) o del interior del organismo mismo (motivación).

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

Eficiencia: La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo o cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Flujo descendente: Es el tipo de comunicación más básico y tradicional. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores.

Flujo ascendente: Este tipo de comunicación se da cuando un colaborador realiza algún tipo de manifestación que abarca desde la transmisión de información, ideas, sugerencias y/o quejas hacia otros pertenecientes a un nivel jerárquico superior

Flujo horizontal: Esta es la que fluye entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la empresa. Los mensajes enviados ayudan a una mayor integración, el trabajo en equipo y la creación de un ambiente favorable de trabajo.

Funciones en el trabajo: Son aquellas actividades ejecutadas por los colaboradores, es decir hacen alusión a todas aquellas acciones que deben desempeñarlas eficientemente, por las cuales el trabajador debe mantener un conocimiento de sus labores con la finalidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Identidad corporativa: Es la suma de características, valores y creencias con las que una empresa se identifica, y gracias a las cuales, se diferencia del resto de empresas, a lo largo del tiempo.

Imagen corporativa: Es el conjunto de creencias, actitudes y percepciones que tienen los públicos sobre una empresa o marca. Es decir, es la forma en que ese público interpreta el conjunto de señales procedentes de los productos, servicios y comunicaciones, emitidas por la marca.

Intranet: Es un sitio web interno, diseñado y desarrollado para trabajar dentro de los límites de una determinada compañía. Este tiene como objetivo facilitar a los trabajadores el desarrollo de su trabajo para una mayor eficiencia, con acceso las 24 horas del día, los 365 días del año.

Liderazgo: Conjunto de habilidades que sirven para influenciar en la manera de pensar o de actuar de otras personas.

Misión: Es la identificación con la razón de ser de la empresa y que corresponde a los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad.

Motivación: Es el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación, este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa.

Plataforma estratégica: Es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por una definición de su objetivo a largo plazo (visión), una descripción de su ser y hacer (misión), objetivos más específicos que dibujan el camino a través del cual irá realizando su objetivo de largo plazo (objetivos

estratégicos), marcos normativos que regulan su actuar (políticas y códigos de ética), y la descripción de la forma como desarrollará sus objetivos.

Periódico mural: Es una forma de expresión, de formato no convencional, que exige pocos recursos y tiene gran atractivo visual. Su diseño poco complicado garantiza una mayor periodicidad.

Recompensa organizacional: Es todo elemento o estímulo que asociado a una conducta en particular y origina que aumenten las probabilidades que esta se repita, conduce a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización.

Reconocimiento organizacional: Es la práctica diseñada para premiar y/o felicitar a los colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentran alineadas con la estrategia de la empresa y están orientadas a incrementar la productividad.

Relaciones públicas: Son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos.

Rendimiento organizacional: Es todo elemento o estímulo que asociado a una conducta en particular y origina que aumenten las probabilidades que esta se repita, conduce a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización

Sentido de pertenencia: Es la satisfacción personal de cada individuo autorreconocido como parte integrante de un grupo, implica una actitud consciente y comprometida afectivamente ante una determinada colectividad, en la que se participa activamente identificándose con los valores.

Valores corporativos: Aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que, al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.

Visión: Es aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1. Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de Los Portales S.A.

2.1.1. Hipótesis específicas

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

2.2 Variables y definición operacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>COMUNICACIÓN INTERNA</p>	<p>Estrategia de comunicación</p> <p>Xifra (2015), postula que: Son aproximaciones globales para llegar a un público previamente identificado con el mensaje que pretende informarle o motivarle. Describe cómo se va a alcanzar, en teoría, un objetivo, ofreciendo líneas directrices y temáticas para el programa global. Además, determinan qué propósito está intentando alcanzar y cómo de manera se está trabajando para conseguirlo. (p.243)</p> <p>Mora y Gómez (2001), exponen que es importante diferenciar la estrategia de comunicación de la estrategia general de la organización, que incluye su razón de ser, su misión, sus objetivos generales y su visión sobre el futuro. La estrategia de comunicación es una herramienta que debe estar al servicio de la estrategia general</p>	<p>Misión – Elorduy (1993), se refiere a la misión como la identificación con la razón de ser de la empresa y que corresponde a los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad.</p> <p>Visión – Gerry y Kevan (2003), sostienen que es aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; es el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores.</p> <p>Valores corporativos – “Aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones” (Andrade, 2005, p.78).</p>
	<p>Flujos de comunicación</p> <p>Los flujos de comunicación son aquellos que nacen a partir de la interacción entre los individuos y la comunicación entre sí, bien como una consecuencia de la accesibilidad de un canal de comunicación, o a causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles. (De Castro y Jiménez, 2008, p.90)</p> <p>Fernandez (2010), afirma que: “Son aquellos que son tomadas en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones” (p.93).</p> <p>Tomando en consideración la dirección a través de la cual circula la información, el intercambio de ideas o el conocimiento entre las áreas, se pueden establecer los siguientes flujos de comunicación:</p>	<p>Flujo descendente –“Es el tipo de comunicación más básico y tradicional. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores” (Morales, 2012, p.227).</p> <p>Flujo ascendente - “Este tipo de comunicación se da cuando un colaborador realiza algún tipo de manifestación que abarca desde la transmisión de información, ideas, sugerencias y/o quejas hacia otros pertenecientes a un nivel jerárquico superior” (Ongallo, 2007, p.82).</p> <p>Flujo horizontal – Krouss (2014) sostiene que “esta es la que fluye entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la empresa. Los mensajes enviados ayudan a una mayor integración, el</p>

		trabajo en equipo y la creación de un ambiente favorable” (p. 27).
	<p>Herramientas de comunicación</p> <p>Fernández (2003), postula lo siguiente: “Una herramienta de comunicación es el medio que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (p. 246).</p> <p>Pinto (2018), afirma que las herramientas son: “Aquellas que utilizan las tecnologías de la información y comunicación como medio para desarrollar capacidades de diálogo, de discusión y debate, de interacción y comunicación y, en definitiva, de información” (p.20).</p>	<p>Intranet – Es un sitio web interno, diseñado y desarrollado para trabajar dentro de los límites de una determinada compañía. Este tiene como objetivo facilitar a los colaboradores el desarrollo de su trabajo para una mayor eficiencia, con acceso las 24 horas del día, los 365 días del año. (Cardador, 2014, p. 32)</p> <p>Periódico mural – “Es una forma de expresión, de formato no convencional, que exige pocos recursos y tiene gran atractivo visual. Su diseño poco complicado garantiza una mayor periodicidad” (Regodón, 1997, p. 75).</p> <p>Boletín – García (2012) afirma que, a pesar de la llegada de nuevos formatos digitales, las organizaciones siguen apostando por su versión impresa, debido a su flexibilidad en la periodicidad, extensión, formato, y su alto coeficiente de difusión.</p>
Encuesta	Encuesta de 36 preguntas que correspondan a la comunicación interna y el clima organizacional.	
Escala de medición	<p>Escala de Likert de cinco niveles:</p> <p>1 – Completamente en desacuerdo</p> <p>2 – En desacuerdo</p> <p>3 – Indeciso</p> <p>4 – Parcialmente de acuerdo</p> <p>5 – De acuerdo</p>	
Preguntas de estrategias de comunicación	P1, P2, P3, P4, P5, P6	
Preguntas de flujos de comunicación	P7, P8, P9, P10, P11, P12	
Preguntas de herramientas de comunicación	P13, P14, P15, P16, P17, P18	

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">CLIMA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Desempeño organizacional</p> <p>Morales (2009), afirma que: Es el rendimiento organizacional y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo, lo cual permite demostrar su idoneidad y profesionalidad, así, cada trabajador desarrollará sus fortalezas personales que le permitan realizar su trabajo de manera idónea, con eficiencia y calidad, aplicando conocimientos, validando su experiencia en el puesto de trabajo. (p. 26)</p> <p>Chiavenatto (2010), expresa que se entiende por desempeño organizacional a las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y de su nivel de contribución a la empresa. (p.359)</p>	<p>Rendimiento organizacional – Es la relación entre los objetivos / metas / tareas alcanzadas y el tiempo (en horas trabajadas de calidad) que se han necesitado para lograrlas, teniendo en cuenta que la variable más importante son las personas; es decir, los recursos humanos, los cuales son los encargados de ejecutar las funciones propias de un cargo (Work, 2012).</p> <p>Funciones en el trabajo – Pernía y Carreara (2014), señalan que son aquellas actividades ejecutadas por los colaboradores, es decir hacen alusión a todas aquellas acciones que deben desempeñarlas eficientemente, por las cuales el trabajador debe mantener un conocimiento de sus labores con la finalidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos y metas.</p> <p>Comportamiento organizacional – Cano (2000), manifiesta que es el conjunto de conductas por medio de las cuales el ser humano expresa o manifiesta su forma de ser, en las diferentes actividades que realiza. Además, está constituido por una serie de factores biológicos o internos y ambientales o externos, los cuales determinan su desarrollo.</p>
	<p>Satisfacción organizacional</p> <p>Castellanos (2012), la define como: El resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. De modo que la satisfacción organizacional es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. (p.63)</p> <p>Locke (1976), expresa que la satisfacción organizacional es: Un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias organizacionales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. De una forma sencilla se puede decir que la satisfacción organizacional es el grado</p>	<p>Actitud en el trabajo – Ortego (2004), señala que es una predisposición aprendida a valorar, comportarse o actuar de una manera favorable o desfavorable hacia una persona, objeto o situación. las cuales inducen a una persona a reaccionar preferentemente de una manera determinada y nacen a partir de la experiencia. Las actitudes se convierten en un indicador de la conducta, pero no la componen en su totalidad.</p> <p>Recompensa organizacional – Litwin y Stinger (2012), afirman que “es todo elemento o estímulo que asociado a una conducta en particular y origina que aumenten las probabilidades que esta se repita, conduce a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización” (p.30).</p> <p>Reconocimiento organizacional – Bowen (2000), afirma que es la práctica diseñada</p>

	de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. (p. 61)	para premiar y/o felicitar a los colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentran alineadas con la estrategia de la empresa y están orientadas a incrementar la productividad.
	<p>Compromiso organizacional</p> <p>Medina (2000), lo define como: Fuerza relativa de la identificación de un individuo con y en una organización concreta, y se caracteriza por una fuerte creencia, aceptación e internalización de las metas y valores de la organización, la disposición a esforzarse por la organización y un fuerte deseo de permanecer como miembro de ésta. (p. 79)</p> <p>Por otro lado, Meyer y Allen (1991) identificaron una falta de acuerdo por lo que se entendía como compromiso organizacional como tal, por lo que propusieron un modelo compuesto por tres componentes: deseo (compromiso afectivo), necesidad (compromiso de continuidad) y obligación (compromiso normativo) para una mejor comprensión del compromiso.</p>	<p>Compromiso afectivo – Meyer y Allen (1991) afirman que son los lazos emocionales que unen al individuo con la organización... en el proceso de formación de tales lazos interviene la valoración que hace el empleado del apoyo y los beneficios recibidos por parte de la empresa.</p> <p>Compromiso de continuidad – Es considerado como la toma de conciencia por parte del colaborador de los altos costos que generaría el hecho de desligarse de la organización, para ello este evaluará los sacrificios realizados hasta el momento, los perjuicios que esto ocasionaría para su familia y la posibilidad de encontrar un nuevo empleo (Omar y Urteaga, 2008).</p> <p>Compromiso normativo – Según Fernández (2017) es “un vínculo que se basa en la obligación y surge en aquellos trabajadores que piensan que es su deber permanecer en la organización ya que se sienten en deuda a causa de las oportunidades que se le ha brindado” (p.36).</p>
Encuesta	Encuesta de 36 preguntas que correspondan a la comunicación interna y el clima organizacional.	
Escala de medición	Escala de Likert de cinco niveles: 1 – Completamente en desacuerdo 2 – En desacuerdo 3 – Indeciso 4 – Parcialmente de acuerdo 5 – De acuerdo	
Preguntas de desempeño organizacional	P19, P20, P21, P22, P23, P24	
Preguntas de satisfacción organizacional	P25, P26, P27, P28, P29, P30	
Preguntas de compromiso organizacional	P31 P32, P33, P34, P35, P36	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

Mediante el método general científico se da a conocer las características de la relación de las variables: comunicación interna y clima organizacional, además se establecen las técnicas y herramientas que se utilizan para obtener los datos de la muestra y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada parte de varios autores. Para sustentar las variables de la investigación se hizo uso de los métodos específicos: inductivo – deductivo, analítico – sintético y el deductivo – hipotético.

