



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

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE STARBUCKS SAN ISIDRO, LIMA –  
2022**

**PRESENTADA POR**

**KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

**ASESOR**

**JORGE LUIS RUIZ CRUZ**

**TESIS**

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

**LIMA – PERÚ**

**2023**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

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/>



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE STARBUCKS SAN ISIDRO, LIMA – 2022**

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

**PRESENTADA POR:  
KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

**ASESOR:  
DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ**

**LIMA - PERÚ**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A Nora Luzmila, mi mamá, por todo el esfuerzo entregado para lograr que me realice como profesional, por cada día y noche que pasó en vela acompañándome y motivándome en cada paso a hasta lograr mis objetivos, cada uno de mis logros llevan y llevarán su nombre. A Oscar Luis, mi padre, por su constante apoyo y cariño demostrando siempre su orgullo en cada etapa que concluye y cada etapa que inicia en mi vida.

A Gloria Isabel, mi madrina, por su constante apoyo durante todo mi crecimiento como persona y profesional, su presencia en mi vida ha sido muy valiosa para convertirme hoy en lo que soy y llegar a donde estoy.

**Kimberly**

## **AGRADECIMIENTO**

Al Dr. Jorge Luis Ruiz Cruz, por su total apoyo y guía paso a paso durante la elaboración de esta tesis.

Al Sr. Joel Campos, supervisor de tiendas en Starbucks, por ayudarme a obtener los recursos necesarios para poder realizar la investigación.

A los trabajadores de las tiendas Starbucks San Isidro, Lima; por ser parte de la investigación y colaborar activamente con la respuesta de los cuestionarios y las entrevistas.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>xii</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
1.1 Marco contextual.....	22
1.2 Antecedentes de la investigación.....	23
1.2.1 Antecedentes nacionales.....	23
1.2.2 Antecedentes internacionales.....	27
1.3 Bases teóricas.....	31
1.3.1 Comunicación interna.....	32
1.3.2 Clima organizacional.....	47
1.4 Definición de términos básicos.....	61
<b>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	<b>63</b>
2.1 Formulación de la hipótesis.....	63
2.1.1 Hipótesis general.....	63
2.1.2 Hipótesis específicas.....	63
2.2 Variables y definición operacional.....	64

<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....</b>	<b>66</b>
3.1    Diseño Metodológico .....	66
3.1.1    Enfoque de investigación.....	66
3.1.2    Tipo de investigación .....	67
3.1.3    Nivel de investigación .....	67
3.1.4    Diseño de investigación.....	68
3.1.5    Método de investigación .....	69
3.2    Diseño muestral.....	71
3.2.1    Población.....	71
3.2.2    Muestra .....	71
3.3    Técnicas de recolección de datos.....	72
3.3.1    Técnicas.....	72
3.3.2    Instrumentos.....	73
3.3.3    Validez de instrumento de medición .....	74
3.3.4.    Cuadro de Validación.....	76
3.3.5    Confiabilidad de instrumento de medición .....	79
3.4    Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....	80
3.5    Aspectos éticos.....	82
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
4.1.    Descripción de resultados del cuestionario.....	83
4.2    Descripción de resultados de la guía de entrevista.....	96
4.3. Prueba de hipótesis.....	102
4.3.1. Explicación del estadístico Chi-cuadrado.....	102

4.3.2. Hipótesis general: .....	103
4.3.3. Hipótesis específica 1 .....	105
4.3.4. Hipótesis específica 2 .....	107
4.3.5. Hipótesis específica 3 .....	110
<b>CAPÍTULO V: DISCUSIÓN .....</b>	<b>113</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>117</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>119</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>131</b>
ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....	131
ANEXO II: MATRIZ DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO .....	132
ANEXO III: MATRIZ DE INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA .....	134
ANEXO IV: INSTRUMENTO “GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO” .....	136
ANEXO V: INSTRUMENTO “CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO, LIMA” .....	138
ANEXO VI: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO .....	140
ANEXO VII: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – GUÍA DE ENTREVISTA.....	145
ANEXO VIII: SOLICITUD DE APLICACIÓN .....	150
ANEXO IX: BASE DE DATOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: .....	76
<i>Cuadro de validadores del cuestionario aplicado a colaboradores de Starbucks San Isidro. ....</i>	<i>76</i>
Tabla 2: .....	78
<i>Cuadro de validadores de la guía de entrevista aplicada a los supervisores de Starbucks San Isidro. ....</i>	<i>78</i>
Tabla 3 .....	84
<i>Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro.....</i>	<i>84</i>
Tabla 4 .....	87
<i>Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro. ....</i>	<i>87</i>
Tabla 5 .....	90
<i>Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.....</i>	<i>90</i>
Tabla 6 .....	93
<i>Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.....</i>	<i>93</i>
Tabla N° 7: Tabla cruzada Comunicación interna*Clima organizacional .....	104
Tabla N°8: Tabla cruzada Plan de comunicación*Liderazgo organizacional.....	106
Tabla N° 9: Tabla cruzada Canales de Comunicación*Motivación Organizacional .....	109
Tabla N°10: Tabla cruzada Herramientas de comunicación*Compromiso organizacional.....	111

