



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
TRANSNACIONAL EN HIDROCARBUROS,**

LIMA, 2018

PRESENTADA POR

**ANA MARIA ALARCON MERINO
MARILIN JANET PRADO DE LA CRUZ**

ASESOR

MARTE SANCHEZ VILLAGOMEZ

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

LIMA - PERÚ

2021



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

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

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



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

TESIS

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA TRANSNACIONAL EN HIDROCARBUROS, LIMA, 2018**

**TESIS PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTADO POR:
ANA MARIA ALARCON MERINO
MARILIN JANET PRADO DE LA CRUZ**

**ASESOR:
Dr. MARTE SANCHEZ VILLAGOMEZ**

**LIMA, PERÚ
2021**

DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a esta etapa, gracias por estar conmigo en cada paso, también por haber puesto a personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposo Ricardo, por el apoyo incondicional en todo el trayecto de este camino.

A mi hijo, quien me da la fuerza para seguir adelante, gracias por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de este proyecto.

A Dios, por darme las fuerzas para no decaer y a mi hermosa familia, porque me han brindado su comprensión y aliento, para seguir adelante a pesar de las dificultades en el camino, han podido levantarme la moral para continuar y cumplir con mis metas profesionales.

AGRADECIMIENTOS

En especial a Dios, por darnos las fuerzas y paciencia para no decaer y seguir adelante a pesar de las adversidades.

Nuestros agradecimientos académicos a nuestro asesor, doctor Marte Sánchez Villagómez, quien supo orientar en el desarrollo de la presente investigación.

Al Instituto de Investigación de la Universidad San Martín de Porres, por el apoyo recibido durante el desarrollo de la metodología de investigación, en especial a la licenciada Raquel Chafloque.

A la empresa Transnacional, por otorgarnos el acceso a la recolección de datos e información brindándonos el soporte necesario para esta investigación, gracias a su tiempo, paciencia, ayuda y comprensión.

Finalmente, un agradecimiento muy especial, a nuestras familias por su gran apoyo incondicional y ayuda en darnos aliento en cada momento del desarrollo de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	6
1.1. Antecedentes	6
1.1.1. Antecedentes Nacionales	6
1.1.2. Antecedentes Internacionales.....	15
1.2. Bases Teóricas	24
1.2.1. Comunicación Interna	24
1.2.2. Clima Organizacional	38
1.3. Definiciones Conceptuales.....	45
1.3.1. Comunicación Interna	45
1.3.2. Clima Organizacional	47
1.3.3. Motivación.....	48
1.3.4. Comunicación Intrapersonal	49
1.3.5. Comunicación Interpersonal	51
1.3.6. Comunicación Institucional	52
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	54
2.1. Formulación de hipótesis Principal y Derivadas	54
2.2. Variables y definición operacional.....	54
2.2.1 Variable dependiente	54
2.2.2 Variable independiente	56
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.1. Diseño de investigación	58
3.2. Población y muestra.....	58
3.3. Instrumentos.....	58
3.4. Fiabilidad y validez	63
3.5. Procedimiento.....	66
3.5.1. Recolección de datos.....	66

3.5.2. Análisis de datos	67
CAPITULO IV: RESULTADOS	69
4.1. Resultados.....	69
CAPITULO V: DISCUSIÓN.....	72
CONCLUSIONES.....	84
RECOMENDACIONES	85
FUENTES DE INFORMACIÓN	86
ANEXO 1: Matriz de consistencia	93
ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de Variables	94
Fuente: Elaboración propia.....	95
ANEXO 3: Cuestionario	96
Fuente: Elaboración propia.....	98
ANEXO 4: Organigrama de la Organización.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ÍTEMS Y ALGORITMOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	60
TABLA 2. ÍTEMS Y ALGORITMOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	62
TABLA 3. FIABILIDAD DE ESCALA: ANÁLISIS DE CONSISTENCIA INTERNA.....	63
TABLA 4. VALIDEZ DE CONSTRUCTO DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN MEDIANTE SOLUCIÓN FACTORIAL.....	64
TABLA 5. COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	69
TABLA 6. COMUNICACIÓN INTERPERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	70
TABLA 7. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	70
TABLA 8. COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TRANSNACIONAL DE HIDROCARBUROS.....	71

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue definir la relación entre la Comunicación Interna y sus efectos en el Clima Organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos. El diseño utilizado fue correlativo bajo enfoque cuantitativo. La muestra consistió en 60 colaboradores que laboran en la organización. Se utilizó un instrumento en la primera escala con 19 elementos para la recolección de datos, y la segunda escala con un total de 20 elementos comprendió 39 preguntas. Como resultado, se encontró que existe una buena correlación con un buen nivel de intensidad ($r = 0,619$, $p = 0,000$) entre las variables de Comunicación Interna y el Clima Organizacional. Además, se encontró una correlación muy positiva y directa entre las dimensiones comunicación intrapersonal ($r = 0,586$, $p = 0,000$), comunicación interpersonal ($r = 0,622$, $p = 0,000$) y comunicación institucional ($r = 0,591$, $p = 0,000$) con el Clima Organizacional. Se concluye que una buena Comunicación Interna entre todas las áreas de la organización evita conflictos y aumenta el compromiso y la lealtad de los colaboradores hacia la organización, lo que crea un buen ambiente organizacional.

Palabras claves: *Comunicación Interna, Clima Organizacional*

ABSTRACT

The objective of this study was to define the relationship between Internal Communication and its effects on the Organizational Climate of the Transnational Hydrocarbons Company. The design used was correlative under a quantitative approach. The sample consisted of 60 collaborators who work in the organization. An instrument was used in the first scale with 19 elements for data collection, and the second scale with a total of 20 elements comprised 39 questions. As a result, it was found that there is a good correlation with a good level of intensity ($r = 0,619$, $p = 0,000$) between Internal Communication variables and the Organizational Climate. In addition, a very positive and direct correlation was found between the dimensions of intrapersonal communication ($r = 0,586$, $p = 0,000$), interpersonal communication ($r = 0,622$, $p = 0,000$) and institutional communication ($r = 0,591$, $p = 0,000$) with the Organizational Climate. It is concluded that good internal communication between all areas of the organization avoids conflicts and increases the commitment and loyalty of collaborators to the organization, which creates a good organizational environment.

Keywords: *Internal Communication, Organizational Climate*

INTRODUCCIÓN

El intelecto humano en la organización se ha transformado en una de sus bases más valiosas, debido a que los empleados satisfechos y motivados elevan la productividad de la organización, al tiempo que crean un grato entorno de trabajo, lo que termina coadyuvando al desarrollo de un adecuado Clima Organizacional (CO). Por tal motivo, cuando se pretenda emprender acciones para mejorar el clima, es preciso tomar en cuenta los factores que inciden en la satisfacción y motivación laboral. De igual manera se debe investigar si la comunicación dentro de la empresa se está estableciendo de forma clara y comprensible entre las áreas y los colaboradores. En la actualidad, para alcanzar y administrar un CO que contribuya al logro de los objetivos y metas organizacionales, es imprescindible implementar y gestionar procesos de Comunicación Interna (CI) eficaces y eficientes.

Por lo tanto, la CI como la satisfacción y motivación laboral, dependen de la interacción entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, por tal razón los estilos de manejo de personal son importantes y claves, debido a que facilitan alcanzar los objetivos y metas organizacionales trazados; a la vez que mantiene a sus colaboradores motivados, para la adecuada ejecución de sus funciones, lo cual termina garantizando el correcto manejo de sus recursos financieros, tecnológicos y materiales, para hacerse más competitiva en el mercado laboral (Goncalves, 2000).

Por la misma causa anterior, se puede manifestar con confianza que cualquier acto de comunicación eficaz influye a nivel organizacional. Pues permite desarrollar y mejorar el desempeño promoviendo la satisfacción en el trabajo, al

tiempo que permite a los colaboradores un mejor conocimiento de sus funciones, y les hace sentir más comprometidos con la organización. Por ello, se debe mantener una CI, que permita a todos alinearse con un solo objetivo, para que las relaciones interpersonales e institucionales trabajen de manera correcta en pro de lograr una adecuada comprensión entre áreas, a fin de garantizar el éxito organizacional (Publicaciones Vértice SL, 2007).

Las pautas previamente establecidas, se basan en que el clima de cada organización, está dotado de características propias que involucran: formas y estilos de CI, envergadura de la empresa, estructuras organizacionales, liderazgo gerencial y otros, que en conjunto conforman las múltiples dimensiones que estructuran el CO (Goncalves, 2000). Dentro de este contexto la CI resulta transversal a la organización, por su capacidad para orientar a los colaboradores a dirigir sus esfuerzos en pro de un objetivo común, cuando cumple su papel como elemento articulador relacional, entre las diversas estructuras de la organización (Publicaciones Vértice SL, 2007).

En general, las empresas peruanas manifiestan una intención estratégica de cambio, en sus estructuras comunicacionales internas, que permita la alineación de sus colaboradores hacia la consecución de un fin común, a partir del manejo de información homogénea, que favorezca el compromiso del personal con los resultados esperados (Tessi, 2011).

A partir de las variables antes mencionadas, la presente investigación determinó la relación que existe entre la CI y el CO en la organización Transnacional de Hidrocarburos, dedicada a prestar servicios de mantenimiento y operación a organizaciones de Petróleo y Gas en Perú, desde hace ocho años, cuya casa matriz funciona en Holanda, con sedes distribuidas en países Latinoamericanos. La

organización funciona con un promedio de 350 colaboradores, distribuidos en toda la nación, destacando entre estos un grupo de profesionales que se desempeña en cargos o funciones propias del sector hidrocarburos, correspondiéndole a 70 de ellos el cumplimiento de actividades directamente inmersas en el ámbito administrativo.

Contexto preciso para el análisis respectivo de las variables objeto de la presente investigación, ya que a lo interno de la empresa la CI resultaba inadecuada para apoyar la toma de decisiones, lo que a su vez creaba una distorsión del CO. Generando con ello una serie de problemas, cuyo punto de inicio se evidenció en las deficientes relaciones que mantenían entre si las distintas áreas que la componen, teniendo como consecuencias resultados negativos que causan insatisfacción entre colaboradores y clientes.

Entre las causas más comunes en la organización, se destacan: el conflicto entre jefes, producto del intento de evadir responsabilidades, no escuchar adecuadamente y la ausencia de entendimiento entre las distintas áreas, lo que ha generado distorsión en la CI y la propagación de murmuraciones, a tal punto, que dentro de la organización se sentaron las bases del famoso juego denominado teléfono malogrado, debido a que lo que intentaban comunicar los líderes, era interpretado de cualquier forma por el destinatario del mensaje.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo, establecer una correcta relación entre la CI y el CO en una empresa Transnacional de Hidrocarburos, lo cual permitirá a los colaboradores el sostenimiento de adecuadas relaciones interpersonales, intrapersonales e institucionales en los diversos ámbitos organizacionales, logrando con ello la satisfacción de los objetivos y lineamientos

organizativos, y la determinación de las causas y efectos que se revelarán al dar solución y recomendar acciones a tomar.

Para lograr el objetivo antes planteado, esta investigación se fundamentó en el estudio de Trujillo (2017), en el que se corrobora la influencia e importancia de la CI en el CO de las organizaciones, usando como base de análisis el modelo de la metodología 1A de Manuel Tessi, Trujillo (2017), se planteó como hipótesis de investigación que: “la comunicación interna influye de manera significativa en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas” (p. 105). Confirmando, en función de sus instrumentos de investigación, que la comunicación interna tiene incidencia e influencia positiva en el CO, y también recomienda que entre los trabajadores de la empresa sea establecida una comunicación integrada, a fin de recuperar el clima organizacional.

De igual forma, teniendo en cuenta investigaciones previas, el presente trabajo utilizó la Metodología 1A de Manuel Tessi en la que se realiza el valor de la CI, como fundamento para establecer las escalas de comunicación interpersonal, comunicación intrapersonal y comunicación institucional, que facilitan determinar si los colaboradores de la organización se sienten comprometidos como comunicadores internos, para llegar a un buen nivel de entendimiento.

Con respecto a la variable Clima Organizacional, esta investigación se fundamentó en el estudio de Roa (2004), ya que empleó el modelo de Rensis Likert para elaborar los instrumentos, y estableció que el clima comprende o es caracterizado por: percepciones, conductas, realidades sociológicas, culturas de la organización y expectativas de otras personas.

Por otra parte, la investigación actual es de enfoque cuantitativo-retrospectivo de tipo descriptivo-correlacional, bajo diseño no experimental, en la que se usó la técnica de la encuesta, mediante un instrumento (cuestionario) conformado por 39 preguntas; basado en la escala de Likert con 5 alternativas, que se aplicó a 60 colaboradores de la empresa Transnacional.

En tanto que, a nivel de su estructura, el estudio consta de cinco capítulos, en los que explican y exponen cada uno de los temas que constituyen la investigación, cuyos contenidos se detallan a continuación:

En el Capítulo I, se presenta el marco teórico, que consta de los antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas de ambas variables y las definiciones conceptuales.

En el Capítulo II, se presenta la hipótesis, formulación de hipótesis, variables y definiciones conceptuales.

En el Capítulo III, se describe la metodología, donde se presenta el diseño, la población y la muestra, los instrumentos, la técnica de análisis y los procedimientos.

En el Capítulo IV, son presentados los resultados en base a los objetivos perseguidos, con el fin de responder a los planteamientos del estudio.

En el Capítulo V, se describe la discusión, demostrándolos en base a los objetivos perseguidos, para de esta forma responder a los planteamientos del estudio.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones, las referencias y los anexos correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

La CI y el CO de una corporación son importantes, porque permiten establecer la percepción de los integrantes del equipo laboral, en relación a: conductas, necesidades, formas de pensamientos y sentimientos hacia la organización. Por ello se establece que los estudios de CI y el CO, facilitan la obtención de nuevo conocimiento, que puede volver a utilizarse dentro de la organización.

1.1.1. Antecedentes Nacionales

Para llevar a cabo la presente investigación se analizaron diversos estudios relativos a las variables CI y el CO, los cuales proporcionaron información, sustentos teóricos y metodologías desde el punto de vista de sus autores; que por tener relación con este marco de investigación contribuyen a profundizar los análisis y discusiones que aquí se presentan. En el ámbito nacional, y con el fin de dar soporte al desarrollo de este estudio fueron seleccionadas las investigaciones siguientes:

Tesis denominada: Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas, desarrollada por Trujillo (2017), ante la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú. Con el objetivo de: “Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas” (p.6).

El cual es un estudio de tipo descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, que emplea un diseño no experimental, transversal, que tuvo como población 627 empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector de energía y minas, a la que se aplicó un muestreo probabilístico que arrojó una muestra de 238 empleados. Los cuales fueron abordados de manera aleatoria utilizando la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario de 39 preguntas, con una base de medición soportada en la escala de Likert, con un formato típico de 5 niveles, con respuestas que iban desde actitudes favorables a no favorables.

Para la prueba de confiabilidad del cuestionario se usó el alfa de Cronbach, el cual arrojó un resultado de 0,977, en tanto que para el procesamiento de datos se usaron los aplicativos: SPSS versión 22, Excel 2013 y Word 2013. Mientras que para el análisis de datos se usó: Análisis univariado, distribución de frecuencias, gráfico de barras y porcentajes, análisis bivariado, tablas de contingencias y tablas cruzadas con la prueba de Chi cuadrado. Adicionalmente, las conclusiones fueron obtenidas a partir de los resultados de las hipótesis, que arrojó la Correlación de Pearson.

en líneas generales el estudio aplicado en el sector de energía y minas arrojó como resultados: una alta percepción de comunicación intrapersonal (69,3%), una moderada percepción de comunicación interpersonal (52,9%), una baja percepción de comunicación institucional (33,2%), una moderada percepción de liderazgo (43,3%), una moderada percepción de trabajo en equipo (32,4%) y una baja percepción de motivación (33,2%). Mientras que a nivel de las variables CI y CO, la Correlación de Pearson arrojó un valor de 0,872, indicativo de una buena correlación entre ellas. Finalmente, obtuvo que de Chi-cuadrado dio un nivel de

significancia 0,000, con un grado de libertad de 16, implicando con ello que la CI influye de manera positiva en el CO.

Por ende, se logró concluir que la CI influye positivamente en el CO, lo que llevó a recomendar el mantener una CI integrada, en la que todo integrante de la empresa desempeñe rol de emisor comunicacional. Esta investigación tiene un aporte muy resaltante donde muestra la relación que tiene como variable dependiente a la CI y variable independiente al CO, con ello permite conocer un estudio a profundidad de la CI y su relación con el CO; teniendo tres dimensiones que ayudarán a complementar la explicación del manejo de la variable dependiente aplicada por Tessi; donde explica cada dimensión y la influencia para el diagnóstico organizacional, que permitan identificar los problemas existentes en su proceso comunicativo y de tal manera se puedan aplicar recomendaciones para la mejora organizacional.

Bustamante (2016) en su tesis de maestría titulada “Comunicación interna y clima organizacional Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2016”, se propuso como objetivo principal “determinar qué relación existe entre la Comunicación interna y clima organizacional Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Lima 2016”. Utilizó una muestra censal de 100 colaboradores administrativos. Aplicó un estudio descriptivo, con diseño no experimental, de tipo correlacional, y transversal, para recabar información en cuestionarios con escala tipo Likert-5. La conclusión más relevante fue que “existe evidencia significativa para afirmar que: La comunicación interna tiene relación significativa con el clima organizacional de la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud”.

Como otra tesis de relevancia se presenta la investigación titulada: “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional”, la cual fue desarrollada por López (2016), en la Universidad Peruana Unión. Lima; Perú, con el objetivo general de: “Determinar la influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo” (p. 6). Metodológicamente la investigación fue considerada de tipo básico, sustentada bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, transversal y correlacional. Con una población de 263 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra compuesta por 156 trabajadores, mediante un muestreo probabilístico estratificado. Mientras que, con respecto a la información, la misma fue recabada empleando la técnica de la encuesta, mediante dos cuestionarios orientados a recabar datos respecto a las variables CI y CO. Los cuales fueron elaborados por el investigador, se validaron mediante juicio de expertos, y se les determinó el grado de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,823, indicativo de que los instrumentos son fiables. Referente a los resultados, el Chi Cuadrado de Pearson estableció que la CI influye directamente sobre el CO un 63,7 %. Este autor dividió a la CI en tres subtipos de comunicación: Ascendente, Descendente y Horizontal, respecto a las cuales obtuvo mediante el análisis de Tau-b Kendall que la primera se manifiesta en un 41.7%, por lo que los trabajadores requieren mejores canales de comunicación, en tanto que la segunda muestra un 48.7%, por lo que se precisa información sobre las necesidades de los trabajadores, y la tercera arroja un 48.1%, implicando con ello la necesidad de estrategias bien definidas para mejorar la comunicación. Este autor tiene un aporte esencial para identificar que problemas adyacentes se presentan en una organización. Este estudio cuenta con dimensiones que se han tomado para la correlación de la

variable dependiente que es la CI y la variable independiente CO, de forma tal que facilita el conocimiento de lo valioso de que son las dos variables, para desarrollar un adecuado CO desde un enfoque organizacional. Por lo tanto, se pueda manejar los tipos de comunicación sin desintegrar las relaciones que se tienen entre sí.