3.2. Tipo de investigación

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

- a) **Diseño descriptivo:** La investigación descriptiva ayuda a mejorar los estudios porque permite establecer contacto con la realidad para observarla, describirla, predecirla y controlarla a fin de que la conozcamos

mejor; la finalidad de está radica en formular nuevos planteamientos y profundizar en los hechos existentes, e incrementar los supuestos teóricos de los fenómenos de la realidad observada. En esta investigación, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. Coloca al investigador en un método científico. A través de este método se obtiene datos precisos, datos estadísticos que reflejen las tendencias a o situaciones. Del Río (2013), explica el diseño descriptivo como: “estudio diseñado para determinar los valores de las características de una población, ya trabajando con todos los casos de esa población, de no ser esto posible con una muestra representativa de dicha población” (p. 16).

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

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

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

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

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

3.3. Diseño de investigación

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

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

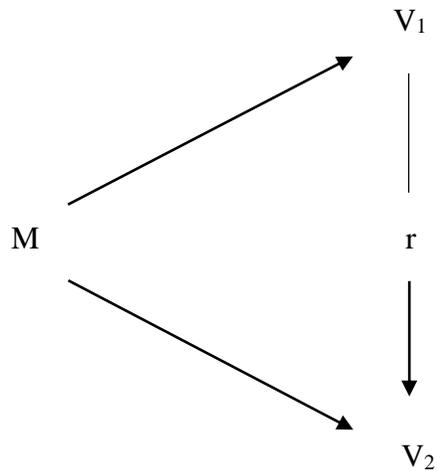
No se percibe adulteración, ya que los sujetos son apreciados en su esencia natural, posteriormente pasa a corroborarse, en base a ello se centra la investigación correspondiente. Se contemplan circunstancias auténticas ya existentes dentro ambiente. Ya que no se hacen variar los fenómenos, se analizan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

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

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

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

Para ello, se desarrolló el siguiente esquema:



Donde:

V_1 : Comunicación interna

V_2 : Clima organizacional

r : Relación entre las variables de estudio

M: Muestra (de estudio)

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población es el conjunto de todos los elementos u observaciones posibles que caracterizan al objeto de investigación. Para definir la población objeto de estudio, el diseño muestral del trabajo de investigación es **no probabilístico**, de selección de carácter direccional, la población de estudio, estuvo constituida por los colaboradores de Los Portales S.A., ubicado en el departamento de Lima, distrito de Magdalena del Mar, Calle Ugarte y Moscoso 991, piso mezzanine. Donde se desarrolla el fenómeno.

3.4.2. Muestra

Es una parte del universo, la cual debe tener las mismas características del universo en su totalidad ya que es representativa de este. Y se utiliza cuando no es conveniente considerar a todos los elementos que lo componen (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 306). En atención a esto se puede decir que la muestra de este no es más que el conjunto de personas que guardan relación o que tienen que ver con la problemática. En este caso se encuentra conformada por 50 trabajadores con las siguientes características: más de 06 meses laborando en la empresa y que pertenezcan al área de **Capital Humano**, a quienes se le aplicó el cuestionario compuesto por 36 ítems, para obtener información relevante y certera sobre la organización.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se define la técnica de recolección de información como: “el método de recolección de datos de información pertinente sobre las variables involucradas en la investigación” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 33).

Para la recolección de los datos en el presente trabajo se aplicó un cuestionario estructurado y la observación directa a 50 trabajadores que tengan más de 06 meses laborando en la organización y que formen parte del área de Capital Humano.

Los aspectos específicos y concretos del método que se usan en cada investigación son la “habilidad para hacer alguna cosa y que implican el conocimiento empírico de cómo hacerla. El técnico provee a la ciencia de instrumentos y comprobaciones y no cesa de formular preguntas al científico” (Sabino, 1992, p.19).

3.5.1. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron fueron:

a) **Revisión Bibliográfica** – Fuentes primarias y secundarias. Toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes:

- **Fuente primaria**, es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. En el caso de la historiografía, lo que en su tiempo ha servido como instrumento para construir la historia.
- **Fuente secundaria**, es un texto basado en fuentes primarias, que implica un tratamiento: generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación. Las fuentes secundarias son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente con los sucesos estudiados.

b) **Observación in situ (no participante)** – La observación directa: Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, de condiciones sin la intervención.

“La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria... Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información si se efectúa” (Ruiz, 1989, p. 55).

Entre las diferentes técnicas de observación y participación reconocidas por los especialistas, la que se ha utilizado en esta investigación es la denominada participación pasiva (Spradley, 1980). Según el profesor Valles (1999): “Hay acuerdo sobre esta adecuación de esta táctica en escena, pero con interacción o participación mínima” (p. 156).

c) **Encuesta:** Abril (2008) afirma que: “La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a las técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar” (p. 15). La encuesta es considerada entonces, un conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a una muestra de estudio.

En relación a lo expuesto, podemos afirmar que una de las técnicas utilizadas en la presente investigación fue la encuesta, aplicada a 50 trabajadores de Los Portales S.A.

3.5.2. Instrumentos

a) **Cuestionario:** La técnica utilizada para la recopilación y medición de información; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. “Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas, las preguntas cerradas son aquellas que contienen opiniones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado” (Hernández, Fernández & Baptista 2010, p.37). Elegimos preguntas cerradas, que fueron respondidas de forma anónima.

Este método para obtener información se aplicó a los sujetos de estudio. Tiene relación de concepto de medición; proceso mediante el cual se obtiene el dato, valor o respuesta para las dos variables que se investigan. Es el método de recolección de datos en el que se usa un cuestionario de preguntas con alternativas de escala de Likert, el cual fue adoptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas.

Se utilizarán estos métodos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

- **Cuestionario (Adjunto en anexos)**

La técnica utilizada para la recopilación y medición de información ha sido la encuesta; que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Existen dos tipos de preguntas: abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado, las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.87).

La recolección de datos se obtuvo mediante encuestas aplicadas a los colaboradores de Los Portales S.A., la cual conllevó a la elaboración del cuestionario para conocer cuáles eran las percepciones que tenían estos hacia la comunicación interna y el clima organizacional. Para la medición se usó la escala de Likert, estructurada con un formato típico de 5 niveles de respuestas, desde actitudes en desacuerdo a de acuerdo.

Las cinco categorías de respuestas para la variable de la comunicación interna y el clima organizacional: (1) Completamente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Indeciso (4) Parcialmente de acuerdo (5) De acuerdo; en las cuales los 50 trabajadores de Los Portales S.A., respondieron 36 ítems referentes a la comunicación interna y el clima organizacional.

3.6. Procedimiento de recolección de datos

La información recolectada se clasificó, procesó y analizó a través de las siguientes acciones:

- Clasificar la información obtenida según las variables definidas de estudio para la realización de las preguntas.
- Analizar la información recolectada y procesada empleando las herramientas estadísticas y matemáticas pertinentes.
- Validar la información recolectada.
- Organizar la información recolectada, presentándola en cuadros, tablas, diagramas y figuras, que permitan su mejor visualización y comprensión.
- Elaboración del informe final que contemple resultados obtenidos, propuesta presentada y conclusiones del estudio.

3.7. Procesamiento, análisis e interpretación de la información

Después de haber concluido con la recolección y procesamiento de la información, se procedió con la fase del análisis de la información. Y es en esta etapa donde se determinará, la manera en que se analizarán los datos y se elegirá las herramientas adecuadas para realizar el análisis estadístico, para el procedimiento se utilizó: el programa estadístico SPSS v.22, Excel 2018 y Word 2018.

Posteriormente los datos obtenidos fueron tabulados en una hoja de cálculo de Excel en donde se establecieron diferentes niveles con el fin de estandarizar los puntajes obtenidos de cada una de las dimensiones de las variables que son objeto de estudio.

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

3.8. Aspectos éticos

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

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

La investigación está orientada en la búsqueda de la verdad desde la recolección, presentación e interpretación de datos hasta la divulgación de resultados, los cuales se efectuarán con suma transparencia. El aspecto ético se encontrará presente en el desarrollo de cada una de las actividades de todas las etapas del proceso de investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos. Por cuanto a la información que arrojará, será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la relación de la comunicación interna en el clima organizacional de Los Portales S.A

VARIABLE I: COMUNICACIÓN INTERNA

Cuadro N°1
Dimensión Estrategias de comunicación
Misión

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Misión	3.46	3.58	71.60%
Misión	3.70		

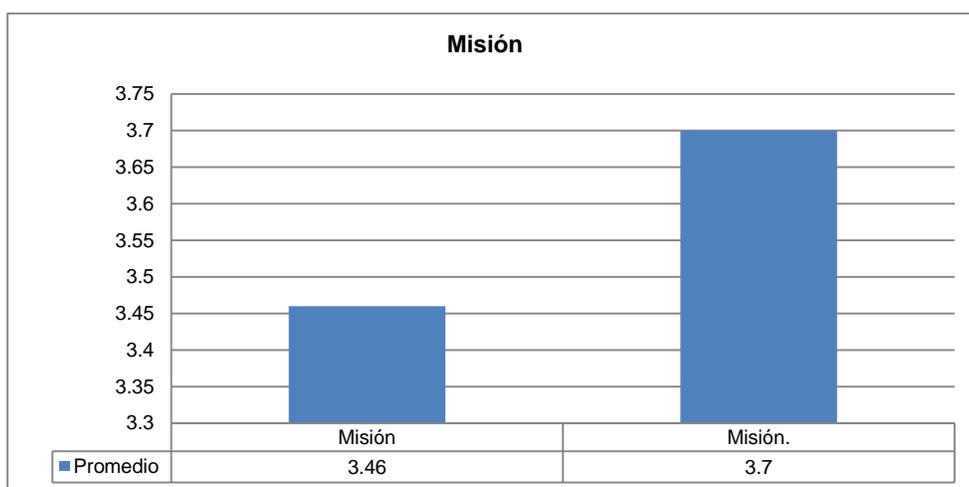


Figura 1: Misión

Fuente propia

En la tabla 1 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación de la **misión**, relacionada a la figura 1 fue de $X= 3.58$, que representa el nivel “regular medio”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Misión	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°2
Dimensión Estrategias de comunicación
Visión

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Visión	3.48	3.60	72.00%
Visión	3.72		

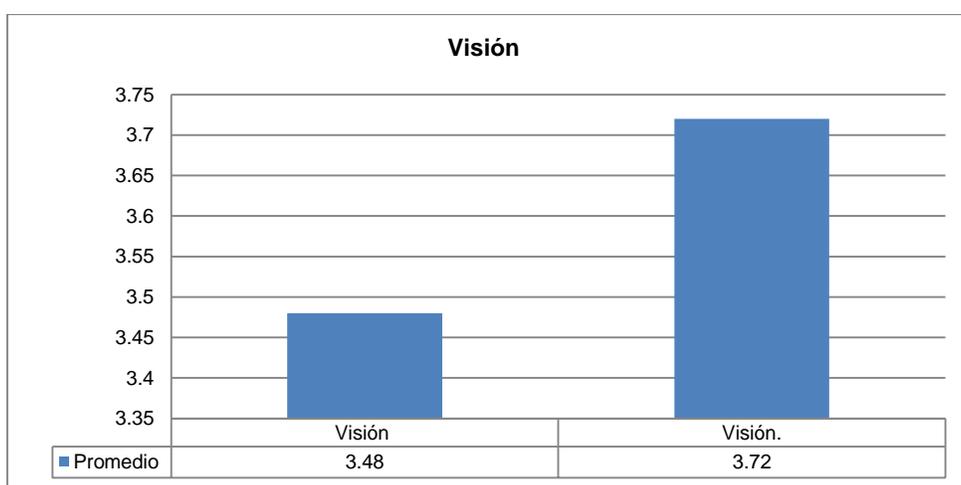


Figura 2: Visión
Fuente propia

En la tabla 2 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación de la **visión**, relacionada a la figura 2 fue de $X= 3.60$, que representa el nivel “**bueno**”.