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>Figura 1:</b> Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. ....	<b>85</b>
<b>Figura 2:</b> Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.....	<b>88</b>
<b>Figura 3:</b> Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.....	<b>91</b>
<b>Figura 4:</b> Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. ....	<b>94</b>

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación fue determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. Así mismo, los objetivos específicos fueron determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional, precisar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional y determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

El diseño metodológico tuvo un enfoque mixto, investigación de tipo aplicada, nivel descriptivo – explicativo con diseño experimental, método de investigación inductivo – analítico – estadístico. La población fue de 93 trabajadores miembros del equipo, siendo la muestra 90 colaboradores y 3 supervisores pertenecientes al equipo gerencial. Se trabajó doble instrumentación: cuestionario y guía entrevista.

Los resultados encontraron un efecto de bastante consideración de la comunicación interna en el clima organizacional en las tiendas ubicadas en Starbucks San Isidro, Lima, ya que, se obtuvo un promedio de 68.5% de respuestas afirmativas del cuestionario para los colaboradores y un 86.8% para la guía de entrevista aplicada a los supervisores, lo cual denota que la comunicación interna influye en el clima organizacional de la empresa.

**Palabras clave:** Clima organizacional, comunicación interna, plan de comunicación, liderazgo organizacional, motivación, canales de comunicación.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the effect of internal communication on the organizational climate of Starbucks San Isidro, Lima – 2022. For this reason, the research focused on studying and analyzing the internal communication of Starbucks San Isidro, Lima and identify its relationship with the organizational climate. Likewise, the specific objectives were to determine the effect of the communication plan on organizational leadership, specify the effect of communication channels on organizational motivation and determine the effect of communication tools on the organizational commitment.

The methodological design had a mixed approach, applied research, descriptive level – Explanatory with experimental design, inductive research method – analytical – statistical. The population was 93 team members, being the sample 90 collaborators and 3 supervisors belonging to the management team. Double instrumentation was worked on: questionnaire and the interview guide.

The results found an effect of considerable consideration of internal communication on the organizational climate in the stores located in Starbucks San Isidro, Lima; since an average of 68.5% of positive answers were obtained from the questionnaire to employees collaborators and 86.8% for the interview guide to supervisors, which denotes that internal communication influences the organizational climate of the company.

**Keywords:** Organizational climate, internal communication, communication plan, organizational leadership, motivation, communication channels.

NOMBRE DEL TRABAJO

**Reporte\_TESIS VARGAS QUEVEDO**

AUTOR

**KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

RECuento DE PALABRAS

**29769 Words**

RECuento DE CARACTERES

**153309 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**152 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.8MB**

FECHA DE ENTREGA

**Sep 11, 2023 6:21 PM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Sep 11, 2023 6:23 PM GMT-5**

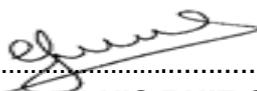
● **15% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base c

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 9% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossr

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)
- Material citado



.....  
**DR. JORGE LUIS RUIZ CRUZ**  
**ASESOR**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las organizaciones deben saber gestionar su comunicación interna, un grupo humano que no se comunica, tarde o temprano no cumple con los estándares de eficiencia que pide la organización. Es necesario que cada uno de los integrantes de una organización sea informado sobre situaciones cotidianas y que la comunicación funcione tanto vertical como horizontalmente.

La comunicación interna es un elemento clave en una organización ya que el colaborador es la parte más importante de ésta. Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. (Brandolini et al, 2009).