Otra de la tesis de interés presentada es la denominada: “Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional”, presentada por Charry (2017), ante la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Con el fin de “Establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana” (p. 15). En relación a la metodología, se trata de una investigación descriptiva correlacional, que adicionalmente aplica la investigación cualitativa a través de focus group. Se ejecutó sobre una población de 285 trabajadores, a partir de la cual se extrajo una muestra de 200 individuos, mediante un muestreo de tipo probabilístico de selección aleatoria simple, estratificada por áreas. En tanto que la recopilación de información se efectuó mediante la técnica de la encuesta, usando como instrumento dos cuestionarios orientados a la CI, de elaboración propia, y al CO, desarrollado bajo estandarización de Malcolm G. Patterson J, con escalamiento de Likert.

Las conclusiones y recomendaciones generadas por el estudio se consideran como un elemento final, que puede ayudar a que sean aplicadas también en otras entidades del aparato estatal o privado en términos de medidas climáticas organizacionales. De igual forma se destaca, que el sistema de CI gestionado por la organización analizada, obtiene dimensiones e indicadores que aportan a la presente investigación, porque se demuestra la correlación entre las variables CI y el CO, mediante métodos que facilitan y proporcionan información

veraz, para la obtención de resultados y discusiones relativos a la buena marcha del estudio en curso.

Como siguiente antecedente local se presenta la tesis denominada: “Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional”, defendida por Barrantes (2018) ante la Universidad San Martín de Porres, Perú; con el fin de “Determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Cosapi Data” (p. X). En el plano metodológico el estudio resulta de enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, diseño no experimental con corte transversal, el método usado es deductivo e inductivo. En cuanto a la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, que usó como instrumento un cuestionario basado en alternativas de escala de Likert. La población estuvo conformada por 200 colaboradores pertenecientes a la plantilla de COSAPI DATA, de la cual se extrajo una muestra definida por 40 sujetos, obtenido mediante muestreo intencional no aleatorio. Para el análisis y presentación de datos se utilizó la estadística descriptiva, los cuales permitieron establecer como conclusión principal que la CI influye de manera negativa en el CO, en un 63,6 % y un promedio ponderado de 2,99, porque no existe un plan de CI.

El citado autor ayuda a emplear veracidad en la información, de acuerdo a la aplicación de su marco teórico y sus encuestas. Por otro lado, el autor aplica la dimensión motivación que explica que no existe un compromiso de parte de los empleados para cumplir sus funciones. Por lo tanto, la investigación proporciona información entre ambas variables para desarrollar la misma, permitiendo así generar resultados y recomendaciones con claridad.

El aporte siguiente lo constituye una tesis titulada: “Clima Organizacional y Desempeño Laboral en Trabajadores Administrativos de una Empresa Privada de

Combustibles e Hidrocarburos”, presentada por Pastor (2018) en la Universidad San Ignacio Loyola, Lima, Perú, con el fin de “Determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos” (p.27).

A nivel metodológico el estudio resulta de enfoque cuantitativo, de tipo prospectivo, transversal y correlacional, con un diseño no experimental. En relación a la toma de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, con un cuestionario como instrumento cuya confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0,833. En cuanto a la población su tamaño fue 280 trabajadores del área administrativa, de la que se tomó una muestra de 162 unidades de estudio, obtenida mediante criterio de muestreo por cuotas. Para el procesamiento de datos se empleó análisis univariado, y para la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral; el análisis bivariado. Referente a los resultados, el valor 0,941, obtenido mediante Rho de Spearman permite afirmar que hay una relación directa entre el clima organización y el desempeño laboral

Este estudio aporta información resaltante entre ambas variables, para el CO que consta de dimensiones que se asemejan a la investigación, explican cada relación que tienen para identificar que problemas tiene la organización en su ambiente laboral y que factores son los que se deben ejecutar para conllevar un buen clima laboral en la organización.

Otra investigación denominada: “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el área de medio ambiente de la empresa minera Gold Fields la Cima S.A”., defendida por Cabanillas & Cabrejos (2014) en la Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú; con el objetivo de establecer la “Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Área de Medio Ambiente

de la empresa minera Gold Fields La Cima S.A. de la provincia de Hualgayoc en el año 2014” (p.4).

En el ámbito metodológico la investigación se presenta con un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y descriptiva, bajo un diseño no experimental. Relativo al levantamiento de datos, se utilizó la técnica del censo, con un instrumento consistente en una hoja censal, con 60 ítems a los que se aplicó la escala de Likert de 4 niveles, que permitió evaluar las variables clima organizacional y satisfacción laboral (SL). Referente a la población, su tamaño fue de 20 trabajadores del área de Medio Ambiente, de la que se tomó como muestra la totalidad de los sujetos, debido a lo reducido de la población. Para el análisis de la información se empleó el Coeficiente de Correlación de Pearson, en tanto que para la prueba de hipótesis se utilizó Chi-cuadrado.

En cuanto a los resultados, la Correlación de Pearson arrojó 0,78916, indicativo de que el 78.9% de los datos están altamente correlacionados, lo que implica que existe correlación entre las variables CO y SL. Estos autores ayudan a tener información clara, que permite identificar si existen elementos que relacionen las variables. La variable CO tiene dimensiones mencionadas en la investigación y son alta relevancia, por ende, los resultados obtenidos serán útiles para que los altos directivos tomen buenas decisiones que favorezcan el desarrollo del clima organizacional.

Murgueytio (2018) en su tesis de maestría titulada “Comunicación interna y clima organizacional de la unidad educativa “La Libertad, Santa Elena – 2018”, se plantearon como objetivo: “Determinar la relación que existe entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional de la unidad educativa “La Libertad”, Santa Elena, 2018”, a partir de la identificación de las fallas en la comunicación interna (CI) que

fueron detectadas, así como las debilidades en el clima organizacional CO). A partir de un diseño de la investigación de tipo descriptivo, prospectivo, correlacional, transeccional y no experimental, seleccionaron un tamaño muestral de 33 docentes, a los cuales se les recabó información mediante encuestas (instrumento el cuestionario), sobre comunicación interna y sobre el clima organizacional.

La información fue procesada estadísticamente mediante la *t* de Student y el coeficiente *r* de Pearson, con las cuales determinaron las relaciones entre las variables objeto de estudio y comprobaron la validez de las hipótesis. Según los resultados obtenidos predomina el nivel de comunicación interna apropiado con un 55%, mientras que el nivel de clima organizacional se estimó como desfavorable con un valor del 64%. El nivel de relación entre la CI y el CO establecida con base en el coeficiente *r* de Pearson arrojó una cifra de 0,777** (Sig. =0,000 < 0,01), por lo cual se afirmó que la correlación es alta, directa y significativa.

Finalmente, Morán (2019) en la tesis titulada "Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los docentes de una institución educativa, Guayaquil, Ecuador, 2018", que ejecutada en la unidad educativa fiscal "Transito Amaguaña" se propuso "Establecer la relación de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los docentes de una institución educativa de Guayaquil, durante el periodo lectivo 2018-2019". Tomó una muestra de 38 profesores, en un estudio transversal, no probabilístico intencional, no experimental, de tipo correlacional causal. Aplicó encuestas y entrevistas, validando los dos cuestionarios con formato de respuesta tipo Likert, en los cuales se obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach de 0,783 para la variable comunicación y 0,898 para la variable clima organizacional. Procesó los datos con el SPSS para obtener la

correlación de Spearman. El resultado del estudio valor de $Rho = 0.954$), con $p=0.000$; indica que hay correlación positiva entre la variable CI y la variable CO.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

Para el adecuado respaldo de la investigación se han hallado diversos estudios internacionales que analizan la relación entre la variable dependiente CI y la variable independiente CO, por tal motivo se detallan a continuación:

Como primer antecedente internacional se presenta la tesis denominada: Comunicación Interna y Clima Laboral (Estudio realizado en el Call Center de la ciudad de Quetzaltenango), presentado por Armas (2014) en la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Con el objeto de “Determinar la manera en que la Comunicación Interna favorece al Clima Laboral en el Call center de la ciudad de Quetzaltenango” (p.52).

En cuanto a su metodología la investigación se presenta con un enfoque cuantitativo, bajo un diseño descriptivo, no experimental. En relación a la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta, representada por un instrumento consistente en un cuestionario con opciones de si y no, que permitió evaluar las variables CO y CI. En cuanto la población, su tamaño fue de 132 trabajadores del Call Center, dividida en 7 supervisores y 115 agentes, y como muestra se tomó la totalidad de los individuos, por exigencias de las premisas de la investigación. Para el análisis estadístico de la información se empleó significación y fiabilidad de diferencia de media aritmética. A partir de los análisis efectuados el autor concluyó que la CI influye positivamente en el Clima Laboral del Call Center de la ciudad de Quetzaltenango, lo cual refuerza la necesidad de ejecutar la presente investigación, para determinar si en la Transnacional en hidrocarburos ocurre un comportamiento similar.

Otro antecedente internacional que se consideró importante es la tesis titulada: La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - *ARCONEL*, defendido por Ramos (2016) en la Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Quito. Con el objetivo de “Definir un plan de comunicación interna para resolución de conflictos en la agencia de regulación y control de electricidad - *ARCONEL*” (p.61).

En relación al marco metodológico el estudio se insertó en el paradigma cuantitativo y fue de tipo exploratoria. En cuanto a la recolección de datos, se utilizó las técnicas de la entrevista y la encuesta, en relación al instrumento se utilizó el cuestionario. Para el análisis de datos se utilizaron las técnicas de análisis de contenido cualitativo, y de análisis de conglomerados.

En base a los análisis ejecutados se evidenció que la CI de la empresa en cuestión, se está desarrollando en función de las exigencias de los distintos procesos, sin una planeación estratégica elaborada, lo que trajo consigo una distorsión de la comunicación entre la Dirección Ejecutiva y el resto de niveles jerárquicos. Por tanto, se concluyó que urge la implantación del plan de comunicación interna para resolución de conflictos, en la agencia *ARCONEL*.

En general, este autor facilita la comprensión de que un arranque deficiente en la CI que se genera en la organización, ocasiona conflictos laborales y tiene implícita una baja relación interpersonal. Por lo tanto, al comparar este estudio con la investigación presente, aparece como dinámica organizacional, la necesidad de incentivar la motivación, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional entre los colaboradores, mediante la instauración de normas y valores en la industria.

Dentro de los antecedentes internacionales se presenta además la tesis denominada: Comunicación Interna. Farmacias Líder S.A., defendida por Sánchez

(2016), en la Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Con el objetivo de: “Analizar la Gestión de la Comunicación Interna en Farmacias Líder S.A y su incidencia en la productividad del personal” (p.5). Referente a la metodología, la investigación se enmarca en el paradigma cuantitativo y corresponde a un estudio de tipo Exploratorio-Descriptivo. La población fue conformada por 260 trabajadores, con una muestra integrada por 82 trabajadores, obtenida mediante un criterio probabilístico, aleatorio simple. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la entrevista, de la encuesta apoyada en una Guía de Pautas y un cuestionario como instrumentos. Este último disponía de 22 ítems, validado por juicio de expertos. Para el análisis de datos, fueron empleados estadísticos descriptivos.

El análisis de los datos permite establecer que uno de los grandes problemas de la organización en cuestión, se halla a nivel de la CI afectando con ello los distintos procesos que se llevan a cabo en ella. No obstante, en lo que respecta al Clima Laboral (CL) el análisis señala que los integrantes perciben una muy buena relación entre ellos, lo que crea un aparente CL positivo. Pero en realidad la situación del CL mantiene a los empleados en una zona de confort que termina paralizando sus acciones y les impide una mejora continua de su desempeño, debido a que no existen parámetros para medirlo y la CI no se orienta al establecimiento de pautas laborales específicas. De los aspectos anteriormente planteados el autor concluye que resulta imperativo en Farmacias Líder S.A el desarrollo e implantación de un Plan Estratégico de CI. Lo cual confirma la presunción inicial en la presente investigación, referida a fuerte impacto que tiene la CI dentro de todos los niveles de una organización, y por ende la perentoria necesidad de su análisis.

Somacescu & Barbu (2017) en un artículo titulado “Internal communication organizational climate”, se plantearon como objetivo analizar dos factores que influyen en la comunicación organizacional interna: la cultura organizacional y el liderazgo ejercido en la organización. La cultura organizacional está estrechamente vinculada al clima organización y por eso este artículo es de interés. El estudio se llevó a cabo con una muestra de 218 empleados de una gran organización pública en Rumania. Se aplicaron cuestionarios para recabar información de las variables, las cuales fueron analizadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales, en una investigación de tipo cuantitativa a nivel explicativo. Analizando la relación entre cultura organizacional y comunicación organizacional, los autores obtuvieron un coeficiente de regresión ($\beta = 0.778$, $R^2 = 0.605$, $p < 0.05$) que indica una fuerte determinación entre las dos variables. Así, se validó la hipótesis de que la cultura organizacional influye positivamente en la comunicación organizacional y, por lo tanto, se infiere que el clima organizacional está fuertemente relacionado con la comunicación organizacional interna.

Lozovitskaya & Weerakit. (2017) en un artículo intitulado: “Factors influencing effectiveness of interdepartmental communication in hospitality industry: a case study of 4–5-star hotel employees in Phuket”, se plantearon como objetivo examinar los factores claves que influyen en la comunicación entre departamentos en la industria hotelera en Phuket. La población objetivo eran empleados de hoteles de 4 a 5 estrellas a tiempo completo en Phuket, de los cuales se extrajo una muestra de 441 individuos, a los cuales se les aplicaron cuestionarios para recabar información. Se empleó una investigación de tipo causal no experimental y como técnica estadística utilizaron la regresión lineal múltiple. La relación entre cultura organizacional y comunicación interdepartamental arrojó un coeficiente beta

estandarizado de $B=0.14$, con $p<0.05$, lo cual confirmó la hipótesis de que la cultura organizacional, estrechamente relacionada con el clima organizacional, influye positivamente en la comunicación interdepartamental, una variable importante de la comunicación interna. Por ello, los autores sostienen que los hoteles deben enfocarse y mantener una cultura organizacional positiva, brindar más capacitación para el desarrollo de habilidades de su personal y crear una atmósfera de trabajo en equipo para garantizar que sus empleados puedan trabajar juntos con un mayor nivel de comunicación interdepartamental.

A nivel de otros antecedentes provenientes de Europa se presenta la tesis Doctoral titulada: *Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017)*, presentada por Aquino (2018), en la Universidad del País Vasco, Bilbao, España; con el objeto de: “Explorar la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU desde la perspectiva del público interno de la universidad y el público externo más relacionado con la Oficina de Comunicación que son los medios de comunicación vascos, identificando las estrategias de comunicación y la organización institucional que utiliza la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través de su área de Comunicación” (p.106).

En relación a la metodología, se trata de una investigación que se enmarca en el paradigma cualitativo, de tipo Exploratoria-Descriptiva, apoyada en el método de estudio de caso, que utiliza metodologías de triangulación y de corte mixto (cualitativo y cuantitativo). Para la recolección de datos utiliza técnicas cualitativas, mediante entrevistas en profundidad y observación directa, unidas a la técnica

cuantitativa de la encuesta, que usa como instrumento un cuestionario con 20 preguntas cerradas, basadas en la escala de Likert simple (5 opciones). Referente a la población, se manejó un total de 47,655 sujetos pertenecientes cuatro sectores del Campus de la universidad. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó una fórmula estadística, que arrojó 200 sujetos por sector y para la selección de sujetos el muestreo aleatorio simple. Al analizar los datos se observa, que es vital la correcta gestión de la CI en la UPV/EHU, porque la misma estimula el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, lo cual es indispensable para su correcto funcionamiento. De allí se desprende conclusivamente que la información recabada por la presente investigación, es adecuada para establecer mejoras en el Plan de Comunicación Interna de la Universidad, el cual se precisa para formar una cultura organizacional estable y reforzar la filosofía corporativa.

En tal sentido, la investigación provee de aportes valiosos a la Comunicación Interna y su incidencia en el Clima Organizacional en la empresa Transnacional en Hidrocarburos, porque realza el valor de la CI en el contexto de la Cultura Organizacional, elemento de alto valor al CO de cualquier organización. Adicionalmente demuestra el uso y manejo de técnicas y herramientas, de alto impacto dentro de investigaciones relativas al ámbito comunicacional.

Para darle continuidad a los aportes europeos se reseña a continuación la tesis Doctoral denominada: *La Comunicación Interna en Programas de Transformación según el Modelo de Lewin*, defendida por Sánchez (2015), en la Universidad de Málaga, Málaga, España. Con el objetivo de: “Profundizar y dar respuesta a cómo la comunicación interna contribuye al éxito de la implantación de los programas de transformación de las empresas españolas del Ibex 35” (p.38)

En cuanto a los aspectos metodológicos, se plantea como un estudio enmarcado en el enfoque cualitativo, de tipo exploratoria, soportada en una investigación bibliográfica, que hace uso de métodos de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo). En función de lo cual, los datos son recolectados empleando las técnicas cualitativas de la observación no participante y entrevista a expertos, combinadas con la encuesta, como técnica cuantitativa que cristaliza su accionar mediante un cuestionario conformado por 39 interrogantes abiertas y cerradas, siendo estas últimas de tipo Likert. En relación a la población, se manejó un total de 35 empresas que se dispusieron en su totalidad como muestra, debido a su reducido tamaño. Para el análisis de los datos obtenidos mediante técnicas cualitativas se usó el método inductivo, que permitió la extracción de conclusiones extrapolables a toda la población objeto del presente estudio, en tanto que los datos provistos por las técnicas cuantitativas, se analizaron mediante estadística descriptiva.