Baremo

Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Visión	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°3
Dimensión Estrategias de comunicación
Valores corporativos

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Valores corporativos	3.92	3.61	72.20%
Valores corporativos	3.30		

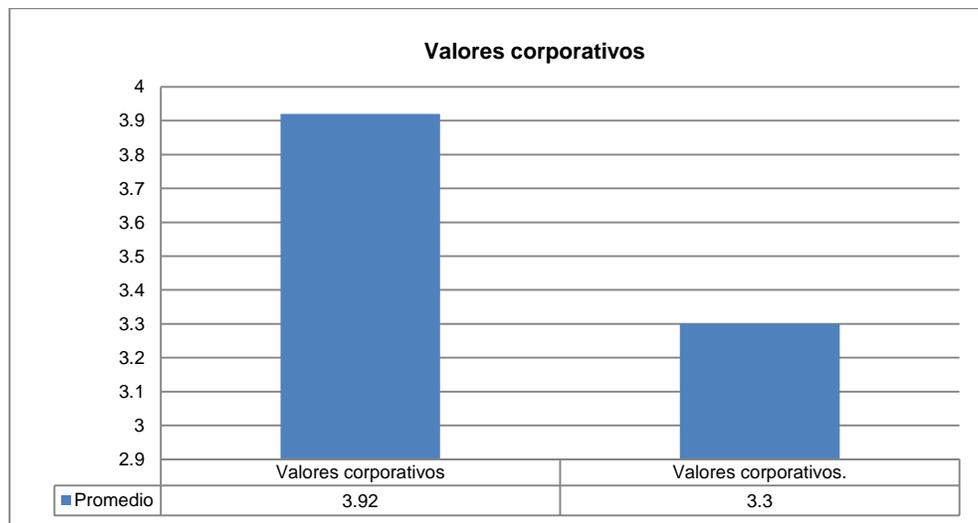


Figura 3: Valores corporativos

Fuente propia

En la tabla 3 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación de los **valores corporativos**, relacionada a la figura 3 fue de $X = 3.61$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Valores corporativos	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°4
Dimensión Flujos de comunicación
Flujo ascendente

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Flujo ascendente	3.60	3.66	73.20%
Flujo ascendente	3.72		

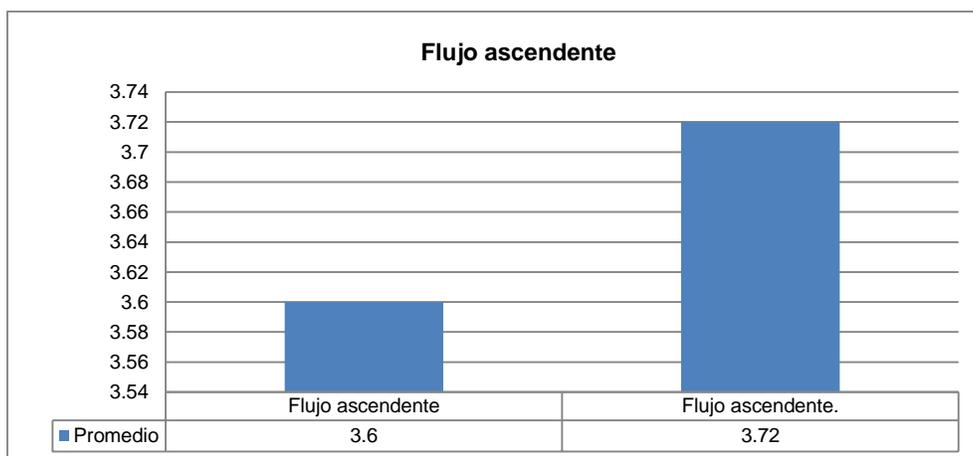


Figura 4: Flujo ascendente

Fuente propia

En la tabla 4 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **flujo ascendente**, relacionada a la figura 4 fue de $X = 3.66$, que representa el nivel **“bueno”**.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Flujo ascendente	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°5
Dimensión Flujos de comunicación
Flujo descendente

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Flujo descendente	3.72	3.64	72.80%
Flujo descendente	3.56		

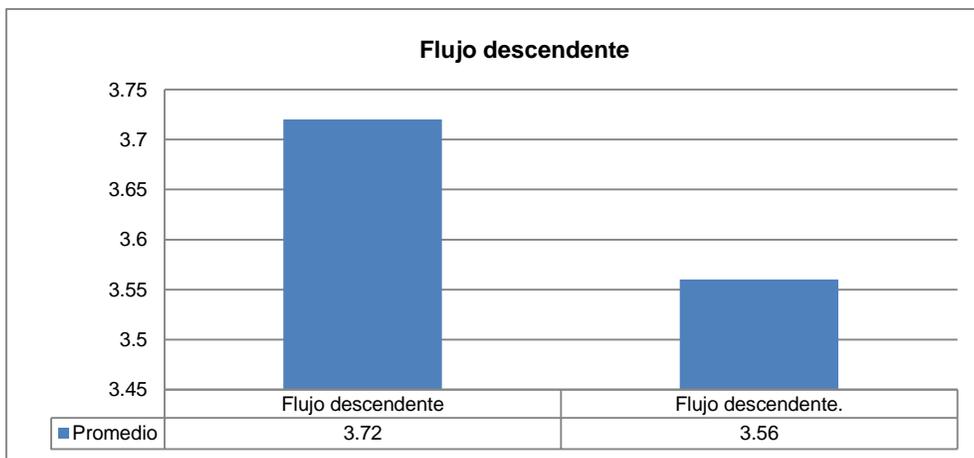


Figura 5: Flujo descendente

Fuente propia

En la tabla 5 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **flujo descendente**, relacionada a la figura 5 fue de $X= 3.64$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Flujo descendente	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°6
Dimensión Flujos de comunicación
Flujo horizontal

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Flujo horizontal	3.88	3.82	76.40%
Flujo horizontal	3.76		

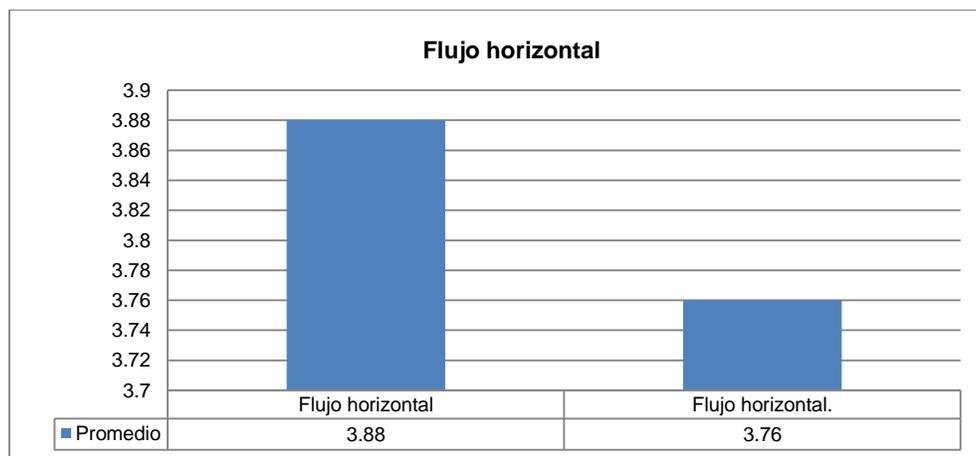


Figura 6: Flujo horizontal
Fuente propia

En la tabla 6 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **flujo horizontal**, relacionada a la figura 6 fue de $X= 3.82$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo

Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Flujo horizontal	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°7
Dimensión Herramientas de comunicación
Intranet

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Intranet	3.36	3.57	71.40%
Intranet	3.78		

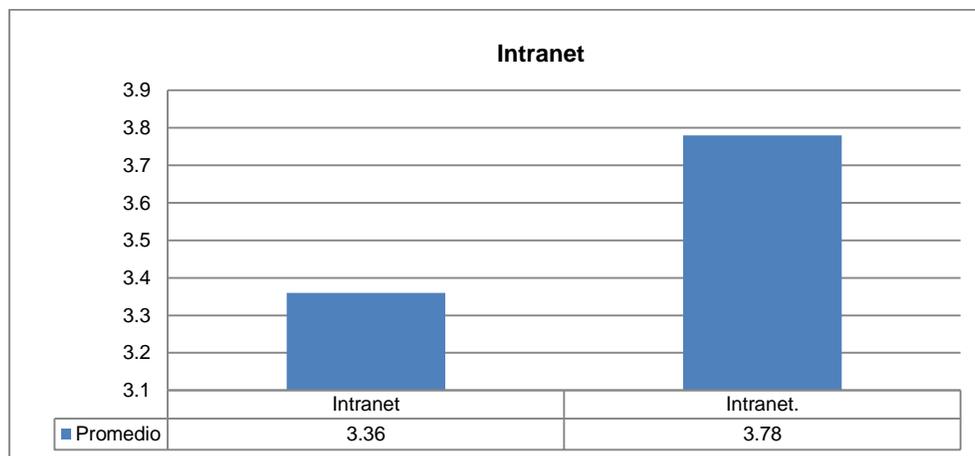


Figura 7: Intranet

Fuente propia

En la tabla 7 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **intranet**, relacionada a la figura 7 fue de $X= 3.57$, que representa el nivel “**regular medio**”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Intranet	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°8
Dimensión Herramientas de comunicación
Periódico mural

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Periódico mural	3.70	3.65	73.00%
Periódico mural	3.60		

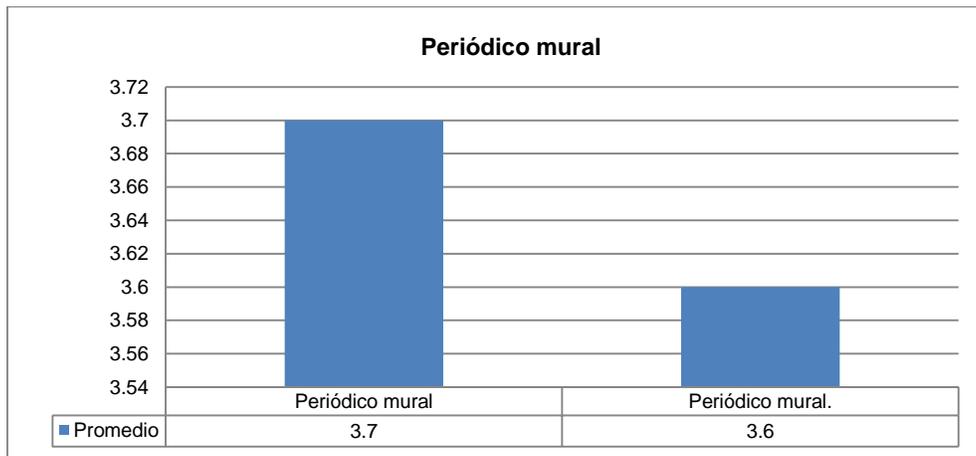


Figura 8: Periódico mural
Fuente propia

En la tabla 8 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **periódico mural**, relacionada a la figura 8 fue de $X= 3.65$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo

Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Periódico mural	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°9
Dimensión Herramientas de comunicación
Boletín

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Boletín	3.66	3.68	73.60%
Boletín	3.70		

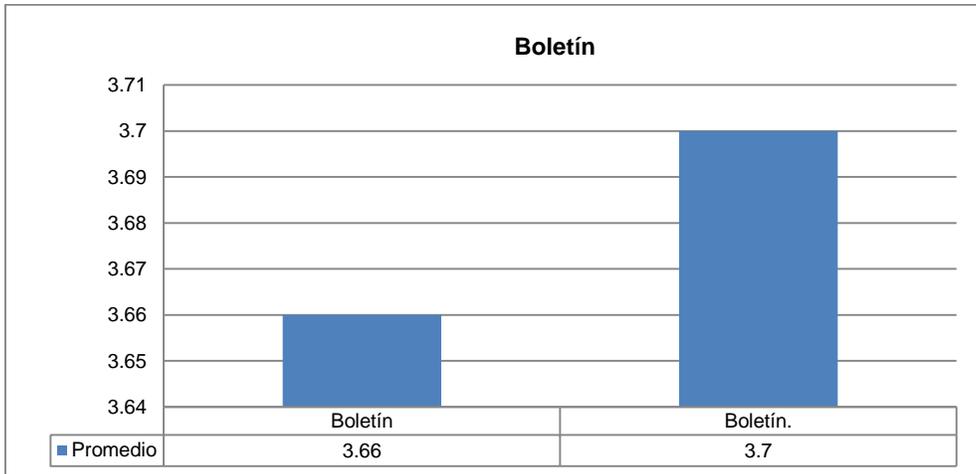


Figura 9: Flujo horizontal
Fuente propia

En la tabla 9 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **boletín**, relacionada a la figura 9 fue de $X= 3.68$, que representa el nivel **“bueno”**.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Boletín	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro N°10
Dimensión Desempeño organizacional
Rendimiento organizacional

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Rendimiento organizacional	3.50	3.59	71.80%
Rendimiento organizacional	3.68		