El análisis detallado de la Información recabada, condujo a la autora a la conclusión de que los programas de transformación organizacionales serán exitosos en la medida en que cuenten con un plan de CI específico y ordenado, por ende, la comunicación constituye una herramienta indispensable en cualquier proceso de cambio organizacional. Esta última observación es de gran importancia para la presente investigación, porque avala la presunción del mismo respecto al impacto de la CI en el CO. Adicional a ello, el Modelo de Lewin, usada para el desarrollo de la tesis genera herramientas de interés para analizar la comunicación, en cada fase de la implantación del cambio en la industria, las cuales tienen gran viabilidad de uso en la investigación presente.

Adicional a los anteriores antecedentes se tiene la tesis denominada: *Recomendaciones para mejoramiento del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación de la Fiscalía General*, presentada por Duque (2008), en la Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Con el fin de “Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en el Cuerpo Técnico de Investigación Seccional Pereira y plantear unas recomendaciones de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción a los servidores de la seccional” (p.37).

En relación a la metodología empleada la investigación se considera inserta en el enfoque cuantitativo, enmarcada en el tipo de investigación descriptiva y cuenta con un diseño no experimental, transeccional. En tanto que la población estuvo integrada por 170 servidores, de la que se extrajo una muestra compuesta por 111 servidores mediante formula estadística.

Los datos fueron recolectados empleando la técnica de la encuesta, la cual facilitó el desarrollo de un cuestionario como instrumento, cuya validación se obtuvo mediante juicio de expertos. En cuanto a las técnicas de análisis de los datos, se usó la estadística descriptiva, cuyos resultados indican que el clima organizacional en la organización, no es óptimo. Por tanto, se hace preciso establecer un plan de mejoras a nivel de la CI que fortalezca el proceso de gestión del talento humano. Debido a que un adecuado CO está estrechamente ligado al bienestar de sus miembros, y al mejoramiento productivo de la organización. Por ello en función a lo anteriormente planteado, el autor indica que el clima organizacional es fundamental en una organización, para generar buenas prácticas laborales, trabajo en equipo, salario emocional y motivación que contribuyan al desarrollo de la empresa, logrando un desarrollo profesional y laboral. Por lo tanto, es un gran aporte, ya que algunas dimensiones son consideradas en esta investigación, proponiendo mejoras

en integración, comunicación, cambio de actitudes personales y clima laboral, creando impacto positivo en el cambio organizacional.

En complemento a los antecedentes internacionales se presenta la tesis identificada como: Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de operaciones de una empresa transnacional, defendida por Roa (2004), en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela. Con la finalidad de “Diagnosticar el Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una transnacional, basado en el modelo de Rensis Likert” (p.14). En cuanto al marco metodológico, el estudio responde a una investigación de tipo exploratorio-descriptivo, con un diseño que la ubica como un estudio de campo ex post factor. Por su parte, la población estuvo conformada por 24 trabajadores, la cual se usó en su totalidad para estructurar la muestra, debido a su reducido tamaño.

Para la recolección de datos se empleó un cuestionario de 39 ítems, tipo perfil organizacional de likert como instrumento, que contó con la validación de juicio de expertos. En relación al análisis de datos, se empleó la técnica de estadísticos de tipo cuantitativo (proporciones y porcentajes). Al analizar los datos se obtuvo que exista un alto grado de comunicación entre los niveles superiores e inferiores, e igualmente entre todos los miembros de la empresa. No obstante, el autor concluye que de acuerdo al modelo propuesto por Likert (1968) el CO predominante en la organización es Autoritario-Paternalista, porque, aunque los trabajadores perciben confianza con la dirección, se utiliza el control, recompensas y castigo, como método de motivación. Por lo tanto, el CO es desfavorable, por tener a la generación de una estructura rígida, que crea insatisfacción frente al trabajo en los empleados.

Finalmente, el trabajo de Roa (2004) brinda soporte a este estudio, ya que su tesis fue aplicada en una empresa transnacional, lo cual tiene similitud con el tema de investigación en desarrollo. Cuenta con una de las variables que es el clima organizacional, donde presenta a las dimensiones; motivación, influencia y liderazgo de Rensis Likert. Por lo tanto, permite tener más claridad de la situación en relación a la comunicación interna y que factores ayudarían a mejorar el clima organizacional.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Comunicación Interna

Welch citado por Sánchez (2015) define la Comunicación Interna en los términos siguientes:

“La comunicación entre los gerentes estratégicos y sus grupos de interés internos destinados a promover el compromiso y el sentido de pertenencia a la organización para desarrollar la conciencia de su entorno cambiante y la comprensión de sus objetivos en constante evolución” (p. 107).

Evidentemente en su definición Sánchez (2015) involucra a todos los miembros de la organización en el proceso comunicacional, estableciendo de antemano la necesidad de liderazgo en el equipo supervisor, para que el intercambio informacional facilite que los colaboradores se identifiquen con ámbito organizativo, y generen el impulso extra requerido para alcanzar los objetivos organizacionales.

En respaldo a los planteamientos anteriores, García (1998) afirma lo siguiente:

“Que la comunicación dentro de las empresas es un pilar fundamental. Por lo tanto, sigue siendo una asignatura pendiente en gran parte de las organizaciones. Sin embargo, el no contar con una definición de las funciones y recursos en los departamentos de Recursos Humanos pueden afectar ya sea en los aspectos económicos y técnicos que son puntos esenciales a tener en cuenta para poder llevarla de forma satisfactoria” (p.25).

Punto en el que García (1998) establece que la comunicación interna tiene un rol valioso para las organizaciones, pero el mismo no ha sido adecuadamente comprendido. Porque incluso los departamentos de recursos humanos carecen de definiciones claras, respecto al ámbito de desempeño y los recursos que serán empleados por los colaboradores, durante el desarrollo de sus funciones.

Es por ello que Andrade (2005) refiere que como objetivo la CI debe plantearse:

“... amparar el logro de los objetivos institucionales y que los colaboradores se sientan identificados con la organización brindándoles información relevante, suficiente y oportuna, buen clima laboral y generando en ellos una imagen favorable de la organización, de sus productos y servicios” (p. 24).

Es decir, que la CI debe planificarse en consonancia con los objetivos organizacionales, pero sin descuidar aquellos factores que impulsan el establecimiento de un adecuado CO.

Por otra parte, es preciso identificar la forma en que se puede controlar la comunicación interna que se maneja dentro de la organización, comprendiendo que la misma puede ser vertical, ascendente o descendente, la cual ocurre entre los diversos niveles organizacionales, correspondiendo a la primera, cuando el flujo de información surge desde los colaboradores hacia la dirección, en tanto que la segunda se manifiesta al invertirse el sentido de la misma. De igual forma la comunicación puede darse de forma horizontal, cuando colaboradores ubicados a un mismo nivel, dentro de la organización, intercambian elementos informacionales (Andrade, 2005).

De igual forma Andrade (2005) señala, que una vez formados, oficial o extraoficialmente, los diversos equipos de trabajo, integrados por colaboradores pertenecientes a las diferentes áreas, niveles o departamentos en la organización, surgen los diversos tipos de comunicación interna posibles, distribuidos de acuerdo a la tipología siguiente: Formal e Informal, Interpersonal e Intragrupal, Intergrupale Institucional, Verbal y No Verbal. Los cuales son definidos como:

1. Comunicación Formal: Es el tipo de comunicación que se establece, atendiendo a las pautas establecidas por la organización, bajo protocolos y niveles jerárquicos previamente definidos.
2. Comunicación Informal: Es la que surge espontáneamente entre los colaboradores de una organización debido a necesidades comunicacionales que son ajenas a los canales regulares. Cotidianamente va de un individuo a otro, sin ninguna formalidad, por lo que suele ser conocida como: “radio de pasillo”.
3. Comunicación Interpersonal: Se producen por el intercambio directo de información entre dos o más colaboradores de la organización.

4. Comunicación Intragrupal: Surge al presentarse intercambio de información entre colaboradores que pertenecen a un mismo grupo.
5. Comunicación Intergrupal: Aparece cuando hay intercambio de información entre colaboradores que pertenecen a diferentes grupos.
6. Comunicación Institucional: Se origina y discurre bajo la intermediación de la organización, normalmente dirigida a individuos y grupos pertenecientes al ámbito institucional.
7. Comunicación Verbal: Es la basada en el intercambio de palabras habladas o escritas. Normalmente en la organización hay preferencia por la primera, por ser más rápida y con mayor facilidad para ser comprendida.
8. Comunicación No Verbal: Es un proceso comunicacional basado en la gesticulación, lenguaje corporal, contacto visual y expresiones faciales. Dentro de esta categoría pueden incluirse comportamientos, símbolos, procedimientos y políticas.

En este sentido, los puntos mencionados anteriormente, sirven para entender que en una empresa existen varias maneras de comunicarse internamente, que pueden convertirse en canales efectivos para inducir adecuadamente el proceso comunicativo y, lograr la correcta recepción de la información en el interior de la institución. Facilitando con ello, una comprensión adecuada entre los colaboradores mismos y entre estos últimos y la dirección de la organización. Pero estas diversidades de forma comunicativas organizacionales, se pueden comprender mejor cuando se plasman modelos o esquemas funcionales, que ejemplifican la forma en que se estructura el marco comunicacional en las organizaciones.

Al respecto, Andrade (2005), presenta el modelo de las CINCO IES (5i) que busca identificar la problemática y las necesidades existente en la información de la organización hacia sus colaboradores y sus grados de satisfacción; de tal manera puedan evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que pueda contar la organización para la obtención de mejoras en sus relaciones intergrupales o interpersonales y en la productividad organizacional, y que se puede representar de la siguiente manera:

- La información: Facilita a los colaboradores organizacionales la recepción de información: adecuada, de relevancia, a tiempo y fiable, tanto relativa a aspectos laborales, como al entorno de la organización.
- La identificación: Refuerza la cultura organizacional, facilita el desarrollo o la conservación del sentido de pertenencia y el de identificación con la organización.
- La Integración: Apoya el desarrollo de un mejor CI dentro de la organización, a la vez que estimula la formación de equipos de trabajo y el espíritu de cooperación los individuos, áreas y niveles, estimulando por ello la comunicación interpersonal entre los colaboradores.
- La Imagen: Su fin es el de desarrollar una percepción positiva de la organización entre los colaboradores y garantizar coherencia en los mensajes que se envían por los diversos canales organizacionales.

Pero para que el modelo funcione cabalmente Andrade (2005) señala, que es requerida una “i” adicional, representada por la investigación misma, por ser la que abre y cierra el proceso comunicativo. Cuando intenta detectar, conocer y evaluar la necesidad existente en la empresa con relación a la comunicación e información. Debido a que el modelo investigativo facilita claridad en los procesos

de CI en una organización; fomentando la integración en la empresa y manteniendo un buen clima laboral, al manejar de manera correcta la comunicación interna en la organización.

Por su parte Galeano (1998) argumenta, que cuando Shannon y Weaver plantean su modelo de comunicación, denominado en ocasiones Teoría de la Comunicación, para Shannon el término información tiene un sentido completamente diferente al convencional, debido a que lo trata como una unidad cuantificable, que no toma en cuenta lo que contenga el mensaje. Ello debido a que se trata de una teoría formulada en función de la cibernética. No obstante, el modelo es importante porque aplica a cualquier tipo de mensaje, y permite el estudio de la cantidad de información que se maneja, en función de la capacidad del medio tecnológico que se use, atendiendo a la existencia de posibles agentes distorsionadores capaces de evitar la correcta transmisión del mensaje.

Adicionalmente, Galeano (1998) establece que los elementos del modelo de Shannon y Weaver son:

1. La Fuente: Es el elemento emisor donde se origina el proceso de comunicación, mediante la emisión de cierto número de palabras o signos que conforman el mensaje.
2. El Transmisor: Es el emisor técnico, que se encarga de la transformación del mensaje emitido en un conjunto de códigos adecuados al canal de transmisión a usar.
3. El Canal: El cual conforma el medio técnico que transporta las señales previamente codificadas por el transmisor. En la organización está constituido por las distintas redes de voz y datos, que facilitan la transmisión alámbrica o inalámbrica de la información.

4. El Receptor: Cuya actividad es inversa a la del transmisor, es decir se encarga de la decodificación del mensaje transmitido a través del canal, para convertirlo en información comprensible por el verdadero receptor. En el ámbito físico se equipará al teléfono, televisor o radio.
5. El Destinatario: Es que realmente debe recibir el mensaje. Por tanto, se identifica como aquel a quien se envía la misiva o se hace la llamada.
6. El ruido: Constituye un perturbador que distorsiona, a cierto nivel, la señal transmitida. En la práctica se identifica como ruidos que interfieren en la voz que se escucha al otro lado del teléfono y otros.

En función a lo mencionado por Galeano (1998), sobre el Modelo de Shannon y Weaver, durante el proceso de comunicación, la misma atraviesa diversos canales de transmisión que pudiesen distorsionar la información, creando por ello perturbaciones comunicacionales a nivel de la organización debido a inadecuadas manipulaciones informativas.

Dentro del marco de presentación de modelos reguladores de la CI en la organización Berlo citado en López (2016) afirma que:

La comunicación no es el simple acto de hablar, explica que la comunicación es todo un proceso que permite a los seres humanos interactuar y negociar la posiciones, personales, laborales y sociales de su entorno; por lo tanto, se puede decir que la comunicación ejerce un poder de influencia y control en un grupo de personas, sin embargo, puede verse afectada debido a ciertos factores, entre ellos está la incompatibilidad entre el propósito del emisor y la disposición del receptor (p.19).

Es por ello que Berlo citado en López (2016) establece que: Para que exista una comunicación interpersonal exitosa y adecuada es necesaria la disposición del receptor para escuchar con atención el mensaje que prepara el emisor. Lo cual es posible alcanzar mediante el modelo, cuya descripción es la siguiente:

- El Codificador, tiene la finalidad de captar las ideas en su origen y transformarlas en un código adecuado al canal.
- El Mensaje, tiene el propósito de expresarse con los elementos siguientes: El contenido, tratamiento y código.
- El Canal, será el que porte o conduzca el mensaje, por ende, la eficiencia comunicacional será más elevada si son elegidos los canales adecuados para transmitirlo.
- El Decodificador, será quien traduzca el mensaje y le dé una estructura que pueda utilizar el receptor.
- El Receptor, es el individuo o conjunto de individuos que conforman el propósito de la comunicación.

A partir del modelo generado por Berlo, se acepta la comunicación como un elemento esencial en la organización, porque facilita establecer con claridad los mediadores del proceso informacional, para la adecuada armonía con las áreas y la organización en sí.

Finalmente se presenta el modelo denominado “Metodología de Comunicación 1A de Manuel Tessi quien es un Especialista en CI. Este modelo, según Trujillo (2017), resulta ser eficaz e inteligente, por lo que, en la presente investigación, fue analizado como una metodología que reúne los modelos 3E, 2S y 1A, que también fueron desarrollados por Tessi. Lo cual implica que tiene

integrado las dimensiones de la Comunicación Interna, a saber: Comunicación Intrapersonal, Comunicación Interpersonal y Comunicación Institucional.

En razón de ello, Guadain (2019) apunta que la comunicación es vital tanto para los individuos como para las organizaciones. Con mayor detalle, Kovaitė, Šūmakaris & Stankevičienė (2020) indican que comunicación interna es parte del proceso de gestión, a través del cual la información se comparte, recopila y distribuye, para asegurar que los empleados comprendan las metas y objetivos de la organización. La comunicación interna juega un papel clave para mantener informados a los empleados sobre los planes, la visión y las ideas de la organización, pero también los alienta a participar en los procesos de toma de decisiones, además de promover la retroalimentación de los empleados y el aprendizaje entre pares.

En este sentido, Tessi citado por Trujillo (2017) señala que, tanto para los individuos como para las organizaciones, les resulta indispensable comunicarse. Por ese motivo en las organizaciones se genera una red de mensajes, que se distribuye a lo largo y ancho de la misma, conformando lo que se denomina como CI. La cual tiene una influencia tan profunda en la organización, que sin ella no se podrían generar diálogos, informaciones, entre otros destinados a la construcción del mañana organizacional. Por este motivo, toda organización debe contar con estrategias formales de CI, que fomenten la integración y generen conocimiento relativo a la importancia de que en la misma se vea reflejado el éxito organizacional.

En esta misma línea, Tessi (citado por Trujillo, 2017) señala, que cuando se habla de CI, se está haciendo alusión a un sistema de gestión, creado en 1994 para el potenciamiento del Sentido en el Trabajo. El cual, al ser renovado a diario por la gama de problemas de comunicación que se gesta en el seno de las

organizaciones, aporta sinergia a los resultados y al CO. De allí que, para el mencionado autor, la puesta en práctica de los tres modelos que desarrolló crea sentido en el Trabajo, a partir del trio de dimensiones que los soportan: Intrapersonal, Interpersonal e Institucional. De esta forma, los modelos integrados facilitan la elevación decisiva de la calidad, en la experiencia laboral de colaboradores, equipos y la organización en sí misma. Porque en el ámbito práctico, la Metodología 1A se soporta sobre ingeniería de CI, que ha sido comprobada mediante su utilización en diversas organizaciones, con la finalidad de mejorar el proceso comunicacional.

Por lo establecido previamente, el modelo de Tessi citado por Trujillo (2017), será analizado a nivel de todos sus componentes, partiendo directamente de los planteamientos de su creador, por considerar que es la fuente más fidedigna que puede hallarse, no obstante, en lo concerniente a las generalizaciones se continuará con lo expuesto por el mencionado autor. Todo ello con el propósito de aplicarlo en la presente investigación; con el fin de tener un enfoque más claro, que permita obtener resultados positivos en la CI, que tengan efectividad e incidencia en el CO.

En concordancia con el planteamiento anterior, Trujillo (2017) señala que cuando se procede a la elaboración del sistema de las siglas del Modelo 1A para impulsar la CI, el autor recomienda al abordar las estrategias de comunicación, se proceda a la gestión de los mensajes “primero arriba”, lo cual implica atender de entrada lo referente a mensajes emitidos por la dirección de la organización. Ello debido a que cuando se desea inducir cambios positivos en la comunicación organizacional, se debe conocer con precisión como generan sus mensajes los líderes cuando abordan a los colaboradores. Pero para ello, el Modelo 1A tiene que

abordar la dimensión intrapersonal, por ser esta la utilizada por los individuos para codificar los mensajes que desea emitir al medio donde interactúa. Ya que la codificación, vista como el proceso de elaboración de mensajes que serán enviadas, y la decodificación, definida como la interpretación de los mensajes escuchados, se produce en el cerebro de la persona. Por tanto, sus sentimientos, percepciones y emociones, están en capacidad de generar perturbaciones que afecten el mensaje inicialmente emitido. Bajo esta premisa, la meta principal del modelo apunta a alcanzar el más alto nivel de objetividad y empatía posible en el emisor. Lo cual, para el autor, es posible lograr si la metodología se orienta al estudio de los diálogos internos que el individuo mantiene con sí mismo y facilita estrategias intrapersonales que mejoren de manera decisiva la comunicación de los líderes.

Ahora, en referencia a los Modelos 1A, 2S y 3E, sus estructuras fueron revisadas desde la óptica de Tessi (2011), quien explica que:

“El Modelo 1A, en la cual aporta al directivo un entrenamiento de comunicación que consta de tres etapas: “Escucharse, Entenderse y Enseñarse”, llamado las tres “E” de la dimensión intrapersonal, esta aplicado para el directivo que dice lo que le cuesta decir en el momento necesario, cuando nadie lo diría, o el líder que sabe callar y escuchar cuando otros hablarían impulsivamente sin empatía” (párr. 4).

Las siglas del Modelo 2S hacen referencia a dos contraprestaciones claves del trabajo humano: el Salario y el Sentido. Según este modelo, ambas contraprestaciones son “mensajes” que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en las comunicaciones internas:

- El Salario: Es una contraprestación material.
- Sentido: Una inmaterial.

En condiciones normales de trabajo, y a juzgar por las mediciones, el Sentido ha demostrado ser más importante para los empleados que el Salario. Incluso en contextos de crisis la transmisión de Sentido suele lograr mejores resultados que un moderador económico, que en general sólo sirve como una solución de corto plazo. Es por eso que este modelo postula que los trabajadores con mayor sentido en su tarea son aquellos que generan mejores resultados materiales. Lo que, a su vez, les genera mejores condiciones salariales (párr.5).

Las siglas del Modelo 3E proponen tres pasos para la comunicación institucional: escucha, empatía y emisión. Su gestión continua permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa.

- La Escucha: Es el pilar fundamental de una comunicación efectiva y el primer paso estratégico del modelo.
- La Empatía: Implica el esfuerzo estratégico de comprender emocionalmente a la realidad del destinatario.
- La Emisión: En tercer lugar, toma los indicadores que surgen de los pasos anteriores, generando un proceso de claridad estratégica, que permite alcanzar significativos resultados en el público interno (párr.7).

Con referencia a la explicación de Tessi (2011) en torno al Modelo 1A, este modelo evidencia los problemas de interferencia en la comunicación de una organización, esto ayudará a su comunicación intrapersonal sea efectivo para

poder expresarse, y que el mensaje sea entendido por los demás; el líder debe tener la capacidad de escucharse, entenderse y enseñarse antes de emitir un mensaje a su equipo de trabajo y de manera conjunta puedan trabajar sin complicaciones en su información. Por otro lado, también deben tener la capacidad de entenderse para poder conseguir algunas opiniones objetivas, lo cual dará una idea mejor y precisa. El escucharse es conocerse ciertos dominios de su introspección que el líder pueda transmitir. Finalmente, el enseñarse; todo líder buscará sus propias herramientas para poder conseguir y poner en práctica la información. Por lo tanto, los supervisores están obligados a desarrollar la capacidad para la emisión de los mensajes hacia el entorno, con la finalidad de propiciar el compromiso y la percepción de que se forma parte de la empresa.

En cuanto al modelo 2S Tessi (2011) deja en claro, que lo normal es que los colaboradores con mayor sentido sean los que en la práctica, provean mejores resultados a la organización, y no aquellos cuyo interés es el salario. Condición que termina generando a los involucrados mejores condiciones de salario, por lo que extraordinariamente se invierte, provocando que los equipos y los colaboradores pongan mayor interés en aspecto salarial. Aquí cabe entonces establecer que el Sentido es la representación más profunda, que los colaboradores otorga a la tarea que ejecutan. La cual nace cuando el individuo se pregunta la razón que le impulsa a trabajar, y obtiene como respuesta una variable intangible, fuera del ámbito económico y dentro de su esquema semántico. Por tal razón, la CI resulta fundamental en el colaborador para la creación de Sentido, el cual termina reflejado en las frases que este usa para referirse a su labor, sobre todo cuando, incursionando en la dimensión interpersonal, intercambia verbalmente con sus compañeros. De allí que el modelo 2S, al analizar las conversaciones laborales

informales que pueden construir (o destruir) el Sentido en el trabajo, proponga la gestión estratégica de la CI en los equipos, con la finalidad de que el coeficiente de Sentido se eleve, superando con holgura al del Salario. Porque al lograrse este objetivo, se establece un círculo virtuoso, en el que cada giro de trescientos sesenta grados, culmina con un crecimiento salarial. Por ello se puede concluir que un mayor Sentido, se traduce en un mejor CO, porque los equipos generan una mejor productividad, la organización alcanza mejores resultados y los colaboradores reciben mayores incentivos salariales.

Como un punto de flexión en la revisión de los modelos de Tessi se plantea, que para la presente investigación el modelo 2S es importante, tanto por formar parte principal en el proceso de comunicación interna de la organización, como por su visión acerca del Sentido. Ello debido a que el salario es la contraprestación material vital, que por excelencia entrega la organización a sus colaboradores, al tiempo que lo interpreta como un mensaje remunerativo importante para la totalidad de los colaboradores. Pero sin tomar en cuenta que el Sentido es otro elemento extremadamente importante en el plano laboral, porque a diferencia de la remuneración económica, es también una remuneración emocional, que el colaborador aprecia y valora. Por esta razón, los colaboradores encuentran en el Sentido su motivación más importante, aun por encima de la retribución económica. Por lo tanto, en este modelo se busca desarrollar el sentido generando reconocimiento en los colaboradores, con el fin de desarrollar un buen clima organizacional.

Según Carrasco (2018) en todas las empresas las etapas de escucha, empatía y emisor son necesarias para que la comunicación interna sea efectiva, ya que posibilitan la interacción directa, y continua entre los colaboradores. Por ello,

según Hennessey & Rincón (2018) los líderes o directivos deben saber escuchar a sus colaboradores, formarlos con el ejemplo, promoviendo formas de comportarse colectivamente que, al hacerlos reiterativas, se transformen en hábitos, que consoliden las jerarquías del liderazgo de la gestión. De esta manera, según Tessi citado por Trujillo (2017) apunta que los colaboradores sienten y aprecian que han sido tomados en cuenta, por lo que mejoran su sentido de pertenencia y confianza. Finalmente, la Emisión, ordena la información proporcionada al personal y a la gerencia, cuidando tanto la cantidad como la calidad. De allí que es necesario para la empresa que se logren equilibrar los mensajes escritos y los mensajes orales emitidos a los diferentes mandos dentro de la organización. Por las razones anteriores, este modelo constituye una guía que permite medir la comunicación interna. Adicionalmente el autor, en base a su modelo comunicacional llamado “referencia literal”, establece la importancia del manejo de las comunicaciones en el interior de las empresas, a causa de que la misma se interrelaciona con el clima laboral y por tanto presenta dimensiones que facilitan la identificación de procesos obstructores de la comunicación interna organizacional.

En función de todo lo revisado anteriormente, la presente labor investigativa estará basada en el modelo de Manuel Tessi, motivado a que proporciona los elementos necesarios para la ejecución de un diagnóstico relativo a las clases de comunicación interpersonal, intrapersonal e institucional, para comprender adecuadamente las informaciones. Adicionalmente, cada dimensión genera indicadores que facilitan la medición de lo agrupado con el CO.

1.2.2. Clima Organizacional

En los trabajos de investigación relativos al estudio del CO, han sido propuestas varias teorías o modelos explicativos, que referencian los factores

participantes y las relaciones que los colaboradores mantienen dentro de una organización, haciendo resaltar las complejidades y las interacciones que se observan entre los diversos elementos organizativos.

En primera instancia aparece la Teoría de Pritchard y Karasick que se fundamenta en el desarrollo de un instrumento de medición del clima laboral que facilita el diagnóstico de la percepción y el comportamiento de los colaboradores hacia la organización. Respecto a esta teoría Brunet (2007), señala:

La Teoría de Pritchard & Karasick (1973), esta teoría desarrolla un instrumento de medida del clima laboral que permite diagnosticar los comportamientos y percepciones del individuo hacia la organización, dependiendo de sus habilidades y destrezas para realizar sus funciones, lo cual se compone por once dimensiones.

- Autonomía, se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación, esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los colaboradores en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización.
- Relaciones sociales, se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura, esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Remuneraciones, este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los colaboradores (los salarios, beneficios sociales) etc.
- Rendimiento, se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación, esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus colaboradores.
- Estatus, este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación, esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones, esta analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo, este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los colaboradores frente a los problemas relacionados con el trabajo (p.47-48).

Mediante esta teoría es destacada la relevancia de los comportamientos y percepciones de los colaboradores en torno a la organización. De forma tal que satisfaciendo sus necesidades genere motivación entre equipos de labor y áreas, apoyando la relación interpersonal organizacional.

Adicionalmente, Brunet (2011) señala que Litwing y Stinger, en su teoría plantean 9 dimensiones que explican el clima existente en una organización específica, partiendo del comportamiento de los individuos. Las cuales se corresponden con ciertas propiedades organizacionales y del colaborador, que resaltan cuando son definidas de la forma siguiente:

- Estructura. Referida a la forma de sentir de los colaboradores en relación tanto a las restricciones imperantes, como a la cantidad de normas, controles y procedimientos existentes. Esta dimensión hace énfasis en la estructura formal.
- Responsabilidad: es el sentimiento que empuja a los colaboradores a actuar como sus propios jefes. Se enfatiza en la toma de decisiones propias, sin consulta continua a quienes dirigen la organización.
- Recompensa: Es el sentimiento que surge en el individuo, al ser valorado por la labor bien hecha. Se enfatiza mayoritariamente en la retribución positiva, en lugar del castigo.
- Riesgo: es la percepción de desafío y riesgo que el trabajo y la organización representan para el colaborador. Se enfatiza en la toma de riesgos controlados.
- Calidez: es el sentido de confraternidad general que genera la organización. Se enfatiza en la relación amistosa y el desarrollo de grupos sociales no formales.
- Apoyo: es el sentido de colaboración recíproca entre colaboradores y jefes de la organización. Se enfatiza en el apoyo mutuo para la superación de problemas.

- Norma: es el sentido que surge ante el acato a la normativa y el cumplimiento de los estándares de rendimiento laboral. Se enfatiza en la ejecución correcta de la labor.
- Conflicto: es la percepción que se genera cuando los jefes no prestan atención a las opiniones de los colaboradores, porque no responden a sus intereses. Se enfatiza en un trato abierto a los problemas.
- Identidad, es la percepción de pertenencia, como elemento de valor, dentro de un equipo específico en una organización.

La teoría de Litwing y Stinger, que es una de las tres usadas por Brunet (2011) para la medición de clima laboral, describe que el CO facilita a los gerentes el comprender las relaciones entre las necesidades de los colaboradores, procesos y prácticas de la organización. Al tiempo que fomenta la iniciativa propia, para el correcto funcionamiento organizacional. En función de ello, los colaboradores podrán ser motivados por los gerentes para la generación de un comportamiento que conlleve a un clima positivo que apoye el éxito de la organización. Por tal razón se establece, que las nueve dimensiones del modelo concuerdan con algunos puntos del desarrollo de esta investigación, y facilitan conocimiento acerca de la situación que tiene la CI.

Por otro lado, Roa (2004) menciona:

La Teoría de sistemas de Rensis Likert (1968), aquella teoría lleva a cabo un diagnóstico del clima laboral, ya que es importante conocer las dimensiones que han sido estudiados por Likert que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones de acuerdo al sistema I y IV de Likert.

- Liderazgo, es la forma en que se utiliza para influir en los colaboradores. Las categorías a considerar son: La libertad de expresión y el reconocimiento, permite medir las conductas, sentimientos, pensamientos, y opiniones dentro de la organización.
- Motivación, son procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades. Las categorías a considerar son: Valoración personal y Satisfacción, para determinar cuáles son los mecanismos que utiliza la organización para incentivar la participación o involucramiento de los colaboradores en los objetivos y metas de la organización.
- Comunicación, se refiere a los distintos tipos de comunicación que se encuentran en la organización y como se llevan a cabo.
- Interacción e Influencia, se refiere a la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, incentivando la colaboración entre superiores y subordinados.
- Resolución de problemas y Toma de Decisiones, la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- Planificación, es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos organizacionales.
- Control, es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Capacitación y Adiestramiento, referido a los objetivos de rendimiento y al perfeccionamiento de la planificación y de la formación deseada (p.29-31).

Con esta descripción Roa (2004), aclara la teoría de sistemas de Rensis Likert, la cual es una de las más representativas del clima laboral, que hace un aporte a la medición del comportamiento de los colaboradores a través de ocho dimensiones, deja en claro que el comportamiento que asumen los trabajadores está en relación directa con las condiciones organizacionales y el comportamiento administrativo. Por ende, se puede afirmar que las reacciones estarán determinadas por la percepción del individuo.

Conceptualizaciones que permiten establecer, que las dimensiones del CO de la teoría de sistemas de Likert, permiten identificar susceptibilidades y comportamientos de los trabajadores, que caen dentro del ámbito del presente estudio, mediante el análisis de las diversas características del ambiente laboral. Esta teoría contribuye a la investigación del manejo de la CI en la organización y en todos los ámbitos supervisores, generando un buen CO. Adicionalmente, con la aplicación y estudio de sus cuestionarios, se logra visualizar de manera efectiva y fidedigna el panorama de cómo se percibe las condiciones y comportamientos de la organización.

Una vez plasmadas las diversas teorías que facilitan la medición de la CI y por las razones argumentadas en el párrafo anterior se establece, que la presente investigación estará basada en la teoría de Likert, debido a que ofrece los tópicos requeridos para ejecutar un diagnóstico de trabajo en equipo, motivaciones, liderazgo y adicionalmente cuenta con valiosas dimensiones capaces de intervenir en el CO. De igual forma, como esta teoría explica valiosos aspectos conductuales de los sujetos que laboran en una organización, utilizando los conceptos: comunicación interna y motivación, se consideró oportuno, para esta investigación,

tomar las siguientes 3 dimensiones: Liderazgo, Influencia y Motivación, las cuales facilitan una evaluación efectiva del clima organizacional.

1.3. Definiciones Conceptuales

1.3.1. Comunicación Interna

Andrade (2005) define la Comunicación Interna como: El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p.17).

Es por ello es importante la comunicación, porque influye de manera positiva en los esfuerzos por lograr los objetivos empresariales mediante las relaciones interpersonales permitiendo la integración e interacción de las mismas.

Tessi (2011) afirma que:

“La comunicación interna es todo lo que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no. Las organizaciones generan comunicación interna en el mismo momento en el que se constituyen. Metafóricamente hablando, podríamos decir que es una gran conversación que se extiende desde el nacimiento hasta la disolución de una organización. Por lo que esta definición incluye a la comunicación interna formal e informal, es decir, aquella que la organización quiere emitir y también la que no quiere pronunciar, pero que igualmente dirige a los trabajadores de manera involuntaria o no consciente. También puede ser formal o informal la

respuesta que dichos mensajes generan en sus integrantes. Esa respuesta también es comunicación interna, incluso cuando no tiene voz, es decir, cuando se manifiesta en silencio o con indiferencia” (p.18).

La CI no es únicamente informar sino de interactuar directamente con los colaboradores cara a cara, donde los colaboradores sientan que sus aportes son importantes para la organización generando una comunicación efectiva.

Fernández, citado en Manzano (2017) señala que:

“La comunicación interna en la organización es esencial para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial, promueve el desempeño mediante la coordinación, la cooperación y la satisfacción en el trabajo, debido a que el personal conoce sus funciones y se identifican con la organización; sin embargo la ausencia de la comunicación no permite que el trabajador realice sus actividades; por ello es importante que los administradores emitan y reciban información, de tal manera que los supervisores puedan dar instrucciones” (p.24).

“El conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales” (Ramos et al., 2019).

Así, partiendo de las definiciones antes mencionadas relativa a la Comunicación Interna, la más destacada y con una apreciación objetiva es de (Ramos et al., 2019). Señala que la comunicación en una empresa tiene que estar integrada en su totalidad para obtener buena interacción entre áreas y no dificulte las relaciones interpersonales.

1.3.2. Clima Organizacional

Méndez (2006) establece que:

“El clima organizacional desde diferentes perspectivas, dividiéndolo en dos contextos, uno sociológico y otro psicológico, considerados como 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. 18).

Chiavenato citado por García (2009) establece que: “El clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados” (p.47).

Goncalves citado en García (2009) establece que:

“Como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran” (p.7).

Está referida a la expresión individual de la apreciación que los directivos y empleados tienen de la empresa que conforman y que tiene incidencia directa en el desempeño organizacional.

Por tanto, partiendo de las definiciones antes mencionados relativas al clima organizacional, la más destacada y con valoración objetiva es del autor Goncalves (2000), donde señala que el trabajador es un recurso humano importante en la organización y por ende al estar bajo un ambiente laboral adecuado logrará un mayor nivel de motivación, la satisfacción de sus necesidades y un clima laboral más favorable. De allí que se deba prestar elevada atención al desempeño de los empleados o de la organización en su totalidad para determinar si todos se hallan motivados e identificados con la organización.

1.3.3. Motivación

Alcocer y Aparicio (2012) definen que:

“La motivación se ha conceptualizado como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana. Sin embargo, la motivación laboral no solo induce a los empleados a tomar una acción, sino que además influye la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta. En otras palabras, la motivación determina qué los empleados motivados se esforzarán al llevar a cabo las tareas y cuánto persistirán hasta alcanzar el objetivo” (p.122).

Koontz & Weihrich (2012) lo definen como:

Como un término genérico que “se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los

administradores motivan a sus subordinados a que realicen sus funciones sin problemas y esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera” (p.388).

Robbins (2009) define la motivación como: “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el individuo para la consecución de un objetivo. Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo” (p.49).