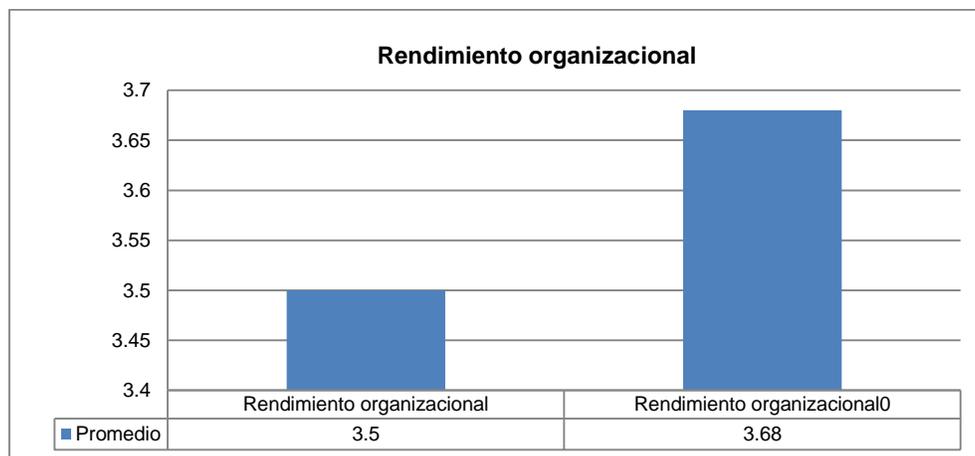


Figura 10: Rendimiento organizacional

Fuente propia

En la tabla 10 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **rendimiento organizacional**, relacionada a la figura 10 fue de $X=3.59$, que representa el nivel “regular medio”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Rendimiento organizacional	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°11
Dimensión Desempeño organizacional
Funciones en el trabajo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Funciones en el trabajo	3.76	3.63	72.60%
Funciones en el trabajo	3.50		

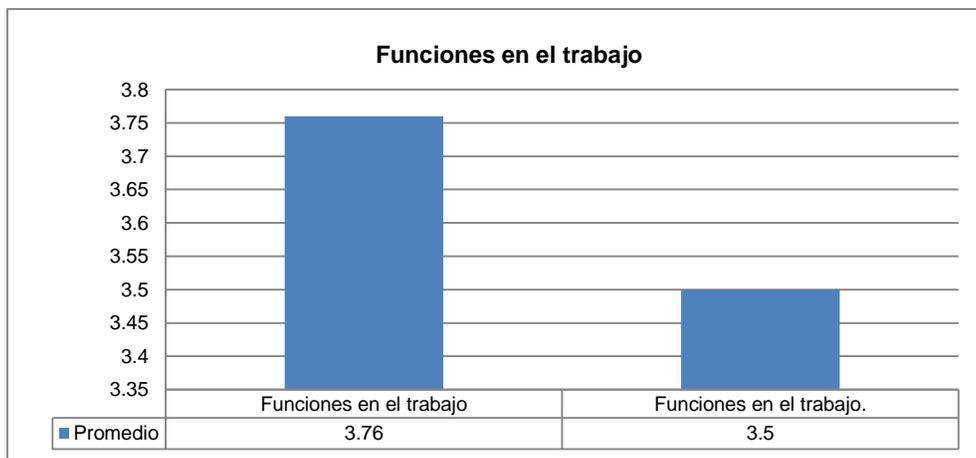


Figura 11: Funciones en el trabajo

Fuente propia

En la tabla 11 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación de las **funciones en el trabajo**, relacionada a la figura 11 fue de $X=3.63$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Funciones en el trabajo	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°12
Dimensión Desempeño organizacional
Comportamiento organizacional

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Comportamiento organizacional	3.76	3.79	75.80%
Comportamiento organizacional	3.82		

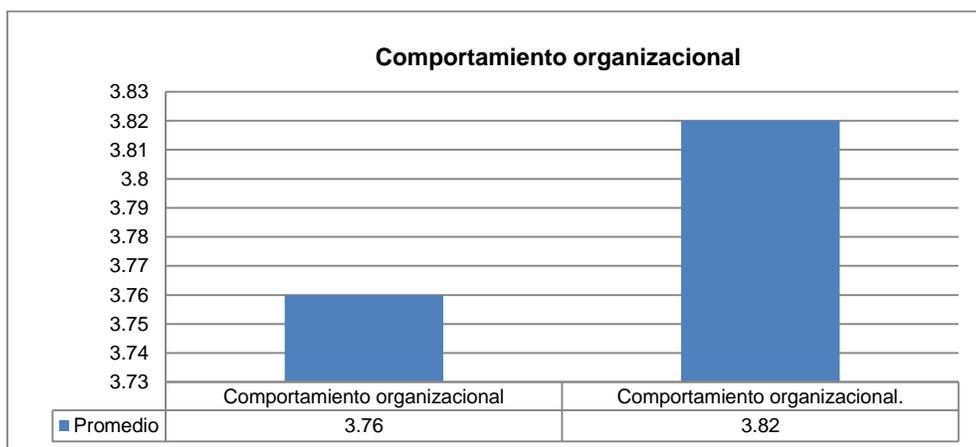


Figura 12: Comportamiento organizacional

Fuente propia

En la tabla 12 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **comportamiento organizacional**, relacionada a la figura 12 fue de $X = 3.79$, que representa el nivel **“bueno”**.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Comportamiento organizacional	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°13
Dimensión Satisfacción organizacional
Actitud en el trabajo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Actitud en el trabajo	3.64	3.61	72.20%
Actitud en el trabajo	3.58		

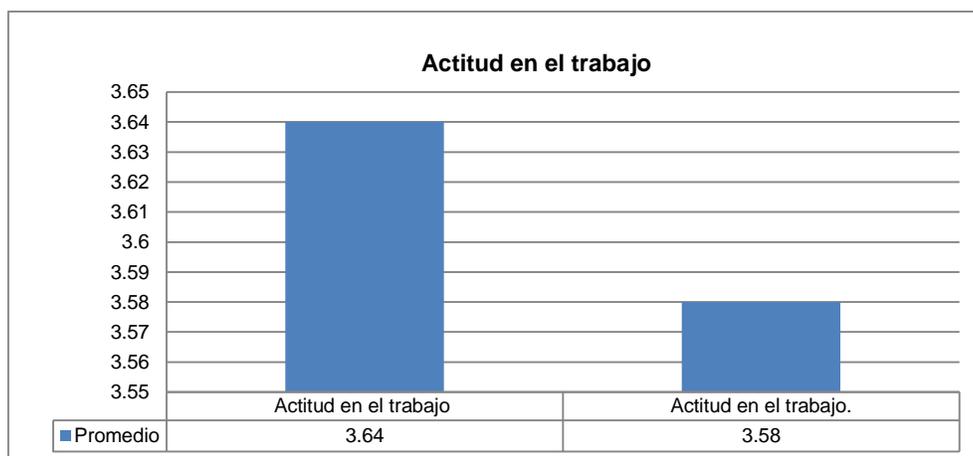


Figura 13: Actitud en el trabajo

Fuente propia

En la tabla 13 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **comportamiento organizacional**, relacionada a la figura 13 fue de $X= 3.61$, que representa el nivel “bueno”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Actitud en el trabajo	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°14
Dimensión Satisfacción organizacional
Remuneración organizacional

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Remuneración organizacional	3.42	3.51	70.02%
Remuneración organizacional	3.60		

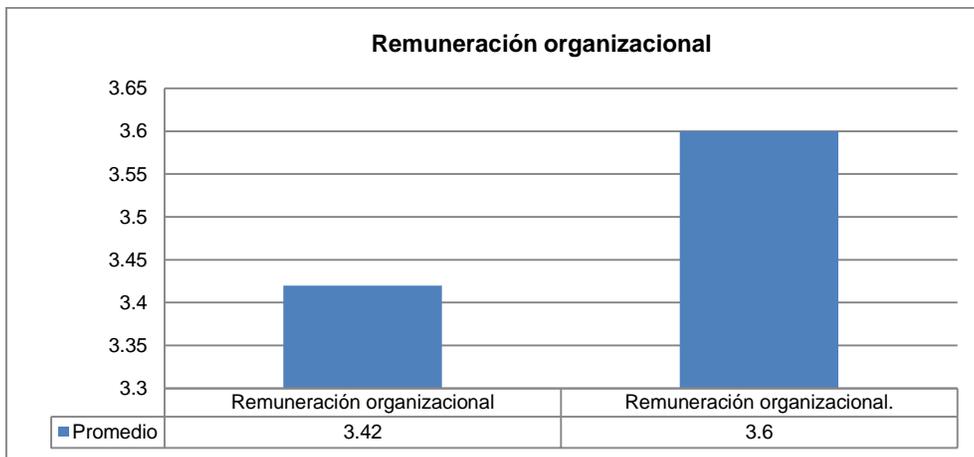


Figura 14: Remuneración organizacional

Fuente propia

En la tabla 14 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación de la **remuneración organizacional**, relacionada a la figura 14 fue de $X= 3.51$, que representa el nivel “**regular medio**”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Remuneración organizacional	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°15
Dimensión Satisfacción organizacional
Reconocimiento organizacional

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Reconocimiento organizacional	3.52	3.50	70.00%
Reconocimiento organizacional	3.48		



Figura 15: Reconocimiento organizacional

Fuente propia

En la tabla 15 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **reconocimiento organizacional**, relacionada a la figura 15 fue de $X= 3.50$, que representa el nivel **“regular medio”**.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Reconocimiento organizacional	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°16
Dimensión Compromiso organizacional
Compromiso afectivo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Compromiso afectivo	3.06	3.32	66.40%
Compromiso afectivo	3.58		

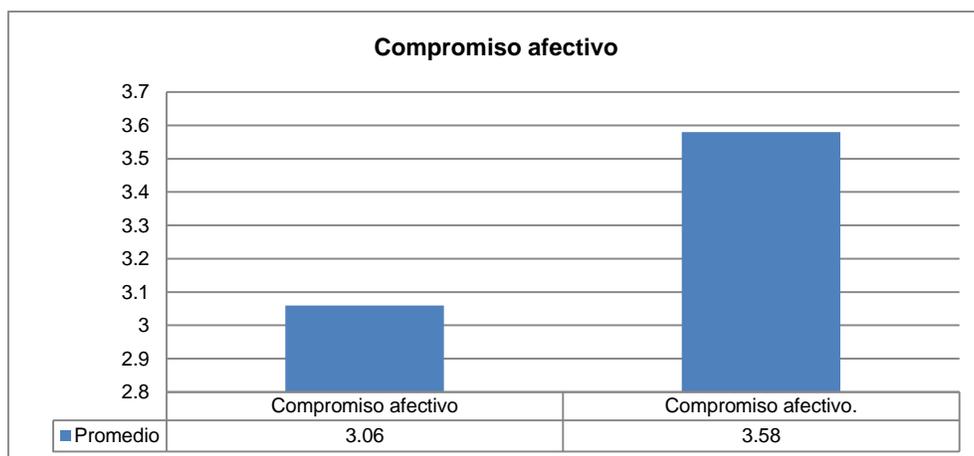


Figura 16: Compromiso afectivo

Fuente propia

En la tabla 16 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **compromiso afectivo**, relacionada a la figura 16 fue de $X = 3.32$, que representa el nivel “**regular medio**”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Compromiso afectivo	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°17
Dimensión Compromiso organizacional
Compromiso de continuidad

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Compromiso de continuidad	3.52	3.10	62.00%
Compromiso de continuidad	2.68		

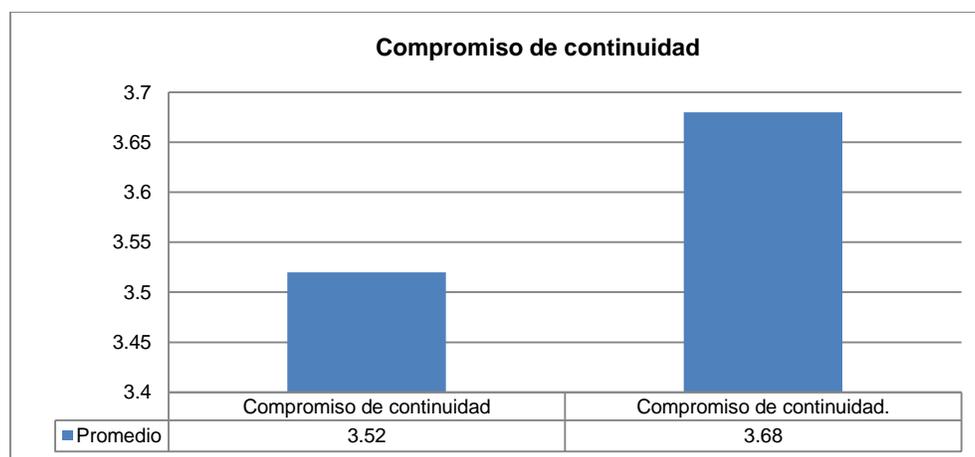


Figura 17: Compromiso de continuidad

Fuente propia

En la tabla 17 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **compromiso de continuidad**, relacionada a la figura 17 fue de $X=3.10$, que representa el nivel “**regular medio**”.