Herrera, Ramírez, Roa & Herrera (2004) establecen que:

“Podríamos entender la motivación como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas que tienen que enfrentar” (p. 5).

Partiendo de las definiciones antes mencionadas relativas a la motivación, la más destacada y con apreciación objetiva, es la de los autores Koontz & Weihrich (2012), porque declara que los colaboradores para conservar sus deseos de laborar son bastante dependientes de la motivación, la cual proporciona el empuje para satisfacer necesidades o deseos y fortaleza para crecimiento en sus funciones y al desarrollo de la organización y también, así mismo se vea manifestado el compromiso de los colaboradores hacia la organización.

1.3.4. Comunicación Intrapersonal

Ramos, Heredia, Orbea & España (2019). definen que:

“La comunicación intrapersonal es aquella que establecemos con nosotros mismos y se refiere al acceso que tenemos a nuestra propia vida emocional

e intelectual. Esta es la capacidad de entender lo que sucede con nuestro cuerpo, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y también es poder influir en nuestros estados de ánimo y en la forma en que los manifestamos. Es la capacidad que tenemos para motivarnos y darnos ánimo”.

Es muy importante que los líderes deben de auto escucharse donde ellos puedan entenderse, deben ser retrospectivos, de esa manera se lograría una mejor comunicación intrapersonal, logrando que la información dada por los directivos llegue clara y con mucha empatía hacia los colaboradores para así lograr con efectividad la comunicación.

Novoa (1980) define que:

“Este tipo de comunicación es la que realiza un individuo consigo mismo, hacia adentro. Se da cuando una persona piensa en algo y escucha, piensa y actúa consigo misma donde toma decisiones respecto a lo elaborado en la mente, se trata de una reflexión consciente en la cual tratamos de pensar sometiendo nuestras emociones y sensibilizándonos, así como darnos la oportunidad de mejorar en otros tipos de Comunicación en nuestro entorno” (p.15).

Partiendo de las definiciones mencionadas relativas a la comunicación intrapersonal, la más destacada y con apreciación objetiva, es la de los autores Ramos, Heredia, Orbea & España (2019), donde declara que los mensajes que inicie el individuo tienen que ser emitidos correctamente para que sean codificados, entendibles, y que el mensaje retorne eficientemente.

1.3.5. Comunicación Interpersonal

Zaya citada en Trujillo (2017) define que:

“Es un tipo de comunicación que se produce en el nivel de las relaciones humanas de manera directa y con mucha intensidad. En la comunicación humana se considera este tipo de comunicación como una de las más efectivas. Además, funciona como indicador en las relaciones interpersonales” (p.43).

Fernández citado en Alejandrina (2015) indica que:

“Esto ocurre entre personas, uno a uno, o uno a varios, para que una persona exprese a otra sus ideas por medio de un lenguaje, y estas a su vez le responda de alguna forma, basta una señal o un gesto para comunicar un mensaje. Esta es frecuente en el ambiente laboral, y en la comunicación interpersonal, dentro de las organizaciones, y se puede dar en forma verbal o no verbal, siempre y cuando estemos atentos a recibir el mensaje enviado por el emisor. Un concepto de comunicación no verbal en el ser humano se da en cada momento a través de los movimientos corporales, apariencia personal, tono de voz, dentro del discurso, siempre y cuando el receptor ponga atención, podrá percibir muchos más mensajes y solo los emitidos verbalmente” (p.9).

Partiendo de las definiciones antes mencionadas relativas a la comunicación interpersonal, la más destacada y con apreciación objetiva, son del autor Alejandrina (2015), explica que la comunicación se da entre uno o varias personas

expresando sus ideas a través de mensajes logrando la recepción y la comprensión para el desarrollo organizacional.

1.3.6. Comunicación Institucional

Andrade (2013) señala que: “Este tipo de comunicación es que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello” (p.19).

Van Riel citado en Rodrich (2012) lo definen como:

“Una función realizada por directivos con el fin de coordinar hacia dentro y hacia afuera los tipos de comunicación y alinearlos con los objetivos, estrategias y cultura de la empresa. Es la administración de la identidad (comunicación, símbolos y comportamiento de los miembros de una institución). Se intenta crear o mantener una reputación positiva en los grupos con los que la organización tiene una relación de dependencia” (p.222).

Domínguez & Palacios citado en Trujillo (2017) indican que:

“Es una comunicación organizada entre la institución o quienes la representan, que se enfoca en las personas y agrupaciones del ámbito social en el que se desenvuelven la empresa. Su propósito es conformar relaciones de buena calidad entre el personal de la empresa y los grupos de interés con los que mantienen relación” (p.43).

Tessi citado en Trujillo (2017) indican que, “En el ámbito laboral, los trabajadores están recibiendo mensajes institucionales en todo momento, inclusive

cuando la organización no tenga la intención de emitir mensajes se está comunicando” (p.26).

Partiendo de las definiciones antes mencionadas relativas a la comunicación interpersonal, la más destacada y con apreciación objetiva, es la de Ramos et al. (2019), quienes plantean que “es aquella que se establece con las otras personas. La habilidad de reconocer las habilidades de los demás nos permite adaptarnos y responder adecuadamente a las sutiles señales que los demás envían acerca de lo que quieren o necesitan.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de hipótesis Principal y Derivadas

Hipótesis General

La comunicación interna incide en el clima organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos, Lima 2018.

Hipótesis Específicas

La comunicación interpersonal incide en el clima organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos, Lima 2018.

La comunicación intrapersonal incide en el clima organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos, Lima 2018.

La comunicación institucional incide en el clima organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos, Lima 2018.

2.2. Variables y definición operacional

2.2.1 Variable dependiente

Comunicación Interna (CI), es la comunicación generada en una empresa y es “el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales” (Ramos et al., 2019).

A continuación, se presentan las dimensiones y categorías en la presente investigación.

En referencia a los Modelos 1A, 2S y 3E, sus estructuras fueron revisadas desde la óptica de Tessi (2011), quien explica que:

La Comunicación Intrapersonal esta aplicado para el directivo que dice lo que le cuesta decir en el momento necesario, cuando nadie lo diría, o el líder que sabe callar y escuchar cuando otros hablarían impulsivamente sin empatía. Dentro del Modelo 1A, es llamado las tres "E" y consta de tres etapas: "escucharse, entenderse y enseñarse". El líder debe tener la capacidad de escucharse, entenderse y enseñarse antes de emitir un mensaje a su equipo de trabajo y de manera conjunta pueda trabajar sin complicaciones en su información.

La Comunicación Interpersonal, son mensajes que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en las comunicaciones internas, de las cuales en el Modelo 2S hace referencia de dos categorías:

- El Salario: Es una contraprestación material.
- Sentido: Una inmaterial donde el sentido ha demostrado ser más importante para los colaboradores.

La Comunicación Institucional, permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa. Considerando dentro del Modelo 3E las siguientes categorías:

- La Escucha: Es el pilar fundamental de una comunicación efectiva y el primer paso estratégico del modelo.
- La Empatía: Implica el esfuerzo estratégico de comprender emocionalmente a la realidad del destinatario.
- La Emisión: En tercer lugar, toma los indicadores que surgen de los pasos anteriores, generando un proceso de claridad

estratégica, que permite alcanzar significativos resultados en el público interno (párr.7).

2.2.2 Variable independiente

Clima Organizacional (CO), establece que el trabajador es un recurso humano importante en el marco de la organización y por tanto al recibir un ambiente laboral adecuado alcanzará un mayor nivel de motivación con satisfacción de sus necesidades y un favorable clima laboral. Es por eso que se debe prestar elevada atención al desempeño de los trabajadores o de la organización en su totalidad para determinar si todos se encuentran motivacionalmente relacionados y con sentido de pertenencia e influencia en la empresa (Goncalves, 2000).

A continuación, se presentan las dimensiones que medirá el Clima Organizacional según la teoría de Sistema de Likert.

- Liderazgo, es la forma en que se utiliza para influir en los colaboradores. Las categorías a considerar son: La libertad de expresión y el reconocimiento, permite medir las conductas, sentimientos, pensamientos, y opiniones dentro de la organización.
- Motivación, son procedimientos que se instrumentan para motivar a los colaboradores y responder a sus necesidades. Las categorías a considerar son: valoración personal y satisfacción, para determinar cuáles son los mecanismos que utiliza la organización para incentivar la participación o involucramiento de los colaboradores en los objetivos y metas de la organización.

- Interacción e Influencia, se refiere a la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, incentivando la colaboración entre superiores y subordinados.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de investigación

Para la presente investigación se ha hecho uso de un diseño descriptivo correlacional bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se pretende determinar el grado de asociación que tienen las variables: CI y CO.

3.2. Población y muestra

La población del presente estudio está conformada por 70 colaboradores del área administrativa, los cuales se puede visualizar en la estructura organizacional (Ver Anexo 1).

Para calcular el tamaño de la muestra, se usó la fórmula para muestras finitas cuantitativas, manejando un margen de error de 5%, con un nivel de confianza del 95%, y una probabilidad de ocurrencia del 0,5. El tamaño muestral mínimo estimado fue de 59 encuestadas/os, por ser el idóneo para la identificación de índices y descripción de poblaciones; no obstante, fueron encuestados 60 colaboradores. Además, es necesario para la investigación correlacional por ser calculada, fácil de comprender y sencilla con exactitud estadística.

3.3. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario estructurado con base en el estudio llevado a cabo en torno a la Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional orientado a los trabajadores de la empresa Transnacional en Hidrocarburos. El cuestionario es contentivo de interrogantes destinadas a conseguir información demográfica, así como interrogantes para la medición de la comunicación

interpersonal, comunicación intrapersonal, comunicación institucional, motivación, influencia y liderazgo. Por ello el instrumento se conformó con 39 preguntas en total, en las que 2 ítems describen las características demográficas, 6 ítems determinan la comunicación interpersonal, 6 ítems determinan la comunicación intrapersonal, 8 ítems determinan la comunicación institucional, 6 ítems miden Motivación, 5 ítems determinan influencia y 6 ítems determinan liderazgo (Tabla 1).

Información demográfica: Determina el sexo y la edad.

Comunicación interna: Es dividida en tres sub escalas basadas en:

- **Comunicación intrapersonal:** Referida a la metodología que analiza los diálogos internos que un individuo mantiene con él mismo y favorece estrategias intrapersonales enriqueciendo decisivamente la comunicación de los líderes. Los ítems están basados en la escala de comunicación intrapersonal utilizada en las investigaciones realizadas por Tessi (2010). La escala es fraccionada en tres subescalas: escucharse, entenderse y enseñarse. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:
1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
- **Comunicación interpersonal:** Es definido como el modelo que analiza las conversaciones laborales informales capaces de construir (o destruir) el Sentido en el trabajo, y por ello hace la propuesta de administrar estrategias de comunicación interna dentro de los equipos de trabajo. Los ítems están basados en la escala de comunicación interpersonal utilizada en las investigaciones realizadas por Tessi (2010). La dimensión es dividida en dos subescalas: Sentido y Salario. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre

- **Comunicación institucional:** Permite comprender individualmente los procesos de cada dimensión en lo relativo a la forma de conducir una adecuada comunicación en las empresas manteniendo como relevantes el trato, la importancia y el feedback que debe ser proporcionado al talento humano, usada en los estudios realizados por Tessi (2010). La dimensión es dividida en tres subescalas: Emisión, Escucha, y Empatía. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre

Tabla 1. Ítems y algoritmos de comunicación interna

Dimensión	Indicador	Sub escala	Ítems	Algoritmo
COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL	Escucharse	CI1	¿Considera usted que parte de la comunicación es saber escuchar?	Comunicación Intrapersonal = \sum (CI1, CI2, CI3, CI4, CI5, CI6)
		CI2	¿Considera usted que es importante quedarse callado para escuchar?	
	Entenderse	CI3	¿Considera usted que es necesario tener claridad de pensamiento para entender?	
		CI4	¿Considera usted que para manejar una buena comunicación es necesario entender?	
	Enseñarse	CI5	¿Considera usted que es importante haber recibido enseñanza de otras personas para enseñar?	
		CI6	¿Considera usted que transmitiendo sus conocimientos de forma apropiada puede enseñar?	
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL	Salario	CI7	¿Considera Ud., que hay equitatividad entre la labor que desempeña y el salario que recibe?	Comunicación Interpersonal= \sum (CI7, CI8, CI9, CI10, CI11, CI12)
		CI8	¿Considera usted que el salario debe mejorar en función del desempeño?	
	Sentido	CI9	¿Considera usted importante que el trabajador se comprometa con el éxito de la empresa?	
		CI10	¿Considera usted que importante que la organización ofrezca oportunidades de progreso a sus empleados?	
		CI11	¿Considera usted que el cumplimiento de las tareas diarias en la organización, le facilita su desarrollo personal?	
		CI12	¿Considera usted que las empresas deben reconocer los logros y esfuerzos y valorar los niveles de desempeño?	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Ítems y algoritmos de comunicación interna (continuación)

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	Escucha	CI13	¿Considera usted que las organizaciones deben contar con políticas de escucha de los trabajadores para descubrir oportunidades de mejora?	Comunicación institucional=Σ (CI13, CI14, CI15, CI16, CI17, CI18, CI19, CI20)
		CI14	¿Considera usted que los trabajadores deban emitir su opinión y deben ser escuchados en su empresa?	
		CI15	¿Considera usted que los gerentes empresariales deben oír las ideas, opiniones, y sugerencias de sus subordinados?	
	Empatía	CI16	¿Considera usted que para que la organización tenga éxito, sus empleados interiormente deben sentirse miembros de la organización y comprometerse con sus metas y logros?	
		CI17	¿Considera usted que a la empresa le debe importar lo que sienten y piensan sus empleados con relación a la labor que desempeñan?	
		CI18	¿Considera usted que la empresa debe desarrollar espacios que incentiven el encuentro presencial para la emisión de opiniones y expresarse con confianza?	
	Emitir	CI19	¿Considera usted que la información que emite la organización siempre debe ser mediante los canales formales de comunicación?	
		CI20	¿Cree usted que es de su interés la información general que proporciona la organización?	

Fuente: Elaboración propia

Clima organizacional: Se divide en tres sub escalas (Tabla 2):

- **Liderazgo:** La manera en que se usa el liderazgo para influir en los trabajadores (Roa, 2004). La dimensión es dividida en dos subescalas: Reconocimiento y Libertad de expresión. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
- **Influencia:** Es referida a la importancia de la interacción superior/subordinado para definir los objetivos de la empresa (Roa, 2004). La dimensión es dividida en una subescala: Interacción. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre
- **Motivación:** Es referida a los procedimientos que son instrumentados para la motivación de los trabajadores y dar respuesta a sus necesidades (Roa,

2004). La dimensión es dividida en dos subescalas: Satisfacción y Valoración Personal. Las alternativas de respuesta de cada ítem son ordinales:

1) Nunca 2) Casi Nunca 3) A veces 4) Casi siempre 5) Siempre

Tabla 3. Ítems y algoritmos de clima organizacional

DIMENSION	INDICADOR	Sub escala	Ítems	ALGORITMO
LIDERAZGO	Libertad de Expresión	CO21	¿Considera usted que los empleados de una organización deben tener libertad de expresión?	Liderazgo= \sum (CO21, CO22, CO23, CO24, CO25, CO26)
		CO22	¿Considera usted que los empleados deben sentirse en libertad para intercambiar ideas con los supervisores acerca de eventos de importancia relacionados con la labor?	
	Reconocimiento	CO23	¿Considera usted que los empleados deben manifestar con facilidad sentimientos, pensamientos y opiniones a sus supervisores?	
		CO24	¿Considera usted que cuando hacen un buen trabajo los empleados deben recibir reconocimiento de parte de su jefe?	
		CO25	¿Considera usted que el éxito de los trabajadores será también el éxito de la empresa?	
		CO26	¿Considera usted que los supervisores inmediatos deben tener en cuenta las ideas de los empleados?	
INFLUENCIA	Interacción	CO27	¿Considera usted que cuando la interacción entre los empleados es reducida, se complican las acciones para alcanzar las metas y objetivos?	Influencia= \sum (CO27, CO28, CO29, CO30, CO31)
		CO28	¿Considera usted que los empleados de una empresa deben colaborar entre sí para lograr los metas y objetivos de la empresa?	
		CO29	¿Considera usted que debe haber cooperación con los trabajadores de su área?	
		CO30	¿Considera usted que la realización de talleres de integración es necesaria para la empresa?	
		CO31	¿Considera usted que es importante que la interacción con los trabajadores sea fomentada por los supervisores de una organización?	
MOTIVACIÓN	Valoración Personal	CO32	¿Considera usted que es esencial la promoción de la capacitación continua por parte de su empresa?	Motivación= \sum (CO32, CO33, CO34, CO35, CO36, CO37, CO38, CO39)
		CO33	¿Considera Usted motivador que los logros positivos para la organización, sean reconocidos de forma pública?	
		CO34	¿Considera usted que resulta valioso ascender a los empleados que ejecutan labores exitosas?	
	Satisfacción	CO35	¿Considera usted que el empleado se enorgullece de la labor que ejecuta cuando existen retos en sus funciones?	
		CO36	¿Considera usted que es valioso que el empleado se considere respetado y valorado por la labor que desarrolla?	
		CO37	¿Considera usted valiosas las promociones y ascensos dentro de la organización?	
		CO38	¿Considera usted que es valiosa mantener una relación satisfactoria y adecuada con sus supervisores?	

Fuente: Elaboración propia

3.4. Fiabilidad y validez

La Teoría Clásica de los Test (TCT) suele ser usada en los antecedentes revisados, para calcular la fiabilidad y validez de sus escalas de Comunicación Interna y Clima Organizacional.

Fiabilidad TCT. En la determinación de la consistencia interna de cada escala, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach, el cual determina un adecuado grado de consistencia interna entre los ítems cuando arroja valores superiores a 0,706. En el presente trabajo las escalas de Comunicación Interna (Alfa=0,0734), y Clima Organizacional (Alfa = 0,775) arrojan valores para el Alfa de Cronbach por encima del mínimo de referencia (0,706) (Tabla 3).

Tabla 4. Fiabilidad de escala: análisis de consistencia interna

Escalas	Números de ítems	Alfa de Cronbach
Comunicación Interna	20	0,734
Clima Organizacional	19	0,775

Fuente: Elaboración propia

Validez aplicando TCT:

Haciendo uso del análisis de componentes principales con rotación Varimax por cada sub escala, en la Tabla 4, se determinó que:

Comunicación Interna - Comunicación Intrapersonal, es explicado mediante un trio de componentes con relación entre sus ítems de 66,00%. En el componente primario saturan los ítems con pesos factoriales altos (0,806 y 0,804). El componente secundario satura los ítems 2 y 4, no obstante, el ítem CI2 tiene un

peso por debajo de lo estimado (0,706), en el componente terciario satura los ítems CI1 Y CI6. Es de destacar que los 6 ítems están por encima del 50,00% de sus comunalidades.

Tabla 5. Validez de constructo de las escalas de medición mediante solución factorial

Variables.	Dimensiones.	Ítem.	Componentes.			Comunalidades.
			1	2	3	
Comunicación interna	Comunicación intrapersonal	CI1			0,748	0,691
		CI2		0,692		0,518
		CI3	0,806			0,689
		CI4		0,759		0,661
		CI5	0,804			0,698
		CI6			0,803	0,753
		Autovalores.	1,596	1,327	1,087	
		AVE.	26,603	22,118	18,111	
	Comunicación interpersonal	CI7	0,801			0,698
		CI8		0,647		0,605
		CI9	0,717			0,556
		CI10		0,520		0,291
		CI11	0,486			0,283
		CI12		0,771		0,619
		Autovalores.	1,837	1,216		
		AVE.	30,621	20,270		
	Comunicación institucional	CI13			0,664	0,634
		CI14			0,661	0,515
		CI15			0,698	0,534
		CI16		0,722		0,550
		CI17		0,712		0,545
		CI18	0,811			0,700
		CI19	0,737			0,566
		CI20		0,501		0,501
		Autovalores.	2,024	1,290	1,230	
		AVE.	25,302	16,119	15,381	
Clima organizacional	Liderazgo	CO21	0,546			0,314
		CO22		0,777		0,603
		CO23		0,764		0,608
		CO24	0,500			0,286
		CO25	0,806			0,652
		CO26	0,773			0,606
		Autovalores.	1,911	1,159		
		AVE.	31,846	19,316		
	Influencia	CO27	0,703			0,746
		CO28	0,765			0,622
		CO29		0,943		0,901
		CO30	0,639			0,463
		CO31		0,942		0,908
			Autovalores.	1,534	1,099	1,006
		AVE.	30,688	21,982	20,128	
Motivación	CO32			0,575	0,679	
	CO33		0,781		0,635	
	CO34			0,686	0,638	
	CO35	0,342			0,148	
	CO36	0,791			0,662	
	CO37	0,663			0,455	
	CO38			-0,666	0,623	
	CO39		0,622		0,505	
		Autovalores.	1,934	1,290	1,122	
	AVE.	24,175	16,123	14,021		

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax Fuente: Elaboración propia

Comunicación Interna - Comunicación Interpersonal, es explicado mediante un par de componentes con relación entre sus ítems de 51,00%. En el componente primario saturan los ítems CI7y CI9 con pesos factoriales altos (0,801 y 0,717), no obstante, el Ítem CI11 tiene un peso por debajo de lo esperado (0,706). El componente secundario satura los ítems CI8 y CI12 con pesos factoriales altos (0,647 y 0,771). No obstante, el ítem CI10 tiene un peso por debajo de lo estimado (0,706). Es de destacar que los 6 ítems están por encima del 50,00% de sus comunalidades.

Comunicación Interna - Comunicación Institucional, es explicado mediante un trio de componentes con relación entre sus ítems de 56,00%. En el componente primario saturan los ítems CI18y CI19 con pesos factoriales altos (0,811 y 0,737). El componente secundario satura los ítems CI16 y CI17 con peso factoriales altos (0,722 y 0,712), no obstante, el ítem CI20 tiene un peso por debajo de lo esperado (0,706). El componente terciario satura los ítems CI13, CI14 y CI15 con pesos factoriales altos (0,644; 0, 661 y 0,698). Es de destacar que los 8 ítems están por encima del 50,00% de sus comunalidades.

Clima Organizacional- Liderazgo, es explicado mediante un par de componentes con relación entre sus ítems de 51,00%. En el componente primario saturan los ítems CO21 y CI24 de la cual tienen un peso por debajo de lo esperado (0,706), no obstante, este componente satura los ítems CO25 y CO26 con pesos factoriales altos (0,806 y 0,737). El componente secundario satura los ítems CO22 y CO23 con peso factoriales altos (0,777 y 0,764). Es de destacar que los 6 ítems están por encima del 50,00% de sus comunalidades.

Clima Organizacional- Influencia, es explicado mediante un par de componentes con relación entre sus ítems de 72,00%. En el componente primario saturan los ítems CO27y CO28 con pesos factoriales altos (0,703 y 0,765), no obstante, el ítem CO30 tiene un peso por debajo de lo esperado (0,706). El componente secundario

satura los ítems CO29 y CO31 con peso factoriales altos (0,943 y 0,942). Es de destacar que los 5 ítems están por encima del 50,00% de sus comunidades.

Clima Organizacional- Motivación, es explicado mediante un trio de componentes con relación entre sus ítems de 54,00%. En el componente primario saturan los ítems CO35 y CO37 de la cual tienen un peso por debajo de lo esperado (0,706), no obstante, este componente satura el ítem CO36 con pesos factorial alto (0,791). El componente secundario satura los ítems CO33 y CO39 con peso factoriales altos (0,781 y 0,622). En el tercer componente el ítem CO32 tiene un peso por debajo de lo esperado (0,706), no obstante, este componente satura los ítems CO34 y CO38 con peso factoriales altos (0,686 y 0,666). Es de destacar que los 6 ítems están por encima del 50,00% de sus comunidades.

3.5. Procedimiento

3.5.1. Recolección de datos

Las/os colaboradoras elegidas/os para el estudio forman parte de la empresa Transnacional. Para el acceso a la organización, se pidió permiso a la Gerencia de Recursos Humanos declarando los fines perseguidos en el estudio. Para la recolección de datos se invitó a cada uno de los colaboradores a intervenir en las encuestas, estableciendo mediante previo acuerdo la hora y fecha para la realización de los cuestionarios en las instalaciones de la organización. La tarea de llenado del cuestionario fue ejecutada por los colaboradores de la organización en tres días, siendo informados previamente por el equipo de trabajo, en torno al anonimato y la confidencialidad de las respuestas, en función al objetivo del estudio.

A la organización se accedió grupalmente, es decir, se llevó a cabo en los salones de reunión con un determinado número de colaboradores, según los días y fechas programadas. Procediendo luego el grupo elegido de trabajadores, a iniciar la actividad con el saludo protocolar correspondiente y la presentación del investigador responsable. Pasando a continuación a informarles sucintamente acerca del objeto de la investigación y la naturaleza de su participación, lo que facilitó la obtención del consentimiento respectivo. Después se les hizo entrega del cuestionario correspondiente, verificando la recepción del cuestionario y la versión organizados adecuadamente. A lo largo de proceso de llenado del cuestionario (periodo de aproximadamente 15 minutos), se fomentó un clima de silencio y privacidad para evitar distractores, en un ambiente adecuadamente iluminado, exclusivo, privado y cómodo.

Al culminar el llenado del cuestionario cada trabajador entregó el facsímil, por lo que se les agradeció su participación y se les invitó a retirarse en tanto se hacía hincapié en torno al manejo confidencial de la información proporcionada. Es de destacar que la participación fue totalmente voluntaria, sin que fuese ejercida presión alguna, o se indujesen molestias en el participante.

3.5.2. Análisis de datos

Tabulación: Tanto en el análisis como en la tabulación de los datos se usó como herramienta el programa estadístico SPSS en su versión 24. Adicionalmente, se utilizó una matriz tipo R, donde las filas son casos y las variables columnas. En tanto que la tabulación se efectuó bajo triple control de calidad: en el ingreso, mediante el control de la originalidad de la fuente y la eliminación de los cuestionarios no válidos o incompletos en un 50% o más; en la tabulación, realizando comparaciones aleatorias entre la data ingresada y la fuente original; y

finalmente en los resultados, verificando que los datos ingresados correspondían a las categorías establecidas, a través de la exploración de tablas de frecuencia.

Correlación de variables: Se usó la correlación de Spearman, con el fin de determinar la relación existente entre variables, así como el Chi cuadrado con la finalidad de demostrar la asociación de variables, sus escalas y subescalas.

CAPITULO IV: RESULTADOS

4.1. Resultados

Se observa la existencia de una correlación moderada (0,586), entre las variables de Comunicación Intrapersonal y Clima Organizacional, con un grado de significancia de 0,000 (Tabla 5). La teoría indica que la significancia debe estar dentro del rango de -1 a 1. Se determinó igualmente que la correlación es positiva y directa, significando con ello, que los supervisores deben tener claro el mensaje antes de emitirlo al ambiente, logrando de esta forma mejorar su comunicación y facilitar que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con la empresa.

Tabla 6. Comunicación intrapersonal y clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.

		Comunicación Intrapersonal.	Clima organizacional.
Comunicación Intrapersonal	Coeficiente de correlación	1,000	0,586
	Sig. (bilateral)	-	0,000
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	0,586	-
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

Se observa la existencia de una correlación moderada (0,622), entre las variables de Comunicación Interpersonal y Clima Organizacional, con un grado de significancia de 0,000 (Tabla 6). La teoría indica que la significancia debe estar dentro del rango de -1 a 1. Se determinó igualmente que la correlación es positiva y directa, significando con ello, que al elevar la influencia (interacción) de la

Comunicación Interpersonal (Salario y Sentido) en la organización, se elevará la productividad y creará un adecuado clima organizacional.

Tabla 7. Comunicación interpersonal y clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.

		Comunicación Interpersonal.	Clima organizacional.
Comunicación Interpersonal	Coefficiente de correlación	1,000	0,622
	Sig. (bilateral)	-	0,000
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	0,622	-
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

Se observa la existencia de una correlación moderada (0,591), entre las variables de Comunicación Institucional y Clima Organizacional, con un grado de significancia de 0,000 (Tabla 7). La teoría indica que la significancia debe estar dentro del rango de -1 a 1. Se determinó igualmente que la correlación es positiva y directa. Significando con ello, en función del Modelo 3E, que, si se mantiene una comunicación efectiva, se comprende emocionalmente al trabajador y se tiene claridad para alcanzar resultados, se logrará que la empresa tenga gran cantidad de oportunidades para desarrollar una buena comunicación con sus trabajadores y por tanto un adecuado clima organizacional.

Tabla 8. Comunicación institucional y clima organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos.

		Comunicación institucional.	Clima organizacional.
Comunicación Institucional	Coefficiente de correlación	1,000	0,591
	Sig. (bilateral)	-	0,000
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	0,591	-
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

Se observa la existencia de una correlación moderada (0,619), entre las variables de Comunicación interna y Clima Organizacional, con un grado de significancia de 0,000 (Tabla 8). La teoría indica que la significancia debe estar dentro del rango de -1 a 1. Se determinó igualmente que la correlación es positiva y directa. Significando con ello, mediante una adecuada comunicación interna que abarque todas las áreas de la empresa se evitaban conflictos, y se elevará tanto el compromiso, como la fidelización del trabajador hacia la empresa, permitiendo el desarrollo de un adecuado clima organizacional.

Tabla 9. Comunicación interna y clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.

		Comunicación Interna.	Clima organizacional.
Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	0,619
	Sig. (bilateral)	-	0,000
Clima Organizacional	Coefficiente de correlación	0,619	-
	Sig. (bilateral)	0,000	1,000

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO V: DISCUSIÓN

A continuación, se presenta la discusión de los resultados comenzando por la fiabilidad de los constructos, seguido de las relaciones que enlazan las variables CI y CO, incluyendo las dimensiones de la primera. En esta discusión se emplean los antecedentes de la investigación, sin embargo, dada la complejidad y amplitud del tema abordado, se incorpora más bibliografía para abordar este apartado, que no está citada en antecedentes para no hacerlo demasiado extenso.

Fiabilidad de los constructos Comunicación Interna y Clima Organizacional

Al analizar la fiabilidad de escala de los constructos CI y CO de esta investigación, se observa que el alfa de Cronbach es de 0,734 y 0,775 respectivamente, los cuales resultan fiables; pues según diversos autores el alfa de Cronbach se considera aceptable cuando sus valores superan 0,70 (Campo-Arias & Oviedo, 2008), o si está muy próximo a 0,60 el cual se considera un valor apropiado en las etapas exploratorias del desarrollo de una escala (Malhotra & Birks, 2007). Al comparar los resultados obtenidos con los reportados por otros investigadores se tiene que, Charry (2018) en una investigación realizada sobre la comunicación y el CO en el sector público, obtuvo valores de alfa de Cronbach (α) superiores a 0,90 en estos dos constructos. Asimismo, Lozovitskaya & Weerakit (2017) lograron valores de α de 0,85 en clima organizacional y de 0,95 en la variable comunicación, aunque la denominaron comunicación interdepartamental, en un estudio sobre hoteles en Tailandia. y Pastor (2018) determinó el valor de α en 0,723 para el CO, en una empresa relacionada con el sector hidrocarburos.

Asimismo, Murgueytio (2018) reporta coeficiente alfa de Cronbach de 0,90 en la variable CI y de 0,90 en la variable CO al evaluarlas en una institución educativa peruana. En la misma línea, Morán (2019) obtuvo eficientes α de 0,78 para la variable CI y 0,90 para la variable CO.

Los resultados mostrados conforman la fiabilidad del constructo comunicación, el cual es crucial para las organizaciones exitosas, ya que afecta la capacidad de los gerentes estratégicos para involucrar a los empleados y alcanzar los objetivos (Somacescu & Barbu, 2017), así como para promover cambios (Sánchez, 2015) y el aprendizaje (Aquino, 2018), que son particularmente relevantes en la era de la comunicación abierta con los empleados (comunicación simétrica bidireccional) , que se inició en los años 80 y perdura en la actualidad (Bustamante, 2013). Seguidamente se detalla la relación entre comunicación como herramienta para promover cambios y el aprendizaje, dada su importancia en las empresas del sector de los hidrocarburos. La comunicación como herramienta para promover cambios: el medir el constructo comunicación con un instrumento es muy importante (fiabilidad) porque se puede diagnosticar la situación de una empresa en esta variable, lo que puede servir entre otros fines, para un proceso de intervención organizacional, incluyendo la fase de la evaluación de los cambios producto de dicha intervención (Ramos, 2016; Duque, 2008). En la actualidad muchas de las actividades que realizan las empresas del sector de los hidrocarburos se consideran de alto riesgo (Høyland, 2018; Fouzia, 2019) y, por ello, se deben adaptar continuamente al entorno debido a presiones de la competencia, nuevas regulaciones o normas (especialmente las ambientales), avances tecnológicos, nuevas fuentes de energía, etc., y para iniciar o promover esos cambios necesarios la buena comunicación juega un rol fundamental pues los

stakeholders (o grupos e interés) de la empresa que están dentro de la organización como, por ejemplo, los trabajadores deben saber con precisión que espera la gerencia de ellos (la gerencia les comunica los objetivos, metas y demás planes) y, a su vez, los trabajadores les comunican a la gerencia las dudas u otras observaciones, de manera que con este intercambio se afinan los planes y se ejecutan con mayores probabilidades de éxito. Asimismo, comunicar los objetivos y planes de las empresas es esencial para los stakeholders externos como los proveedores, clientes, público en general, a fin de transmitir que se espera de ellos o que pueden esperar ellos de la empresa. Esto es particularmente importante cuando la empresa está iniciando cambios de imagen o de procesos, o penetrando nuevos mercados, o introduciendo nuevos productos. Muchos problemas internos o externos de la empresa se deben a fallas de comunicación (tal como ocurre en las familias). Por otro lado, la comunicación puede ser empleada como herramienta para promover el aprendizaje en las organizaciones exitosas y de alta complejidad como las del sector hidrocarburos (Aquino, 2018), lo cual constituye un proceso continuo que involucra en la actualidad a todo el personal, pues hay que adaptarse a los cambios antes señalados. Pero para aprender correctamente tanto el que enseña como el que recibe la enseñanza (discente) deben comunicarse apropiadamente. Por eso, a fin de alcanzar un adecuado aprendizaje, es indispensable tener un buen plan de comunicación.

De igual manera, se probó la fiabilidad del constructo clima organizacional, que resulta vital en la empresa, ya que la organización tiene un clima organizacional de apoyo, creando un lugar de trabajo positivo, satisfacción de los empleados y productividad organizacional, al tiempo que mitiga problemas sociales, psicológicos y relacionados con el trabajo (Roa, 2004).

Correlación entre Comunicación Intrapersonal y Clima Organizacional

En esta investigación se evidenció que existe una correlación positiva media (Hernández et al, 2014) entre la dimensión Comunicación Intrapersonal y la variable CO ($r = 0,586$, $p = 0,000$), este resultado es válido por ser estadísticamente significativo ($p < 0,05$). Los valores positivos del coeficiente de Pearson indican que existe una relación directa entre la Comunicación Intrapersonal y el CO; es decir, la mejora de la Comunicación Intrapersonal en la empresa objeto de esta investigación implica un incremento en su clima organizacional (o viceversa).

Debido a que la correlación entre la dimensión Comunicación Intrapersonal y la variable CO en la empresa Transnacional en Hidrocarburos resultó con un nivel medio, la gerencia puede optar, si lo considera necesario, por desarrollar e implementar un plan de mejoramiento que permita alinear aún más estas dos variables.

En Perú las investigaciones del sector de hidrocarburos son escasas con respecto a las variables estudiadas, sin embargo, se discuten los resultados obtenidos con variables similares o sectores relacionados como Pastor (2018), y Cabanillas & Cabrejos (2014), que aportan al sustento teórico de la presente investigación. Otras investigaciones han obtenido valores ligeramente inferiores al logrado en esta investigación; es el caso del estudio de Trujillo (2017), que determinó la correlación entre la dimensión comunicación intrapersonal y liderazgo (una dimensión del clima organizacional), resultó positiva y significativa ($r = 0,561$, $p = 0,000$) en una empresa relacionada con el sector de los hidrocarburos.