Baremo						
Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Compromiso de continuidad	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°18
Dimensión Compromiso organizacional
Compromiso normativo

Válidos	50
Perdidos	0

Valoraciones	Promedio ponderado	Promedio ponderado	Porcentaje
Compromiso normativo	3.78	3.49	69.80%
Compromiso normativo	3.20		

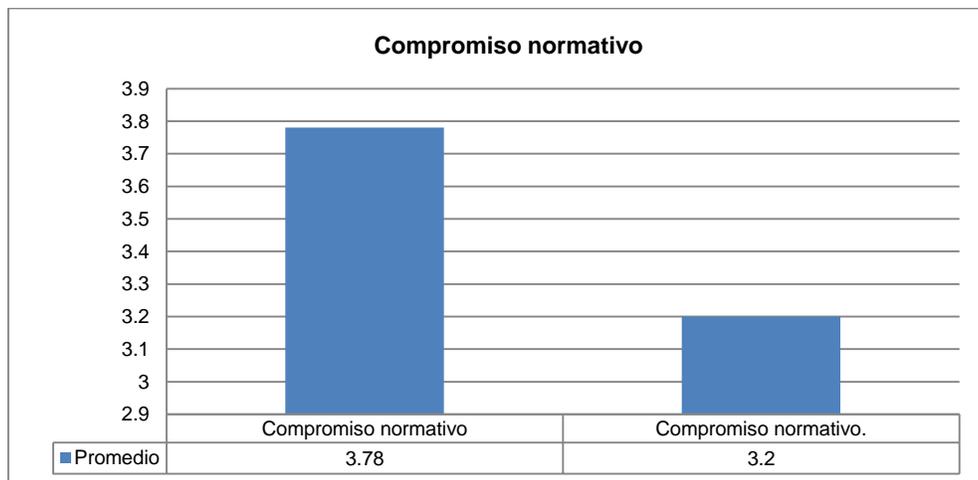


Figura 18: Compromiso normativo

Fuente propia

En la tabla 18 de distribución de frecuencia, el valor promedio general sobre la apreciación del **compromiso normativo**, relacionada a la figura 18 fue de $X = 3.49$, que representa el nivel “regular medio”.

Baremo

Indicador	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Compromiso normativo	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°19
Resultado del análisis de la variable: Comunicación Interna

Estrategias de comunicación	Promedio ponderado	Porcentaje
Misión	3.58	71.60%
Visión	3.60	72.00%
Valores corporativos	3.61	72.20%
	3.60	71.93%
Flujos de comunicación	Promedio ponderado	Porcentaje
Flujo ascendente	3.66	73.20%
Flujo descendente	3.64	72.80%
Flujo horizontal	3.82	76.40%
	3.71	74.13%
Herramientas de comunicación	Promedio ponderado	Porcentaje
Intranet	3.57	71.40%
Periódico mural	3.65	73.00%
Boletín	3.68	73.60%
	3.63	72.67%
Promedio general	3.65	72.91%

Fuente propia

Cuadro 19
Nivel de apreciación de la Comunicación interna

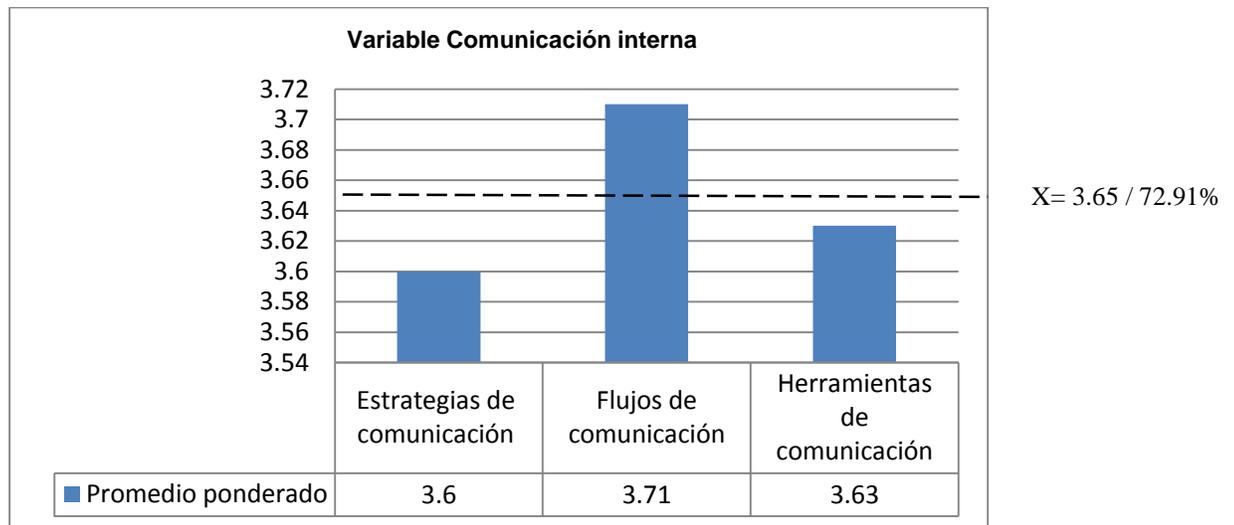


Figura 19: Promedio ponderado de los resultados de la variable Comunicación interna
Fuente propia

Interpretación:

La figura 19, muestra los resultados de la apreciación del nivel de **comunicación interna**, después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de $X= 3.71$ que pertenece al nivel “bueno”, correspondiente a la dimensión **flujos de comunicación**; el valor intermedio es $X= 3.63$, que pertenece al nivel “bueno”, correspondiente a la dimensión **herramientas de comunicación**, y el valor bajo es de $X= 3.60$, nivel “bueno”, correspondiente a la dimensión **estrategias de comunicación**.

En conclusión, el promedio general del nivel de la **comunicación interna** es de $X= 3.65$ que pertenece al nivel “**bueno**” con un porcentaje de 72.91%.

Baremo						
Variable	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Comunicación interna	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

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

Desempeño organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje
Rendimiento organizacional	3.59	71.80%
Funciones en el trabajo	3.63	72.60%
Comportamiento organizacional	3.79	75.80%
	3.67	73.40%
Satisfacción organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje
Actitudes en el trabajo	3.61	72.20%
Recompensa organizacional	3.51	70.20%
Reconocimiento organizacional	3.50	70.00%
	3.54	70.80%
Compromiso organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje
Compromiso afectivo	3.32	66.40%
Compromiso de continuidad	3.10	62.00%
Compromiso normativo	3.49	69.80%
	3.30	66.07%
Promedio general	3.50	70.09%

Fuente propia

Cuadro 20
Nivel de apreciación del Clima organizacional

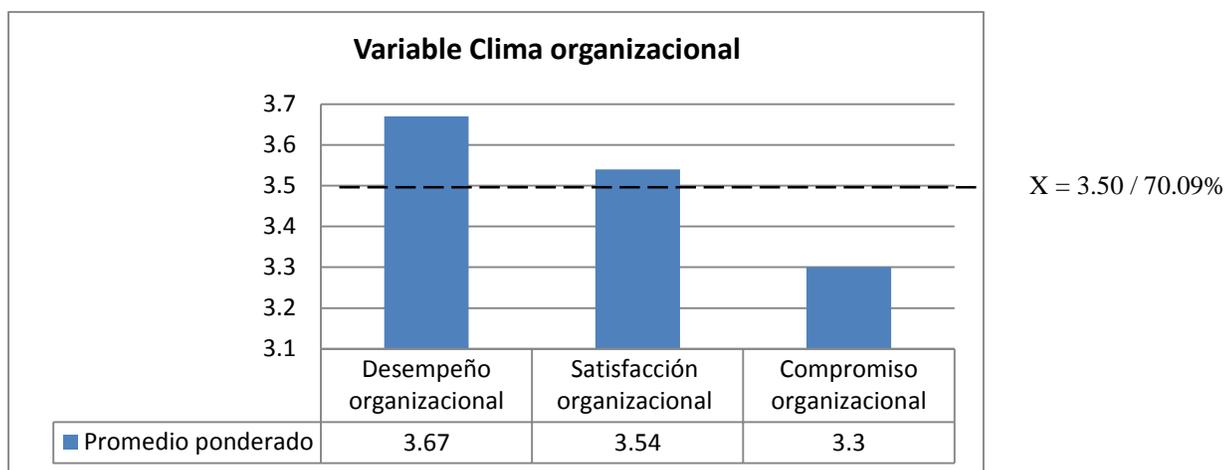


Figura 20: Promedio ponderado de los resultados de la variable Clima organizacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 20, nos muestra los resultados de la apreciación del nivel de **clima organizacional** después de la aplicación del cuestionario, el valor alto es de $X= 3.67$ que pertenece al nivel “bueno”, correspondiente a la dimensión **desempeño organizacional**, el valor intermedio es $X= 3.54$, que pertenece al nivel “regular medio”, correspondiente a la dimensión **satisfacción organizacional**, y el valor bajo de $X= 3.30$, nivel “regular medio”, correspondiente a la dimensión **compromiso organizacional**.

En conclusión, el promedio general del nivel de **clima organizacional** es de $X= 3.50$ que pertenece al nivel “**regular medio**” con un porcentaje de 70.09%.

Baremo						
Variable	Ítems	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
Clima organizacional	5	0 – 6	7 – 10	11 – 15	16 – 18	19 – 20

Cuadro N°21

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

Hipótesis	V1 CI	X1	V2 CO	X2	Δ	Diferencia porcentual
h1	Estrategia de comunicación	3.60	Desempeño organizacional	3.50	0.10	97.22%
h2	Flujos de comunicación	3.71	Satisfacción organizacional	3.50	0.21	94.34%
h3	Herramientas de comunicación	3.63	Compromiso organizacional	3.50	0.13	96.42%
HG		3.65		3.50	0.15	95.98%

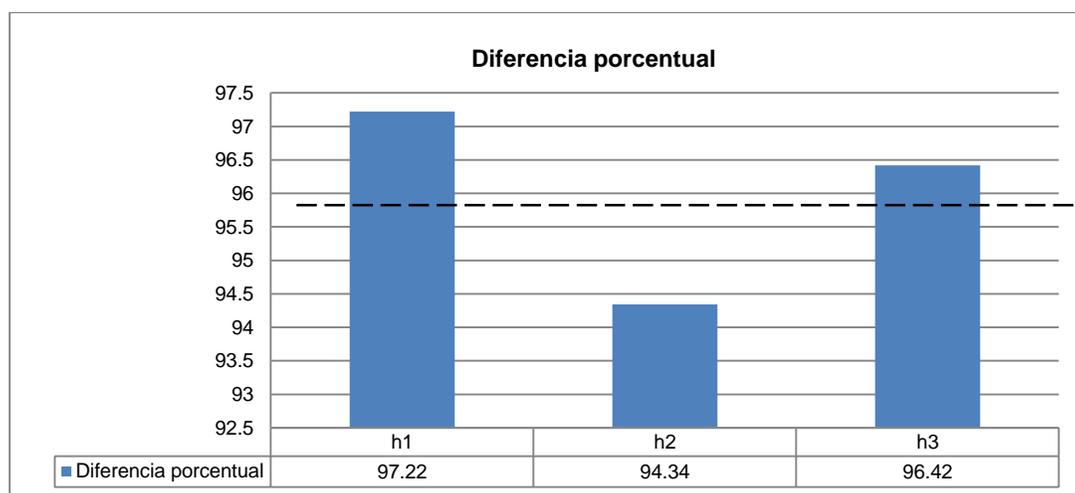


Figura 21: Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas

Fuente propia

Interpretación:

En el cuadro 21 se observan los niveles de relación entre las variables de Hipótesis General (HG) y de las Hipótesis Específicas (h1, h2, h3). El mayor valor porcentual corresponde a 97.22% (significativamente alto), que corresponde al nivel de relación de la variable h1 (estrategia de comunicación), el menor nivel de relación es de 94.34% que corresponde a la h2 (flujos de comunicación); el valor intermedio porcentual es 96.42% corresponde a la h3 (herramientas de comunicación).

En conclusión, observamos que el valor promedio porcentual de 95.98% corresponde a la hipótesis general HG, que significa que el nivel de relación es **positivo** entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que existe una asociación fuerte entre las variables comunicación interna y clima organizacional de Los Portales S.A. con un incremento porcentual del 0.15%.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el presente estudio se ha realizado el análisis estadístico de carácter descriptivo entre la variable **comunicación interna** y el **clima organizacional**. El análisis se llevó a cabo con el propósito de determinar el nivel de apreciaciones predeterminantes respecto a las variables de estudio. Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento, y con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados.