Asimismo, Tessi (2011) de acuerdo a la elaboración del sistema de las siglas del Modelo 1A el mensaje crea relaciones de tipo funcional entre el emisor y el/los receptores. Así, en cualquier empresa, el mensaje asume en sí mismo una función

individual destinada al trabajador que lo recibe para permitirle el logro de metas individuales. Para esta función, el mensaje, a su vez, contiene una función relacional no solo entre emisor y receptor, sino que este último tiene que fijar acciones y coordinarse con otros miembros de la empresa para la consecución de las metas del mensaje. Por último, el mensaje también desempeña una función instrumental orientada a las tareas que deben ejecutarse para alcanzar los objetivos colectivos u organizacionales, lo cual conlleva a lograr una cultura organizacional que genere beneficios tanto al trabajador como a la empresa, que promueve colaboradores felices, motivados y fidelizados, por ello, los líderes deben procesar la información antes de transmitirla a los colaboradores de la organización, ya que la interacción líder y el colaborador debe darse con empatía para transmitir confianza y seguridad, así la información llegará de manera clara y concisa hacia los colaboradores.

Correlación entre Comunicación Interpersonal y Clima Organizacional

En esta investigación se evidencia que existe una correlación positiva media (Hernández et al, 2014) entre la dimensión comunicación interpersonal y la variable CO ($r = 0,622$, $p = 0,000$).

Por ende, un signo positivo de la correlación señala que cuanto mayor es el nivel de comunicación interpersonal (significado y contenido) en la empresa, mayor es la productividad y mejor el clima organizacional. Esta relación también confirma estudios previos que demostraron la relación positiva entre la dimensión de la comunicación interpersonal y las variables del clima organizacional (Trujillo, 2017).

Adicionalmente, Sánchez (2015) en la encuesta aplicada a los CEO durante su estudio, evalúa la comunicación interpersonal con los directivos de la organización en cuestión. Desprendiéndose de sus resultados que el manejo

adecuado de este tipo de comunicación, es considerado por los encuestados como indispensable para mantener coherencia en la organización durante la implementación de un programa de transformaciones mayores. Es decir, que los mismos perciben una relación positiva directa, entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional de sus respectivas organizaciones. Lo cual es coherente con el resultado obtenido en la presente investigación al correlacionar ambas variables.

Debido a que el resultado es un nivel de correlación positiva media entre la dimensión Comunicación Interpersonal y la variable Clima Organizacional, la empresa Transnacional de Hidrocarburos puede optar, por desarrollar e implementar un plan de mejoramiento que permita alinear aún más estas dos variables, a fin de lograr un alto nivel de eficiencia de las habilidades comunicativas que mejoren aspectos relevantes del clima organizacional como son el liderazgo, influencia y la motivación.

Correlación entre Comunicación Institucional y Clima Organizacional

El presente estudio evidencia que existe una correlación positiva media (Hernández et al, 2014) entre la dimensión comunicación institucional y la variable CO ($r=0,591$, $p =0,000$).

Los resultados de este estudio se relacionan parcialmente con la investigación de Trujillo (2017), quien, en una muestra de 238 trabajadores de una empresa relacionada con los hidrocarburos, determinó que la correspondencia entre la dimensión comunicación institucional y la dimensión Motivación (una dimensión del CO), fue significativa ($r =0,998$, $p =0,000$).

Se considera que la comunicación institucional es fundamental para fortalecer la imagen institucional, así como para estimular un cohesivo y coherente clima comunicacional, entre otras ventajas (Aquino, 2018).

Una red de comunicación institucional es densa cuando abarca muchos grupos y personas tanto dentro como fuera de la empresa, que son denominados grupos de interés en la teoría de los stakeholders. Dentro de la empresa la comunicación se da con todos los grupos de trabajadores, independientemente de su rango, obreros de limpieza, especializados, nivel administrativo, nivel medio, alto. La comunicación externa se realiza con los grupos ubicados al exterior de la organización, tales como proveedores, clientes, gobierno, público en general y otros.

Asimismo, una red de comunicación institucional es robusta cuando hay un alto nivel de interacción entre los componentes o integrantes de la red (emisario y receptor), especialmente si es bidireccional; en ese sentido, de acuerdo con Tessi (2011) y su modelo 3E (escucha – empatía – emisión) Se precisa que de realizarse correctamente estos tres pasos se generará efectividad y calidad en la comunicación escrita de la empresa, aunque el escucha siga siendo la base esencial para lograr una comunicación efectiva.

El resultado de esta investigación arroja un nivel de correlación positiva media entre la dimensión Comunicación Institucional y la variable CO ($r = 0,591$, $p = 0,000$), la organización Transnacional en Hidrocarburos puede optar, si lo considera necesario, por desarrollar e implementar un plan de mejoramiento que permita fortalecer aún más la forma en que se relacionan este par de variables; ello permitirá un alto nivel de eficiencia de la comunicación institucional centrada en la

mejora de aspectos relevantes del clima organizacional como son: liderazgo, influencia y la motivación.

Correlación entre Comunicación Interna y Clima Organizacional

Los resultados más destacados del presente estudio determinan que hay correlación positiva media (Hernández et al, 2014) entre la dimensión Comunicación Interna y la variable Clima Organizacional ($r = 0,619$, $p = 0,000$), en la compañía Transnacional de Hidrocarburos, implicando por ello que desarrollando una adecuada comunicación interna se va a generar un buen clima organizacional relacionado con aspectos vinculados, tales como la comunicación intrapersonal, que se realiza cara a cara, entre dos personas o un grupo reducido de ellas, comunicación interpersonal ocurre en un individuo consigo mismo, mediante la reflexión interna de una persona consciente de sus emociones y comunicación institucional se refiere al conjunto de elementos y actividades que emprenden las empresas de modo organizado con fines comunicacionales que se ejecutan en la empresa.

En tanto que la variable clima organizacional se estudia en función a la influencia, liderazgo, y motivación, evitando los conflictos, crecerá el compromiso y la fidelización de los colaboradores hacia la empresa.

Los resultados obtenidos en esta tesis corroboran los reportes previos de diversos autores. Así, en primer lugar, se tiene que Trujillo (2017), en su investigación realizada en las organizaciones gubernamentales descentralizadas del ramo de energía y minas, determinó que hay una correlación significativa entre comunicación interna y clima organizacional ($r = 0,872^{**}$, $p = 0,000$). Por ende, se llegó a concluir que la comunicación interna tiene influencia positiva en el clima organizacional, razón por la que se recomienda tener una comunicación interna

integrada, en la que se trate al trabajador de la empresa como emisor comunicacional. Lo que significa que en la medida en que se eleve la calidad de la CI, esta tenderá a influir de manera considerable en la mejora del CO de los colaboradores pertenecientes a sectores relativos, tanto a energía como a minas.

Murgueytio (2018) encontraron que el nivel de relación entre la CI y el CO establecida con base en el coeficiente r de Pearson arrojó una cifra de 0,777** (Sig. =0,000 < 0,01), por lo cual se afirmó que la correlación es alta, directa y significativa en unidad educativa peruana.

Por su parte, Armas (2014), a partir de los análisis efectuados concluyó que la CI influye positivamente en el Clima Laboral del Call Center de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala, al igual que Bustamante (2016) quien probó esta misma relación en la Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud Lima

Del mismo modo Barrantes (2018), en su estudio de investigación en el sector de construcción y minería, realizado a 40 asesores del área de atención al cliente, encontró un porcentaje que la CI influencia de forma negativa el CO, en un 63.6 % y un promedio ponderado de 2.99, porque no existe un plan de comunicación interna, lo que impide que haya un buen clima organizacional. Por otro lado, el autor estudió la dimensión motivación y concluyó que es una de la más influyentes dentro de la variable CO; de igual forma señala que la CI incide en la motivación de los colaboradores para el buen desempeño y entendimiento entre el equipo de trabajo.

En la misma línea, Charry (2018) encontró una correlación positiva bastante fuerte con $r = 0.959$ entrelazando la gestión asociada a la CI y el CO (Correlación Pearson) con nivel de 0.01, junto a una tasa probabilística de errores menores al

5,0%. También, otros autores plantean una relación (generalmente positiva) entre comunicación interna y clima organizacional (Somacescu & Barbu, 2017; Lozovitskaya & Weerakit, 2017).

De igual manera, Morán (2019) reportó un valor de $Rho = 0.954$, con $p=0.000$; indica que hay correlación positiva fuerte entre la variable CI y la variable CO en una institución educativa, Guayaquil, Ecuador

De igual forma, Sánchez (2016), quien previamente define al CO como sinónimo del Clima Laboral, y posteriormente realiza, mediante la aplicación del análisis estadístico, una evaluación exhaustiva de cada uno de sus componentes, termina estableciendo que la falta de gestión de la CI, en la organización que sometió a estudio, llevó a los trabajadores a creer que poseen un adecuado CO, cuando en realidad se encuentran distanciados comunicacionalmente de quienes les dirigen. Implicando con ello, que cuando ocurre una distorsión comunicacional interna, resulta igualmente impactado de forma negativa el CO, el cual es un resultado que se corresponde con la correlación positiva y significativa ($p<0.05$), que genera el estudio actual.

Asimismo, diversos autores han reportado la relevancia de la comunicación interna para las empresas y su importante vínculo con el clima organizacional (Bustamante, 2013; Somacescu & Barbu, 2017; Trujillo, 2017; López, 2016; Charry, 2017; Barrantes, 2018),

Finalmente, de acuerdo a la revisión y análisis de las investigaciones en los párrafos anteriores, se demuestra que encontraron correlaciones positivas entre clima organizacional y comunicación interna, tal como resultó en la presente investigación, lo que demuestra la importancia de la CI dentro de una organización en todos los niveles, desde los líderes, colaboradores y la organización. Debido a

que en la presente investigación el constructo comunicación interna se relacionó positivamente con el clima organizacional, se infiere que las dimensiones de este último (Motivación, Influencia y Liderazgo) también se relacionan positivamente con la comunicación interna, es por ello que el “Modelo de la Metodología de Gestión con Ingeniería de Comunicación Interna” de Manuel Tessi, se enfoca en un buen manejo de la CI en las empresas, a través de su metodología 1A, 2S y 3E. Siguiendo estos pasos, de acuerdo a los resultados de esta investigación, se demuestra que se puede tener una efectiva comunicación interna y clima organizacional laboral en los ámbitos internos y externos de la empresa.

Es importante destacar que las percepciones de los trabajadores sobre comunicación interna y clima organizacional suelen ser tanto positivas como negativas, disparidades que pueden ocurrir debido a que, a menudo, existen subculturas que reflejan la amplia gama de identidades del conglomerado de trabajadores (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013; Aysola, Harris, Huo & Wright, 2018). En este sentido, es posible que las percepciones positivas y negativas ocurran en el mismo espacio y en los mismos dominios, incrustados en las historias, legados y la base experiencial de los trabajadores, quienes pueden tener diferentes experiencias o atribuir significados divergentes a los mismos eventos que configuran de manera diferencial sus percepciones del clima organizacional (o de la comunicación). Por lo tanto, las diversas historias y experiencias vividas de los trabajadores de la empresa actuales y futuros deben considerarse para que estas voces se incluyan en la definición y puesta en práctica de la visión y misión empresarial.

Para una explicación más práctica sobre las percepciones de CI y el CO tanto positivas como negativas, así como la utilidad de este conocimiento, se tiene

que, en una empresa, los trabajadores como seres humanos que son, suelen percibir e interpretar los mismos hechos que les ocurren o ven de manera distinta (positiva o negativamente), por razones sociológicas o psicológicas. Por ello, para un grupo la comunicación puede estar muy bien, mientras que otro grupo considera que no es apropiada (en cualquier empresa los empleados de manera informal crean grupos de miembros afines, con intereses que, en algunos casos, llegan ser, incluso, contrapuestos entre estos grupos y, también, con respecto a los de la organización). Igual suele ocurrir con el clima organizacional. Lo importante de este conocimiento es que los gerentes de empresas de hidrocarburos deben tenerlo en cuenta al intentar mejorar la comunicación o el clima, de manera que no necesariamente se espere que el 100% perciba muy bien ambas variables (lo ideal), sino que para ser más realista basta con que un alto porcentaje perciba positivamente ambas variables para que se mantenga un alto nivel de competitividad o se produzcan cambios programados.

CONCLUSIONES

- Se comprobó que existe correlación moderada ($r=0,586$), entre las variables de Comunicación Intrapersonal y Clima Organizacional, con grado de significancia de $p= 0,000$, siendo esta correlación positiva y directa, por lo cual se concluye que la comunicación Intrapersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.
- Se comprobó que existe correlación buena ($r=0,622$), entre las variables de Comunicación Interpersonal y Clima Organizacional, con un grado de significancia de. $p=0,000$, siendo esta correlación positiva y directa, por lo cual se concluye que la comunicación interpersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.
- Se verificó que existe correlación moderada ($r=0,591$), entre las variables de Comunicación Institucional y Clima Organizacional, con un grado de significancia de. $p=0,000$, siendo esta correlación positiva y directa, por lo tanto, se concluye que la comunicación institucional incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos.
- A manera de conclusión general, se comprobó que existe correlación buena ($r=0,619$), entre las variables de Comunicación Interna y Clima Organizacional, con un grado de significancia de $p= 0,000$, siendo esta correlación positiva y directa, que lleva a concluir que la Comunicación Interna incide positivamente en el Clima Organizacional, de la empresa transnacional de hidrocarburos.

RECOMENDACIONES

- Para la academia o sector empresarial, ampliar investigaciones en el sector público y privado, con el fin de establecer modelos de propuestas que generen y den valor al talento humano. Emplear el instrumento validado en el sector de hidrocarburos, con otras metodologías estadísticas que permitirá obtener los componentes independientes de mayor influencia, para la Comunicación Interna y Clima organizacional.

- Para el Estado, aplicar encuestas de comunicación interna para establecer programas de capacitaciones en técnicas profundas de CI, que permitan visualizar los resultados de la revisión periódica, en la cual se detecten oportunidades de mejora para el crecimiento de las capacidades comunidades.

- Para la Transnacional en Hidrocarburos, involucrarse en la gestión, proceso y control de la comunicación interna, donde todos como organización estén alineados al modelo de la CI, con una participación activa, fomentando la comunicación entre áreas, desarrollando un planeamiento estratégico de mensajes, roles, habilidades y soporte, buscando la proactividad en la organización.

Asimismo, se recomienda realizar constantes evaluaciones para medir el clima organizacional de la transnacional en hidrocarburos, detectando los elementos relevantes y la incidencia que causan en la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alcocer, M., Gómez, M., & Aparicio, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad de Juárez autónoma de Tabasco, (Spanish). *Revista Internacional de Administración & Finanzas (RIAF)*, 5(4), 121-134. ISSN: 1933608X
- Alejandrina, L (2015). La Comunicación Interpersonal. en una empresa de servicios externos en Guatemala (Tesis pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación, Guatemala.
- Álvarez, J. (2009). Estilos de liderazgo en la policía local de la comunidad valenciana (Tesis doctoral, Universidad de Valencia, Departamento de Psicología Social, Valencia). Recuperado de http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0420110-131126/index_cs.html
- Ancín, I. & Espinosa, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio del caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. Universidad Espíritu Santo. Ecuador: *Revista Pódium*, 65-77.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica en la Comunicación*. España: Netbiblo, S.L.
- Andrade, H. (2013). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Barcelona: Netbiblo, S.L.
- Aquino, G. (2018). Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación (2012-2017) (Tesis Doctoral). Universidad del país Vasco, Bilbao, España.

- Armas, J (2014). Comunicación interna y clima laboral, estudio realizado en Call Center de la ciudad de Quetzaltenango (Tesis Pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Avenecer, Y. (2015). Liderazgo y Motivación: Estudio realizado con los supervisores y vendedores rutereros de distribuidora mariposa (Tesis de grado). Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Avolio, B.J. y Bass, B.M. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3ra. Ed.). Redwood, City, CA: Mind Garden.
- Ayoub, J. (2010). Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Aysola. J., Harris D., Huo H., Wright, C.S., & Higginbotham, E. (2018). Measuring organizational cultural competence to promote diversity in academic healthcare organizations. *Health Equity*, 2, 316–20.
- Barrantes, M. (2018). Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la empresa Cosapii Data (Tesis de pregrado). Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. En M.M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press.
- Brunet, L. (2007). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. (Primera ed.). México D F, México: Trillas S.A.
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage Publications.

- Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid salud (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Bustamante, R. (2016). Comunicación interna y clima organizacional Oficina General de Recursos Humanos del Ministerio de Salud, Lima 2016. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú
- Cabanillas, B., & Cabrejos, R. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en el área de medio ambiente de la empresa Minera Gold Fields la Cima S.A. de la provincia de Hualgayoc en el año 2014. Cajamarca: Universidad Privada del Norte
- Campo-Arias, C. & Oviedo, H. (2008). Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna. *Rev. Salud Pública*, 10(5), 831-839.
- Carlyle, T. (1840/1967). *Los héroes* (Ed. y Trad. F.L. Cardona). Barcelona: Bruguera.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. *Comunicación*, 9(1), 1-10.
- Charry H. (2017). Gestión de la Comunicación Interna y su relación con el clima organizacional (Tesis de maestría). Universidad Mayor de San Marcos, Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Duangekanong, D., & Vate-U-Lan, P. (2019). Development of an Elearning Model to Facilitate Internal Communication (November 10, 2018). *Nida Development Journal*, 59(1), 1-15.

- Duque, I. (2008). Recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en el cuerpo técnico de investigación de la fiscalía general de la nación Pereira (Tesis de maestría). Pereira, Colombia.
- Fouzia, A. (2019). High-Risk High-Reward: Hydrocarbon exploration in frontier markets – a safety roulette (Tesis de maestría). Universitetet of Stavanger, Noruega.
- Galeano, E. (1998). *Modelo de la Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi.
- Galton, F. (1869). Hereditary genius: an inquiry into its laws and consequences (2000 ed.). London, UK: MacMillan and Co.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A
- García, M. (2009) Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración Universidad del Valle, No. 42 / jul - dic. 2009.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), p. 97.
- Hernández, R., Fernández, S., & Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Bruquera.
- Herrera, F., Ramírez, M. I., Roa, J. M., & Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*. Sección de Investigación, N° 37/2. España.
- Consultado el 5 de octubre del 2020, de:
<http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF>.

- House, R.J., Gupta, V., Hanges, P.J., Javidan, M., & Dorfman, P.W. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hoyland, S. (2018). Exploring and Modeling the Societal Safety and Societal Security Concepts: A Systematic Review, Empirical Study and Key Implications. *Safety Science*, 110, 7-22.
- Jadán, P., Mackencie, C., Sánchez, M., & Sobenis, J. (2019). Plan estratégico de comunicación interna, para fortalecer los procesos administrativos de la universidad técnica de Babhoyo, extensión Quevedo. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 4, 196 - 212.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012) *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 14ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- López, K. (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo (Tesis de pregrado). Universidad Peruana Unión, Perú.
- Lozovitskaya, Y., & Weerakit, N. (2017). Factors influencing effectiveness of interdepartmental communication in hospitality industry: a case study of 4–5-star hotel employees in Phuket. *Journal of international studies*, 7(1), 118-139.
- Malhotra, N.K., & Birks, D.F. (2007). *Marketing research: an applied approach* (3rd European ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Manzano, H. (2017). La Comunicación Interna y el Desempeño Laboral del Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Salvador Agencias Puno y Juliaca en la ciudad de Puno (Tesis pregrado). Universidad del Altiplano – Puno, Perú.

- Morán, F. (2019). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los docentes de una institución educativa, Guayaquil, Ecuador, 2018. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú.
- Murgueytio, L. (2018). Comunicación interna y clima organizacional de la unidad educativa “La Libertad”, Santa Elena – 2018. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo, Perú
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Novoa, A, (1980). *Conceptos Básicos Sobre Comunicación*. Ed. Pearson. México.
- 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.
- Publicaciones Vértice SL (2007). Comunicación interna. Málaga: Editorial Vértice.
- Ramos, A. (2016). La comunicación Interna y los conflictos laborales internos de la agencian de regulación y control de electricidad ARCONEL (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, Quito.
- Ramos, W., Heredia, G., Orbea, M., & España J. (2019). Lenguaje y comunicación. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás
- Roa, Y. (2004). Diagnóstico del Clima Organizacional en el departamento de Operaciones de una empresa Transnacional (Tesis de postgrado). Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson. México

- Rodrich, L. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Empresa Informativa de la Universidad de Navarra (España).
- Sánchez, M. (2015). La Comunicación Interna en Programas de Transformación según el Modelo de Lewin (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga, España.
- Sánchez, M. (2016). Comunicación Interna. Farmacias Líder S.A. (Tesis de pregrado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., & Macey, W.H. (2013). Organizational climate and culture. *Annu Rev Psychol*, 64,361– 88.
- Somacescu, S., & Barbu, C. (2017). Internal communication organizational climate. *Eurasian Journal of Business and Management*, 5(4), 1-11.
- Tessi, M. (2010). El difícil equilibrio entre Sentido y Salario. RedInside, 38. Obtenido de <http://www.redinside.com.ar/7-destacados/el-dificil-equilibrio-entre-sentido-y-salario-2/>
- Tessi, M. (2011). La comunicación interna es determinante para alinear a la organización. (E. p. humano, Entrevistador).
- Trani, M. (2015). La Comunicación Interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones (Tesis de postgrado). Universidad de Barcelona, España.
- Trujillo, (2017). Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energía y minas (Tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.

ANEXO 1: Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿De qué manera la comunicación interna incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018?	Determinar la relación de comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	Comunicación Interna Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Intrapersonal • Comunicación Interpersonal • Comunicación Institucional • Liderazgo • Influencia • Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: No experimental • Nivel: Investigación Aplicada • Tipo: Cuantitativo - Retrospectivo • Diseño: Descriptivo Correlacional • Unidad de análisis: Trabajadores de la Sede de Lima (60 colaboradores)
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Indicadores	Medios de Certificación (Fuente / Técnica)
¿De qué manera la comunicación intrapersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018?	Determinar de qué manera la comunicación intrapersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	La comunicación Intrapersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	Comunicación Interna Intrapersonal Comunicación Interna Interpersonal	<ul style="list-style-type: none"> • Escucharse • Entenderse • Enseñar • Salario • Sentido 	Encuestas
¿De qué manera la comunicación interpersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018?	Determinar de qué manera la comunicación interpersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	La comunicación interpersonal incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	Comunicación Interna Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha • Empatía • Emisión 	Encuestas
¿De qué manera la comunicación institucional incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018?	Determinar de qué manera la comunicación institucional incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	La comunicación institucional incide en el clima organizacional de la empresa transnacional de hidrocarburos, Lima 2018.	Liderazgo Influencia Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de expresión • Reconocimiento • Interacción • Valoración Personal • Satisfacción 	Encuestas

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2: Matriz de Operacionalización de Variables

Variable: Comunicación Interna		
Definición conceptual: Es la comunicación generada en una empresa y es "el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información entre los miembros de la empresa. Esta comunicación parte de la dirección y permite a sus integrantes tener conocimiento de los temas que les pueden afectar, profesionales o personales.		
Instrumento: Encuesta		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Comunicación Interna Intrapersonal	Indicador 1: Escucharse	¿Considera usted que parte de la comunicación es saber escuchar?
		¿Considera usted que es importante quedarse callado para escuchar?
	Indicador 2: Entenderse	¿Considera usted que es necesario tener claridad de pensamiento para entender?
		¿Considera usted que para manejar una buena comunicación es necesario entender?
	Indicador 3: Enseñar	¿Considera usted que es importante haber recibido enseñanza de otras personas para enseñar?
		¿Considera usted que transmitiendo sus conocimientos de forma apropiada puede enseñar?
Comunicación Interna Interpersonal	Indicador 1: Salario	¿Considera Ud., que hay equitatividad entre la labor que desempeña y el salario que recibe? ¿Considera usted que el salario debe mejorar en función del desempeño?
	Indicador 2: Sentido	¿Considera usted importante que el trabajador se comprometa con el éxito de la empresa? ¿Considera usted que importante que la organización ofrezca oportunidades de progreso a sus empleados? ¿Considera usted que el cumplimiento de las tareas diarias en la organización, le facilita su desarrollo personal? ¿Considera usted que las empresas deben reconocer los logros y esfuerzos y valorar los niveles de desempeño?
Comunicación Interna Institucional	Indicador 1: Escucha	¿Considera usted que las organizaciones deben contar con políticas de escucha de los trabajadores para descubrir oportunidades de mejora? ¿Considera usted que los trabajadores deban emitir su opinión y deben ser escuchados en su empresa? ¿Considera usted que los gerentes empresariales deben oír las ideas, opiniones, y sugerencias de sus subordinados?
	Indicador 2: Empatía	¿Considera usted que para que la organización tenga éxito, sus empleados interiormente deben sentirse miembros de la organización y comprometerse con sus metas y logros? ¿Considera usted que a la empresa le debe importar lo que sienten y piensan sus empleados con relación a la labor que desempeñan? ¿Considera usted que la empresa debe desarrollar espacios que incentiven el encuentro presencial para la emisión de opiniones y expresarse con confianza?
	Indicador 3: Emisión	¿Considera usted que la información que emite la organización siempre debe ser mediante los canales formales de comunicación? ¿Considera Ud. ¿Que la información general que proporciona la empresa es de su interés?

Fuente: Elaboración propia

Variable: Clima Organizacional		
Definición conceptual: Establece que el trabajador es un recurso humano importante en el marco de la organización y por tanto al recibir un ambiente laboral adecuado alcanzará un mayor nivel de motivación con satisfacción de sus necesidades y un favorable clima laboral. Es por eso que se debe prestar elevada atención al desempeño de los trabajadores o de la organización en su totalidad para determinar si todos se encuentran motivacionalmente relacionados y con sentido de pertenencia e influencia en la empresa.		
Instrumento: Encuesta		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Liderazgo	Indicador 1: Libertad de Expresión	<p>¿Considera usted que los empleados de una organización deben tener libertad de expresión?</p> <p>¿Considera usted que los empleados deben sentirse en libertad para intercambiar ideas con los supervisores acerca de eventos de importancia relacionados con la labor?</p> <p>¿Considera usted que los empleados deben manifestar con facilidad sentimientos, pensamientos y opiniones a sus supervisores?</p>
	Indicador 2: Reconocimiento	<p>¿Considera usted que cuando hacen un buen trabajo los empleados deben recibir reconocimiento de parte de su jefe?</p> <p>¿Considera usted que el éxito de los trabajadores será también el éxito de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que los supervisores inmediatos deben tener en cuenta las ideas de los empleados?</p>
Influencia	Indicador 1: Interacción	<p>¿Considera usted que cuando la interacción entre los empleados es reducida, se complican las acciones para alcanzar las metas y objetivos?</p> <p>¿Considera usted que los empleados de una empresa deben colaborar entre sí para lograr los metas y objetivos de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que debe haber cooperación con los trabajadores de su área?</p> <p>¿Considera usted que la realización de talleres de integración es necesaria para la empresa?</p> <p>¿Considera usted que es importante que la interacción con los trabajadores sea fomentada por los supervisores de una organización?</p>
Motivación	Indicador 1: Valoración Personal	<p>¿Considera usted que es esencial la promoción de la capacitación continua por parte de su empresa?</p> <p>¿Considera Usted motivador que los logros positivos para la organización, sean reconocidos de forma pública?</p> <p>¿Considera usted que resulta valioso ascender a los empleados que ejecutan labores exitosas?</p>
	Indicador 2: Satisfacción	<p>¿Considera usted que el empleado se enorgullece de la labor que ejecuta cuando existen retos en sus funciones?</p> <p>¿Considera usted que es valioso que el empleado se considere respetado y valorado por la labor que desarrolla?</p> <p>¿Considera usted valiosas las promociones y ascensos dentro de la organización?</p> <p>¿Considera usted que es valiosa mantener una relación satisfactoria y adecuada con sus supervisores?</p> <p>¿Considera usted que lo empleados deben sentirse identificados con la organización para la misma tenga el éxito esperado?</p>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 3: Cuestionario

Encuesta para proyecto de Tesis de Maestría en la Universidad San Martín de Porres

EDAD:

SEXO:

La presente investigación presenta el siguiente cuestionario, con el objetivo de recopilar información con respecto a la Comunicación Interna y su incidencia en el Clima Organizacional de la empresa Transnacional de Hidrocarburos en la ciudad de Lima 2018. Por lo cual requerimos de su apoyo en la participación de brindar información para el desarrollo de la relación de preguntas de manera objetiva, indicando si se encuentra de acuerdo en dicha participación. El tratamiento del cuestionario será absolutamente confidencial, se pretende que responda con absoluta libertad y con la mayor veracidad posible al mismo.

Indique Nunca, Casi Nunca, A veces, Casi Siempre y Siempre a su percepción sobre diversos aspectos de la organización marcando con una X en la respuesta que considere más acertada. Asegúrese de responder todas las preguntas. No hay respuestas correctas o incorrectas ni preguntas con trampa.

Si está de acuerdo para participar de esta encuesta marque con una X su respuesta. (SI) (NO)

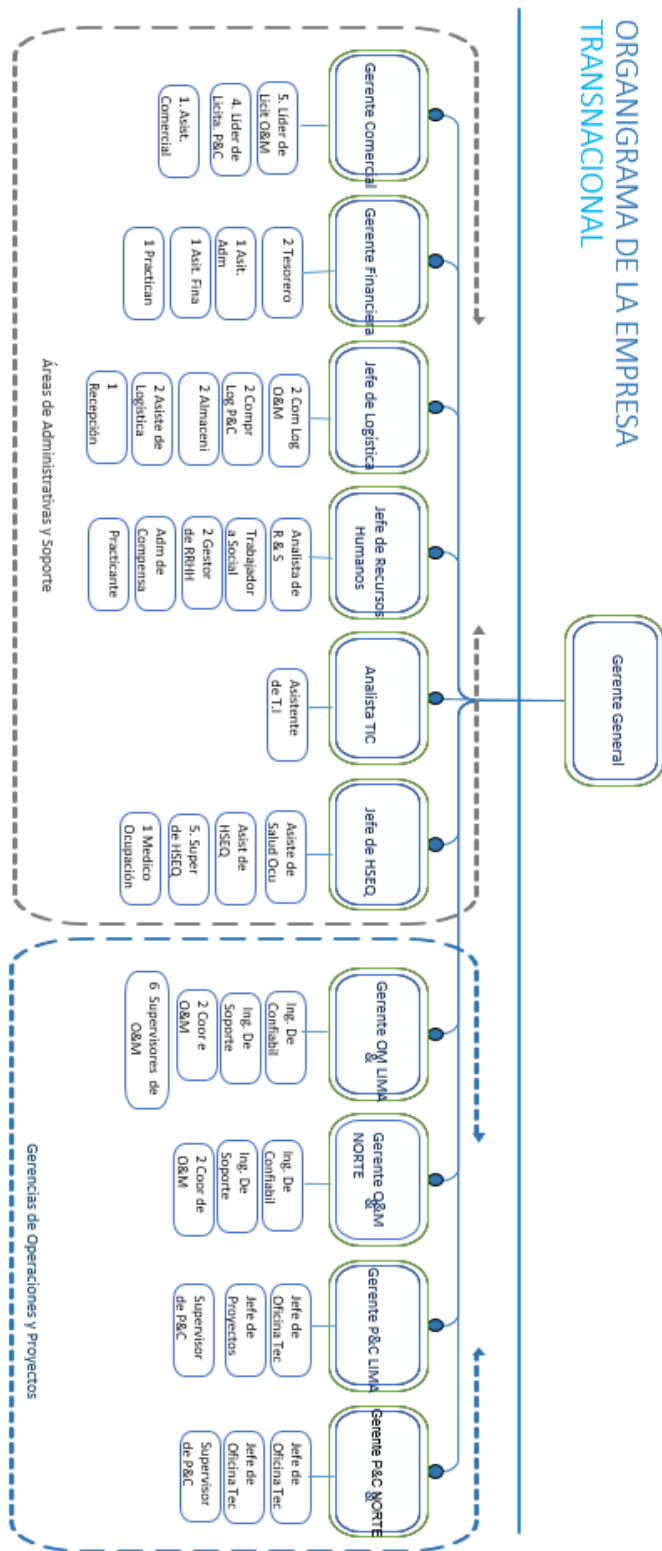
COMUNICACION INTERNA	PREGUNTAS		NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL							
ESCUCHARSE	1	¿Considera usted que parte de la comunicación es saber escuchar?					
	2	¿Considera usted que es importante quedarse callado para escuchar?					
ENTENDERSE	3	¿Considera usted que es necesario tener claridad de pensamiento para entender?					
	4	¿Considera usted que para manejar una buena comunicación es necesario entender?					
ENSEÑAR	5	¿Considera usted que es importante haber recibido enseñanza de otras personas para enseñar?					
	6	¿Considera usted que transmitiendo sus conocimientos de forma apropiada puede enseñar?					
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL							
SALARIO	7	¿Considera Ud., que hay equitatividad entre la labor que desempeña y el salario que recibe?					
	8	¿Considera usted que el salario debe mejorar en función del desempeño?					
SENTIDO DE PERTENENCIA	9	¿Considera usted importante que el trabajador se comprometa con el éxito de la empresa?					
	10	¿Considera usted que importante que la organización ofrezca oportunidades de progreso a sus empleados?					

	11	¿Considera usted que el cumplimiento de las tareas diarias en la organización, le facilita su desarrollo personal?					
	12	¿Considera usted que las empresas deben reconocer los logros y esfuerzos y valorar los niveles de desempeño?					
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL							
ESCUCHA	13	¿Considera usted que las organizaciones deben contar con políticas de escucha de los trabajadores para descubrir oportunidades de mejora?					
	14	¿Considera usted que los trabajadores deban emitir su opinión y deben ser escuchados en su empresa?					
	15	¿Considera usted que los gerentes empresariales deben oír las ideas, opiniones, y sugerencias de sus subordinados?					
EMPATIZAR	16	¿Considera usted que para que la organización tenga éxito, sus empleados interiormente deben sentirse miembros de la organización y comprometerse con sus metas y logros?					
	17	¿Considera usted que a la empresa le debe importar lo que sienten y piensan sus empleados con relación a la labor que desempeñan?					
	18	¿Considera usted que la empresa debe desarrollar espacios que incentiven el encuentro presencial para la emisión de opiniones y expresarse con confianza?					
EMITIR	19	¿Considera usted que la información que emite la organización siempre debe ser mediante los canales formales de comunicación?					
	20	¿Considera Ud. ¿Que la información general que proporciona la empresa es de su interés?					
CLIMA ORGANIZACIONAL							
LIDERAZGO							
LIBERTAD DE EXPRESION	21	¿Considera usted que los empleados de una organización deben tener libertad de expresión?					
	22	¿Considera usted que los empleados deben sentirse en libertad para intercambiar ideas con los supervisores acerca de eventos de importancia relacionados con la labor?					
	23	¿Considera usted que los empleados deben manifestar con facilidad sentimientos, pensamientos y opiniones a sus supervisores?					
RECONOCIMIENTO	24	¿Considera usted que cuando hacen un buen trabajo los empleados deben recibir reconocimiento de parte de su jefe?					

	25	¿Considera usted que el éxito de los trabajadores será también el éxito de la empresa?					
	26	¿Considera usted que los supervisores inmediatos deben tener en cuenta las ideas de los empleados?					
INFLUENCIA							
INTERACCION	27	¿Considera usted que cuando la interacción entre los empleados es reducida, se complican las acciones para alcanzar las metas y objetivos?					
	28	¿Considera usted que los empleados de una empresa deben colaborar entre sí para lograr los metas y objetivos de la empresa?					
	29	¿Considera usted que debe haber cooperación con los trabajadores de su área?					
	30	¿Considera usted que la realización de talleres de integración es necesaria para la empresa?					
	31	¿Considera usted que es importante que la interacción con los trabajadores sea fomentada por los supervisores de una organización?					
MOTIVACIÓN							
VALORACIÓN PERSONAL	32	¿Considera usted que es esencial la promoción de la capacitación continua por parte de su empresa?					
	33	¿Considera Usted motivador que los logros positivos para la organización, sean reconocidos de forma pública?					
	34	¿Considera usted que resulta valioso ascender a los empleados que ejecutan labores exitosas?					
SATISFACCIÓN	35	¿Considera usted que el empleado se enorgullece de la labor que ejecuta cuando existen retos en sus funciones?					
	36	¿Considera usted que es valioso que el empleado se considere respetado y valorado por la labor que desarrolla?					
	37	¿Considera usted valiosas las promociones y ascensos dentro de la organización?					
	38	¿Considera usted que es valiosa mantener una relación satisfactoria y adecuada con sus supervisores?					
	39	¿Considera usted que lo empleados deben sentirse identificados con la organización para la misma tenga el éxito esperado?					

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: Organigrama de la Organización



Fuente: Empresa Transnacional en Hidrocarburos