El estudio de la variable **comunicación interna**, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la dimensión **estrategias de comunicación** (cuadros 1, 2 y 3); se aprecia la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices donde se aprecia: el mayor es de $X= 3.61$ que corresponde a los **valores**; seguido de $X= 3.60$ que corresponde a la **visión**; el menor valor es de $X= 3.58$ que corresponde a la **misión**.

En conclusión, el promedio general de las **estrategias de comunicación** está determinado por el valor de $X= 3.60$ que corresponde al nivel bueno, con un aumento porcentual del 71.93%.

Los cuadros 4, 5 y 6 correspondientes a la dimensión **flujos de comunicación**, nos muestran la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, donde se aprecia que el mayor valor es $X= 3.82$ que corresponde a los **flujos horizontales**, seguido de $X= 3.66$ que corresponde a **flujos ascendentes**; y el menor valor está referido a **flujos descendentes** con un $X= 3.64$.

En conclusión, el promedio general de los **flujos de comunicación** está determinado por el valor $X= 3.71$ que corresponde a un nivel bueno, con un aumento porcentual del 74.13%.

Los cuadros 7, 8 y 9 correspondientes a la dimensión **herramientas de comunicación**, nos muestran la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, donde se aprecia que el mayor es de $X= 3.68$ que corresponde al **boletín**; seguido de $X= 3.65$ que corresponde al **periódico mural**; y el menor valor está referido al **intranet** con un valor de $X= 3.57$.

En conclusión, el promedio general de las **herramientas de comunicación** está determinado por el valor de $X= 3.63$ que corresponde al nivel bueno, con un aumento porcentual de 72.67%.

Nivel de ubicación de la variable comunicación interna $X= 3.65$ con un aumento porcentual del 72.91%.

El estudio de la variable **clima organizacional**, se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO 1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la dimensión **desempeño organizacional** (cuadros 10, 11 y 12); se aprecia la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices donde se aprecia: el mayor valor es de $X= 3.79$ que corresponde al **comportamiento organizacional**, seguido de $X= 3.63$ que corresponde a las **funciones en el trabajo**; el menor valor es de $X= 3.59$ que corresponde al **rendimiento organizacional**.

En conclusión, el promedio general sobre la apreciación del **desempeño organizacional** está determinado por el valor de $X= 3.67$ que corresponde a un nivel bueno con un aumento porcentual de 73.40%.

Los cuadros 13, 14 y 15 correspondientes a la dimensión **satisfacción organizacional**, nos muestran la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, donde se aprecia que el mayor valor es $X= 3.61$ que corresponde a las **actitudes en el trabajo**, seguido de $X= 3.51$ que corresponde a la **recompensa organizacional**; y el menor valor está referido al **reconocimiento organizacional** con un valor de $X= 3.50$.

En conclusión, el promedio general sobre la apreciación de la **satisfacción organizacional** está determinado por el valor de $X= 3.54$ que corresponde a un nivel regular medio, con un aumento porcentual de 70.80%.

Los cuadros 16, 17 y 18 correspondientes a la dimensión **compromiso organizacional** nos muestran la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, donde se aprecia que el mayor valor es $X= 3.49$ que corresponde al **compromiso normativo**, seguido de $X= 3.32$ que corresponde al **compromiso afectivo**; y el menor valor está referido al **compromiso de continuidad** con un valor de $X= 3.10$.

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación del clima organizacional relacionado con el **compromiso organizacional** está determinado por el valor $X= 3.30$ que corresponde al nivel regular medio con un aumento porcentual de 66.07%.

Nivel de ubicación de la variable clima organizacional $X= 3.50$ con un aumento porcentual del 70.09%.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y CONTRASTACIÓN DE VARIABLES

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

El análisis y la contrastación de la variable independiente (comunicación interna) y dependiente (clima organizacional) correspondientes a la hipótesis objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

➤ **HIPÓTESIS GENERAL**

Los resultados de análisis concluyen que el valor promedio porcentual de 95.98% corresponde a la hipótesis general, que significa que la **comunicación interna y el clima organizacional**, se encuentran vinculados directamente. Existe evidencia significativa para afirmar que el nivel de relación es positivo entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que existe una asociación positiva fuerte entre las variables de Los Portales S.A., con un aumento porcentual del 0.15.

La comunicación interna es un proceso de gestión corporativo fundamental para el funcionamiento y logro de objetivos de una organización, responde al intercambio planificado de mensajes que buscan que los colaboradores incrementen sus niveles de motivación necesarios para el desarrollo de sus funciones, teniendo como resultado el desarrollo de vínculos que permitan el cumplimiento de la visión compartida. Es considerada como el vehículo para que la organización fortalezca en su actividad cotidiana los diferentes elementos que apunten a fortalecer la

integración de sus miembros, obteniendo un clima organizacional óptimo que le permita alcanzar los niveles de efectividad esperados.

Al respecto La Porte (2015), sostiene que la comunicación interna es el tipo de comunicación que se encarga de promover las relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos y conforman una organización determinada, además tiene como propósito generar la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles para la consecución de la misión compartida. Los resultados de la investigación evidencian que la comunicación interna de Los Portales S.A. se gestiona de manera transversal y eficiente de manera planificada, siendo un proceso que incide en la gestión del clima organizacional, ya que dentro de la escala interpretativa estuvo en un intervalo de 16 a 18, lo que nos permitió comprender su considerable nivel de influencia dentro de la definición y construcción constante del clima organizacional imperante dentro de la organización como tal. Por tanto, se corrobora la hipótesis general postulada.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (1)**

Los resultados de análisis concluyen que el valor promedio porcentual de 97.22% corresponde a la hipótesis específica (1), que significa que la **estrategia de comunicación**, se encuentra vinculada directamente a la comunicación interna con el clima organizacional que se desarrolla en la organización. Existe evidencia significativa para afirmar que el nivel de relación es positivo entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica postulada donde se evidencia que existe una asociación positiva fuerte entre las variables de la **estrategia de comunicación** de Los Portales S.A., con la comunicación interna y el clima organizacional, con un aumento porcentual del 0.10.

La estrategia de comunicación es aquella que nos permite saber a dónde dirigir nuestros esfuerzos a nivel de comunicación para poder saber qué comunicar a nuestro público interno, es una especie de línea directriz, hoja de ruta o correa de transmisión que establecerá los lineamientos a seguir para poder conectar con los colaboradores a través de un conjunto de acciones específicas. Gracias a la gestión de este elemento de la planificación, podemos establecer los ejes sobre los cuales deseamos posicionar un determinado mensaje, haciendo un llamando a la acción o informando sobre la existencia de un hecho en particular. Asimismo, su naturaleza se encuentra supeditada a una estrategia general, por lo buscará crear las condiciones necesarias para el cumplimiento de la misma.

Xifra (2005), postula que las estrategias de comunicación son el conjunto de aproximaciones globales que establece una organización para llegar a un público previamente identificado con el mensaje que pretende informarle o motivarle, en este caso se hace referencia al público interno. Dichos lineamientos describen cómo se va a alcanzar un objetivo y determinan qué propósito se está intentando alcanzar, además del cómo de una manera muy general, se está trabajando para conseguirlo. Los resultados de la investigación evidencian que la comunicación interna de Los Portales S.A. relacionada a la estrategia de comunicación guardan una relación directa con la estrategia general de la organización, ya que su gestión permite fortalecer la eficacia de los elementos que conforman la plataforma estratégica, así como la identidad corporativa respectivamente, gracias a ella los colaboradores consideran a la comunicación interna como un proceso estructurado, capaz de brindarle la información necesaria para afrontar de manera exitosa la gestión de los cambios e indispensable para fortalecer sus relaciones interpersonales. Existe una estrategia de comunicación sólida, percibida dentro de la escala interpretativa en un intervalo de 16 a 18, en ese sentido ha sido reconocido el papel fundamental que desempeña este elemento de la planificación dentro de la gestión de la comunicación interna. Se relaciona significativamente.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (2)**

Los resultados de análisis concluyen que el valor promedio porcentual de 93.34% corresponde a la hipótesis específica (2), que significa que los **flujos de comunicación**, se encuentra vinculados directamente a la comunicación interna con el clima organizacional que se desarrolla en la organización. Existe evidencia significativa para afirmar que el nivel de relación es positivo entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica postulada donde se evidencia que existe una asociación positiva fuerte entre las variables de los **flujos de comunicación** de Los Portales S.A., con la comunicación interna y el clima organizacional, con un aumento porcentual del 0.21.

Los flujos de comunicación nacen como una respuesta a la necesidad constante por un intercambio fluido de información entre los colaboradores que conforman las diferentes áreas de la organización. Determinan los procesos que conforman las vías de intercambio de los mensajes que se desarrollan a partir de la estructura y dirección que estos persiguen. Su efectividad estará ligada con el establecimiento de una estructura de comunicación que responda a las necesidades de la organización como tal, ya que, dentro de toda empresa, la información se ramifica en todos los sentidos y direcciones a través de las herramientas de comunicación.

En relación a lo expuesto, Fernández (2003), afirma que los flujos de comunicación son aquellos que nacen a partir de la interacción entre los individuos y la comunicación entre sí que se desarrolla entre estos, ya sea como una consecuencia de la accesibilidad de una canal de comunicación, en particular o como causa de la libertad percibida para utilizar los canales disponibles en una organización. La investigación evidencia que los flujos que se desarrollan en la empresa, son eficientes en un intervalo de 16 a 18 dentro de la escala interpretativa. Uno de los factores para lograr la eficiencia a nivel comunicacional dentro de una empresa es la creación de vías de intercambio que permitan fortalecer las relaciones

a nivel jerárquico y estructural entre sus miembros, así como la implementación de espacios que tomen en cuenta sus opiniones, puntos de vista y/o pareceres de manera constante. Se relaciona positivamente.

➤ **HIPÓTESIS ESPECÍFICA (3)**

Los resultados de análisis concluyen que el valor promedio porcentual de 96.42% corresponde a la hipótesis específica (3), que significa que las **herramientas de comunicación**, se encuentra vinculadas directamente a la comunicación interna con el clima organizacional que se desarrolla en la organización. Existe evidencia significativa para afirmar que el nivel de relación es positivo entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica postulada donde se evidencia que existe una asociación positiva fuerte entre las variables de las **herramientas de comunicación** de Los Portales S.A., con la comunicación interna y el clima organizacional, con un aumento porcentual del 0.13.

Las herramientas de comunicación son vitales para el logro de los objetivos de la comunicación interna, ya que gracias a estas se transmiten los mensajes al público interno. Se convierten en todas aquellas opciones que una organización puede elegir para poder conectar con sus colaboradores, estas ayudan a lograr un intercambio constante de ideas entre los mismos para generar una retroalimentación en beneficio de la organización y por ende en la construcción de un clima organizacional positivo. Además, permiten desarrollar las capacidades de diálogo, discusión y debate entre las diferentes áreas que componen una empresa.

Fernández (2003), postula que las herramientas son todos aquellos medios que se utilizan para la transmisión o difusión de un mensaje, en la misma línea también puede ser considerado como el camino o instrumento por donde viaja dicho mensaje y que busca conectar a la fuente con el receptor. Gracias a estos, se permite un pleno

desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas del público interno, así como se fortalecen los niveles de pertenencia e identificación con la organización. La investigación evidencia que las herramientas de comunicación son determinantes en un intervalo de 16 a 18 dentro de la escala interpretativa, demostrando que los mismos transmiten información relevante, de manera oportuna, sin caer en excesos en cuanto a su frecuencia y proveen de información considerada de calidad cumpliendo las expectativas del público interno. Se relaciona positivamente.

CONCLUSIONES

En base al análisis de los diferentes aspectos que conforman el proceso de investigación referido a la comunicación interna y el clima organizacional llevado a cabo en la empresa Los Portales S.A., así como de acuerdo a los resultados obtenidos y en función a los objetivos específicos que guiaron el estudio presentado, se generaron las siguientes conclusiones:

Conclusión general

- La **comunicación interna** como un proceso de gestión corporativo transversal, presenta diferentes oportunidades de mejora, teniendo como uno de sus principales retos el fortalecimiento de las condiciones organizacionales existentes para la consumación de la visión compartida, esto se logrará siempre y cuando se establezcan vínculos sólidos con los colaboradores que conformar la organización. En definitiva, el trabajo constante de la comunicación interna que se realice en sus diferentes modalidades, así como las consecuencias directas de su gestión, siempre estarán ligadas en el proceso de construcción del clima organizacional imperante de manera continua. Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia considerable para afirmar que existe relación positiva y significativa de la comunicación interna con el clima organizacional, con un promedio porcentual de 95.98% y un incremento porcentual del 0.15. Es decir, se pone de manifiesto la relación e incidencia que existe entre ambas variables de estudio, de tal forma que la gestión estratégica de la comunicación interna se podría considerar como uno de los procesos más determinantes en la definición de la percepción que tienen los colaboradores sobre el ambiente de trabajo.

Conclusiones específicas

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas:

- La **estrategia de comunicación** juega un papel fundamental para conectar con el público interno y por ende con cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que se convierte en una especie de correa de transmisión transversal que define qué propósitos se desean alcanzar a través de un conjunto de aproximaciones globales y cómo se llevarán a cabo, gracias al desarrollo de diferentes tácticas. Dicha estrategia puede informar, persuadir o llamar a la acción a los colaboradores y tendrá que estar alineada a una estrategia general. Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia considerable para afirmar que existe relación positiva y significativa de la estrategia de comunicación con la comunicación interna y el clima organización, con un promedio porcentual de 97.22% y un incremento porcentual del 0.10. Es decir, se reconoce la alta influencia que esta tiene en el reforzamiento de los diversos elementos que conforman y definen la plataforma estratégica de la organización, por lo que su gestión es clave dentro de la comunicación interna para reforzar la identidad corporativa.
- Los **flujos de comunicación** nacen bajo la necesidad del intercambio y direccionamiento constante de comunicación entre las áreas de una organización. Se definen a partir de su estructura y son producto de la interacción entre los colaboradores, así como de la accesibilidad y libertad que estos tienen en relación a las vías de comunicación establecidas. Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia considerable para afirmar que existe relación positiva y significativa de los flujos de comunicación con la comunicación interna y el clima organización, con un promedio porcentual de 94.34% y un incremento porcentual del 0.21. Es decir, la eficacia de los diferentes flujos de comunicación evidencia que estos responden en primera

instancia a la necesidad constante de un intercambio fluido de información y se convierten en vías de intercambio que fortalecen la relación jefe – colaborador y viceversa, así como a nivel estructural.

- Las **herramientas de comunicación** son el conjunto de medios, plataformas o elementos que dispone y utiliza una organización en particular para poder difundir un mensaje y llegar al público interno. Se convierten en una especie de transmisores de información para desarrollar las capacidades de diálogo, retroalimentación, discusión e interacción en sí, teniendo en cuenta la inmediatez y accesibilidad que pueda tener el público interno. Los resultados de análisis concluyen que existe evidencia considerable para afirmar que existe relación positiva y significativa de las herramientas de comunicación con la comunicación interna y el clima organización, con un promedio porcentual de 96.42% y un incremento porcentual del 0.13. Es decir, las herramientas de comunicación juegan un papel fundamental para lograr espacios de intercambio e incentivar la participación de los colaboradores de diferentes áreas, su implementación debe regirse bajo políticas alineadas con los objetivos organizacionales y se debe buscar a través de estas el fortalecimiento de los niveles de compromiso organizacional.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de la comunicación interna en el clima organizacional, de Los Portales S.A.

- Teniendo en consideración que la **comunicación interna** es un proceso que incide de manera significativa en el **clima organizacional**, esta se debe gestionar a través de un plan estratégico anual que le permita equilibrar la frecuencia en la generación de contenidos, así como el contemplar diferentes fechas o hitos representativas de la organización a través de acciones puntuales que busquen integrar a los colaboradores de las diferentes áreas y elevar su sentido de pertenencia. Planificar la comunicación interna permitirá tener una visión más aterrizada sobre la realidad siempre y cuando se desarrolle una evaluación que permita realizar los ajustes necesarios buscando fortalecer los niveles de desempeño organizacional mostrados por los colaboradores.
- El fin de una **estrategia de comunicación** consiste en saber cómo definir los lineamientos para conectar con un público determinado a través de diferentes mensajes claves que sean capaces de cambiar comportamientos y refuercen en este caso los vínculos existentes para la generación de confianza. Es por ello, que se debe seguir tomando en cuenta los diferentes elementos de la filosofía corporativa en el establecimiento de la estrategia de comunicación eje, haciendo hincapié en la misión de manera sostenida de tal forma que, en cada una de las iniciativas comunicacionales, este elemento se vea aterrizado, generando la recordación de aquello que define la naturaleza de la organización.
- Los **flujos de comunicación** se desarrollan a partir del intercambio de información según la estructura corporativa que define una organización. Es de vital importancia que todos aquellos colaboradores que tengan un cargo de jefatura sepan cómo expresar sus ideas, órdenes y/o comentarios de manera clara

y precisa a la hora de desarrollar flujos de comunicación descendente, es por ello que se recomienda en un primer paso la identificación de todas aquellas áreas en las que no se realiza ello de manera eficiente para luego capacitar a los diferentes líderes de la organización que incurran en esta falencia a través de cursos que ahonden en lo que conocemos como comunicación asertiva. Esto permitirá que los colaboradores eviten caer en reprocesos y tengan un mejor desempeño de sus funciones en su actividad diaria.

- Las **herramientas de comunicación** juegan un papel fundamental en el intercambio de información diario a nivel corporativo, además tienen que ser acorde al perfil que buscan impactar de manera que capten la atención de los colaboradores de manera frecuente. En función a lo expuesto, es recomendable tomar en cuenta las principales tendencias a nivel de herramientas de comunicación que se desarrollen en el mercado, aumentando así el abanico con las que actualmente cuenta la organización, de tal forma que se evalúe la implementación de estas nuevas opciones de manera gradual, teniendo en consideración si estas se pueden adaptar o no a las principales características y hábitos del cliente interno. Es de suma importancia, reavivar de manera constante no solo el fondo de los mensajes, sino también la forma, ya que de esa manera podremos fortalecer la capacidad de adaptabilidad en el público interno.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna. Madrid, España: Netbiblo.
- Argenti, P. (2014). Comunicación estratégica y su contribución a la reputación. Madrid, España: Editorial Lid.
- Arnau, J. (1995). Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y el comportamiento. DF México, México: LIMUSA.
- Bedoya, M. (2004), Motivación, trabajo y éxito, Mérida, Venezuela: Editorial Venezolana.
- Berceruelo, B. (2016). Comunicación empresarial. Madrid, España: Estudio de Comunicación, S.A.
- Bowen, R. (2000). Reconociendo y premiando a los empleados. Michigan, EEUU: McGraw-Hill.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., y Hopknis, N. (2009). Claves para una gestión exitosa. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.
- Bravo, M., Peiró, J., y Rodríguez, I. (1996). Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto. Madrid, España: Ed. Síntesis S.A
- Cano, J. (2000). Aspectos básicos del comportamiento humano. Arequipa, Perú: Editorial Trilce.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integradora. Madrid, España: Editorial Ateneo.
- Cardador, A. (2014). Implantación de aplicaciones web en entornos internet, intranet y extranet. Málaga, España: IC Editorial.
- Castellano, J. (2012). Diagnóstico del clima organizacional: Estudio de caso: Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Pamplona. Pamplona, España: Editorial Académica Española.

- Chiavenato, I. & Colbs J. (2001). Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Bogotá, Colombia: Mac Graw Hill.
- Dessler, G. (1994). Administración de Personal. México D.F., México: Prentice Hall.
- Economistas sin Fronteras (2010). Manual de Herramientas de Comunicación para Iniciativas Emprendedoras. Madrid, España.
- Elorduy, J. (1993). Estrategia de empresa y RR.HH. Madrid, España: McGraw Hill.
- Fernández, C. (2003). La comunicación en las organizaciones. México D.F., México: Editorial Trillas S.A.
- Fernandez, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: Paraninfo.
- Ferrari, M., y França, F. (2012). Gestión de las Relaciones Públicas. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Forehand G., Gilmer B. (1964). Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional. Madrid, España: Boletín Psicológico S.A.
- García, S. (2012). El boletín interno: Una fotografía de la organización por dentro. Medellín, Colombia: Anagramas.
- Georgopoulos, B., Mahoney, G. y Jones, N. (1957). Un enfoque objetivo de camino a la productividad, Boston, Estados Unidos: Press - Durham.
- Gerry, J. y Kevan, S. (2003) Dirección Estratégica. Madrid, España: Pearson Educación S. A.
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Cengage.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México: Editorial McGraw Hill.
- La Porte, J. (2025). Principios de comunicación interna en el tercer sector. Navarra, España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.

- Litwin, G. y Stinger, R. (2012). La influencia del clima organizacional en la motivación humana. Madrid, España: Fundación para la investigación del comportamiento humano.
- Locke, E. (1976). La naturaleza y las causas de satisfacción en el trabajo. Chicago, Estados Unidos: Rand McNally College.
- Luthans, F. (2008). Comportamiento organizacional. México D.F., México: McGraw Hill.
- Marchant, L. (2005). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Viña del Mar, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Martín, J. (2008). Métodos de investigación en Psicología. Madrid, España: Síntesis.
- Martínez, Y. (2009). Hablemos de comunicación. La Habana, Cuba: Ediciones Logos, ACCS.
- Matus, D. (2014). Modelos de intervención en las pymes como herramienta para mejorar su desempeño organizacional. Guanajuato, México: Conecta.
- Morales, C. (2009). Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño laboral. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Nguyen-Thanh, F. (1973) Comunicación: una estrategia al servicio de la empresa en Villafañe: Madrid, España: Pirámide.
- O' Reilly, C.A. y Chatman, J. (1986). Compromiso organizacional y apego psicológico: los efectos del cumplimiento, identificación e internalización en la conducta psicosocial. España.
- Ortego, M. (2004). Tema 4. Las actitudes. Cantabria, España: Universidad de Cantabria.
- Ortiz, G. (2010). La importancia de la comunicación interna en el fortalecimiento de las relaciones laborales entre el personal docente y administrativo de la universidad interactiva y a distancia del estado de Guanajuato. Guanajuato, México: Michoacan S.A.
- Palaci, F. (2005). Psicología de la Organización. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Peiró, J., Prieto, F. (1996). Tratado de Psicología del Trabajo. Madrid, España.

- Pernía, K., y Carrera, M. (2014). Correlación entre las competencias y el desempeño aboral: Mexico D.F., México: EAE.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., y Boulian, P. (1974). Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. California, Estados Unidos: Defense Technical Information Center.
- Regodón, M. (1997). Programar y organizar actividades en I.E.S. Madrid: España.
- Rojas, O. (2012). Relaciones Públicas. La eficacia de la influencia. Madrid, España: Edit. Esic.
- Ruiz, O. (1989). La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Sabino, C. (1992). El proceso de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial ESIC.
- Spradley, J. (1980). Observación del participante. New York, EEUU: Holt, Rinehart & Winston.
- Tapia, A. (2015). Fundamento de las Relaciones Públicas. Madrid, España: Pirámide.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). Método y conocimiento: metodología de la investigación. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Uzcategui, J. (2011). Recursos humanos. Gestión del talento humano. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Valdez, H. (2016). La Evaluación del Desempeño Docente: Un pilar de la Evaluación del Sistema de calidad de la educación en Cuba. La Habana Cuba: Dirección del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas.
- Valles, M. (1999). Técnicas cualitativas de investigación social. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de las RRPP. Barcelona, España: Espasa Libros.

Referencias de tesis

- Antúnez. Y. (2015). El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de

- servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Macaray, Estado Aragua (tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela. Recuperado de: <https://bit.ly/2NBjTfz>
- Alonso, A. (2013). El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la Asunción, Guatemala. Recuperado de:
- De Castro, M., y Jiménez, L. (2008). Caso Unionconsulting: Estrategias para el mejoramiento de la comunicación interna (tesis de pregrado). Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2Nc7oIy>
- De la Cruz, E., y Huaman, A. (2016). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal del programa nacional Cuna Más en la provincia de Huancavelica – 2015 (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Huancavelica, Huancavelica, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2r2nvQ6>
- Fernández, A. (2017). El Compromiso Organizacional (tesis de pregrado). Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Recuperado de: <https://bit.ly/36r95tj>
- Guevara, P. (2016). Factores determinantes en el Desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/34xpTNv>
- Hannoun, G. (2011). Satisfacción Laboral (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cuyo, Cuyo, Argentina. Recuperado de: <https://bit.ly/2WJPWhB>
- Iturralde, J. (2011). La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010 (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://bit.ly/33e82uH>

- Jaime, E. (2014). Relación entre las acciones de comunicación interna, como herramienta de relaciones públicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Global Mapping SAC, del rubro de Geomática, distrito de San Isidro, año 2014 (tesis de maestría). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Krouss, S. (2014). La comunicación interna en las organizaciones (tesis de pregrado). Universidad de Salamanca, Salamanca, España. Recuperado de: <https://bit.ly/2rbVW7j>
- Marín, M. (2003). Relación entre el Clima y el Compromiso Organizacional en una empresa del Sector Petroquímico (tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Recuperado de: <https://bit.ly/2JL4okg>
- Pastor, A. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017 (tesis de pregrado). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú. Recuperado de: <https://bit.ly/2NfuAFL>
- Rengifo, L. (2018). El Clima organizacional y en el comportamiento y productividad de las empresas y sus integrantes (tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/32wNX1t>
- Romero, S. (2018). Relación de la comunicación interna en la Municipalidad de San de Miraflores en la identidad corporativa (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Referencias electrónicas

- Abril, H. (2008). Técnicas e instrumentos de investigación. Recuperado de: <https://bit.ly/36LyOg8>
- Bordas, M. (2016). Gestión Estratégica del Clima organizacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2oEiPz4>

- Burgueño, J. (2015). Comunicación institucional para periodistas. Manual práctico de comunicación y relaciones públicas. Recuperado de: <https://bit.ly/2K4bQan>
- Chang, M., Martín., y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Recuperado de: <https://bit.ly/34BsSEH>
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. Comuni@cción. 9 (1). Recuperado de: <https://bit.ly/2NAIm4O>
- Chiavenato, I. (1975). Administración de Recursos Humanos. Recuperado de: <https://bit.ly/2pEUVnz>
- Crespo, I., Nicolini, C., y Parodi, J. (2015). La comunicación interna en la Administración Pública española. Recuperado de: <https://bit.ly/33pcOoY>
- Del Pulgar, L. (1999). Comunicación de empresas en entornos turbulentos. Gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. Recuperado de: <https://bit.ly/2qnA1cz>
- Del Río, D. (2013). Diccionario – glosario de metodología de la investigación social. Recuperado de <https://bit.ly/2T2kFnZ>
- Elias, J., y Mascaray, J. (2003). Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Recuperado de: <https://bit.ly/325NCCI>
- Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F., y Soler, P. (2008). La planificación de la comunicación empresarial. Recuperado de: <https://bit.ly/2rabPLI>
- Flores, P. (15 de diciembre de 2015). Canales más adecuados de comunicación interna [Mensaje de un blog]. Recuperado de: <https://bit.ly/2r7r4EJ>
- Gonçalves, A. (2000). Dimensiones del clima organizacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2C9mGHZ>
- Matilla, K. (2008). Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas. Recuperado de: <https://bit.ly/2WCK7CJ>

- Martínez, J. (2006). Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2r5dQs1>
- Medina, M. (2000). Evaluación de la calidad asistencial del servicio de ayuda a domicilio. Recuperado de: <https://bit.ly/36vBsXa>
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Recuperado de: <https://bit.ly/2NEYWQP>
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). Una conceptualización de tres componentes del compromiso organizacional. Revisión de gestión de recursos humanos, (1), 61–89. Recuperado de: <https://bit.ly/2PJdUrH>
- Mora, M., y Gómez, M. (2001). La comunicación es servicio: manual de comunicación para organizaciones sociales. Recuperado de: <https://bit.ly/2NbKocq>
- Morales, F. (2012). Comunicación Interna. Dirección de Comunicación empresarial e institucional. Recuperado de: <https://bit.ly/2WGqucF>
- Naghi, M. (2000). Metodología de la investigación. Recuperado de <https://bit.ly/2Dxmox1>
- Nicolini, C., y Parodi, J. (2015). Comunicación interna en la Administración Pública Española: Claves para innovar. Recuperado de: <https://bit.ly/2JIAtJm>
- Omar, A., y Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. Enseñanza e Investigación en Psicología, 13 (2), 353 – 372. Recuperado de: <https://bit.ly/2qInfM0>
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas entre empresas y organizaciones. Recuperado de: <https://bit.ly/2qINIIZ>

- Peña, B., y Batalla, P. (2016). Dirección de comunicación y habilidades directivas. Recuperado de: <https://bit.ly/2Na2qff>
- Pinto, M. (2018). Herramientas de comunicación. Recuperado de: <https://bit.ly/2NCYenq>
- Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. Recuperado de: <https://bit.ly/2pEDH9R>
- Ruiz, P., Alcalde, J., y Landa, J. (2016). Gestión clínica en cirugía. Recuperado de: <https://bit.ly/2pEDIdV>
- Sabés, F., y Verón, J. (2008). La gestión de la información en la administración local. Recuperado de: <https://bit.ly/2NaLIwo>
- Salazar, C. (2017) Creando un Ambiente Organizacional para la Innovación. Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales. (27), 66-80. Recuperado de: <https://bit.ly/36vCceU>
- Tarí, J., Pereira, J., Molina, J. & Dolores, M. (2017). Interiorización de las normas de calidad en el sector turístico. Recuperado de <https://bit.ly/2JTSOSz>
- Túñez, M. & Costa, C., (2015). Comunicación corporativa, cambios y escenarios. Recuperado de: <https://bit.ly/2CuCsNm>
- Valenzuela, J. & Flores, M. (2018). Fundamentos de investigación educativa. Volumen 2 y 3. Recuperado de <https://bit.ly/2T2oRUL>
- Work Meter (2012). Consejos para hacer crecer tu negocio. Recuperado de: <https://bit.ly/36v1YzM>
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J., y Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. Universidad de Holguín. 23 (2), 36 – 38. Recuperado de: <https://n9.cl/n5kj>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO VALORATIVO

Estimado,

Solicito su apoyo para la resolución de esta encuesta que servirá para demostrar la relación entre la comunicación y el clima organizacional de los colaboradores de la empresa Los Portales S.A.

A continuación, se les presentará una serie de preguntas, de ellas seleccionen las respuestas que ustedes considere correctas y las que se ajusten a la realidad. Por favor, lea con atención y marque con una (x) en la alternativa que mejor se adecue a su criterio, según la siguiente clave:

ESCALA VALORATIVA

Categoría	
De acuerdo	5
Parcialmente de acuerdo	4
Indeciso	3
En desacuerdo	2
Completamente en desacuerdo	1

Es muy importante que tenga en cuenta que la encuesta es anónima, los datos recogidos serán utilizados estadísticamente y, por lo tanto, les garantizamos absoluta reserva.

Variable 1: COMUNICACIÓN INTERNA						
		Valoración				
N°	Dimensión 1: Estrategia de comunicación	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que la comunicación interna contribuye al cumplimiento de la misión de la empresa?					
2	¿Considera que la organización se preocupa de manera constante por una difusión adecuada de su misión?					

3	¿La organización me proporciona información sobre aquello que desea alcanzar?					
4	¿La información que proporciona la empresa en sus herramientas de comunicación está alineada con su visión?					
5	¿La organización informa con amplitud sobre los valores que deben caracterizar a sus colaboradores?					
6	¿Se aprovechan los espacios de compartir para reforzar los valores institucionales?					
Dimensión 2: Flujos de comunicación						
7	¿Cree usted que existen vías de comunicación que transmiten sus comentarios o dudas a las autoridades?					
8	¿Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones a tu jefe inmediato?					
9	¿La comunicación que recibe por parte de su jefe directo es clara y precisa?					
10	¿Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que hace su jefe directo respecto a su trabajo?					
11	¿La comunicación entre mis compañeros normalmente es directa?					
12	¿La comunicación interna propicia una buena coordinación entre los miembros que conforman diferentes áreas?					
Dimensión 3: Herramientas de comunicación						
13	¿El contenido de la intranet corporativa me brinda información relevante y me mantiene enterado sobre la actividad de la organización?					
14	¿La intranet me permite conocer los resultados y objetivos de la organización de manera frecuente?					
15	¿Considera que la información que compone el periódico mural ha cubierto sus expectativas?					
16	¿Los Portales S.A. cuenta con diferentes murales que le proporcionan información útil y necesaria?					
17	La información aportada en el boletín, ¿la considera adecuada y actualizada?					
18	¿Las entrevistas y noticias que conforman los boletines son realmente de su interés?					
Variable 2: CLIMA ORGANIZACIONAL						

Dimensión 1: Desempeño organizacional					
19	¿Considera a consciencia que el rendimiento que desempeña actualmente es el adecuado?				
20	¿Cree usted que una buena comunicación interna le permitirá mejorar sus niveles de rendimiento?				
21	¿La información que recibo ha influenciado en el desarrollo de mis funciones?				
22	¿Consideras que tus funciones están claramente definidas?				
23	¿Considera que el clima organizacional es determinante en su conducta?				
24	¿La información que recibe a través de la comunicación interna es de importancia para la toma de decisiones?				
Dimensión 2: Satisfacción organizacional					
25	¿Se encuentra satisfecho con el clima organizacional de la empresa?				
26	¿Disfruta cada labor que realiza en su trabajo?				
27	¿Considera que la remuneración que percibe es acorde a la del mercado?				
28	¿Cree usted que la organización se caracteriza por contar con recompensas justas y equitativas?				
29	¿Los empleados se sienten conforme con los incentivos de la empresa?				
30	¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?				
Dimensión 3: Compromiso organizacional					
31	¿Cree usted que la organización lo considera como un miembro valioso dentro de esta?				
32	¿Siente un sentimiento de gratitud hacia la organización?				
33	¿Usted se siente parte de la organización?				
34	¿De manera habitual evalúa su continuidad en la organización?				
35	¿Considera que la organización se preocupa de manera constante por sus colaboradores?				
36	¿Cree usted que las oportunidades que le ha brindado en la organización han sido importantes para su permanencia?				

Anexo 2

Cuestionario valorativo para la comunicación interna

Indicadores de análisis	Valoraciones				
2.2.1.1. Estrategia de comunicación					
2.2.1.1.1. Visión	1	2	3	4	5
2.2.1.1.2. Visión	1	2	3	4	5
2.2.1.1.3. Misión	1	2	3	4	5
2.2.1.1.4. Misión	1	2	3	4	5
2.2.1.1.5. Valores corporativos	1	2	3	4	5
2.2.1.1.6. Valores corporativos	1	2	3	4	5
2.2.1.2. Flujos de comunicación					
2.2.1.2.1. Flujo ascendente	1	2	3	4	5
2.2.1.2.2. Flujo ascendente	1	2	3	4	5
2.2.1.2.3. Flujo descendente	1	2	3	4	5
2.2.1.2.4. Flujo descendente	1	2	3	4	5
2.2.1.2.5. Flujo horizontal	1	2	3	4	5
2.2.1.2.6. Flujo horizontal	1	2	3	4	5
2.2.1.3. Herramientas de comunicación					
2.2.1.3.1. Intranet	1	2	3	4	5
2.2.1.3.2. Intranet	1	2	3	4	5
2.2.1.3.3. Periódico mural	1	2	3	4	5
2.2.1.3.4. Periódico mural	1	2	3	4	5
2.2.1.3.5. Boletín	1	2	3	4	5
2.2.1.3.6. Boletín	1	2	3	4	5

Cuestionario valorativo para el clima organizacional

Indicadores de análisis	Valoraciones				
2.2.2.1. Desempeño organizacional					
2.2.2.1.1. Rendimiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.1.2. Rendimiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.1.3. Funciones en el trabajo	1	2	3	4	5
2.2.2.1.4. Funciones en el trabajo	1	2	3	4	5
2.2.2.1.5. Comportamiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.1.6. Comportamiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.2. Satisfacción organizacional					
2.2.2.2.1. Actitud en el trabajo	1	2	3	4	5
2.2.2.2.2. Actitud en el trabajo	1	2	3	4	5
2.2.2.2.3. Recompensa organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.2.4. Recompensa organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.2.5. Reconocimiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.2.6. Reconocimiento organizacional	1	2	3	4	5
2.2.2.3. Compromiso organizacional					
2.2.2.3.1. Compromiso afectivo	1	2	3	4	5
2.2.2.3.2. Compromiso afectivo	1	2	3	4	5
2.2.2.3.3. Compromiso de continuidad	1	2	3	4	5
2.2.2.3.4. Compromiso de continuidad	1	2	3	4	5
2.2.2.3.5. Compromiso normativo	1	2	3	4	5
2.2.2.3.6. Compromiso normativo	1	2	3	4	5

Anexo 3

Escala de calificación

Puntaje (Peso)	Índice (Clase)	Rango (Categoría)	Intervalo
5	A	Muy bueno Excelente	19 – 20
4	B	Bueno	16 – 18
3	C	Regular medio	11 – 15
2	D	Deficiente	7 – 10
1	E	Malo	0 – 6

Escala interpretativa

Puntaje e índices

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

NOTA: Para la interpretación de los puntajes se considera la tabla de interpretación, donde los decimales se ubican en los niveles: bajo, alto, medio o moderado.