El público interno al ver atendidas sus ideas, al sentir que los mensajes son compartidos de manera formal con ellos y viendo que sus ideas son incluidas para las tomas de decisiones importantes, lograrán sentirse parte de la organización. Se define al público interno como el grupo o equipo humano que son parte de una organización y que mantienen un vínculo directo con la misma, dentro de este grupo están los gerentes, los colaboradores, los tercerizados, los accionistas, y todo aquel grupo de personas que cumpla algún rol con o para la organización (Villavicencio, 2014).

En las organizaciones, debe ser crucial la buena gestión de la comunicación interna, ya que de esa manera se garantiza la comodidad de los miembros del equipo humano, quienes al sentirse capaces de comunicar sus ideas y sus

opiniones y al recibir información importante acerca de la organización y de sus funciones, desarrollan un sentido de pertenencia el cual se refleja en el desarrollo de relaciones laborales que promueven un buen clima organizacional. La teoría de la excelencia señala que para que sea óptimo el uso de la comunicación interna es de vital importancia que la cultura organizacional sea proactiva durante las actividades y la estructura organizacional no se centre solo en los departamentos de gerencia (Grunig y Dozier, 1992).

La empresa motivo de análisis es Starbucks Perú, en específico las tiendas ubicadas en el distrito de San Isidro, Lima. Si bien es cierto es una organización internacional, la investigación se desarrolló en base a distintas sedes ubicadas en la ciudad. Para tener un contexto de la marca a nivel nacional, se debe mencionar que Starbucks Perú, tuvo su primera tienda en el año 2003, siendo esta la primera en América Latina. Gracias a Howard Schutlz, fundador de la organización en Estados Unidos, hoy en día la marca está posicionada en más de 60 países. Tras años de funcionamiento en Perú y con más de 50 tiendas a nivel nacional, Starbucks Perú (2003) proclama:

La misión encierra el objetivo de la organización, que busca incluir a cada uno de los elementos de la sociedad con el consumo del café. Se define en: Inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez. Mientras que la visión de la organización va dirigida a la experiencia que se ofrece tanto a los clientes como a los trabajadores, la cual se define como: Hacer de cada momento uno especial. (Starbucks Perú, 2003).

Sin embargo, la empresa a nivel internacional ha sido criticada muchas veces por no cumplir con sus pilares en distintos países. En el 2018, Starbucks Chile fue multada con 14 mil millones de dólares luego de perder frente a los tribunales un caso que involucra a dos trabajadores despedidos durante las elecciones internas del sindicato. Además, fue parte de la lista negra de prácticas antisindicales y la lideró tres veces consecutivas hasta el año 2014. Otra famosa crisis que afrontó la organización, fue ser protagonista de varios incidentes racistas, no solo en su país de origen sino también en varios locales ubicados en países próximos a Estados Unidos.

Por otro lado, la franquicia en nuestro país, no se ha visto involucrada en este tipo de incidentes de corte masivo. Sin embargo, a nivel de usuarios y personal Starbucks San Isidro ha tenido varias críticas. La marca dice tener un compromiso con cada uno de sus colaboradores, su entorno y el clima en el cual se desarrollan, el cual ha sido reconocido por cada una de las personas que vistieron el mandil verde a lo largo de sus 16 años en el país. Hoy en día, es importante determinar si continúa aun siendo reconocida por los miembros actuales y si su clima organizacional sigue siendo ejemplo para otras organizaciones nacionales.

Durante su historia, las tiendas de Starbucks San Isidro, Lima vienen siendo afectadas por una ola de críticas de propios miembros de la empresa que mencionan que el clima organizacional en varias tiendas del distrito no es el mejor de todos. Uno de los motivos más comunes por los cuales no se llegan a consolidar buenas relaciones entre los miembros, es porque hay una alta rotación dentro del equipo gerencial como entre los trabajadores de menor rango.

Starbucks es una organización que ofrece línea de carrera y un rápido crecimiento, sin embargo, al cumplir con esa consigna descuidan otras de igual importancia. Por ejemplo, el equipo está conformado por un grupo de baristas medio tiempo, un grupo de baristas de tiempo completo y un grupo de supervisores.

La mayoría del equipo busca el desarrollo en la marca, por lo que trabajan día a día para ser ascendidos. Al ser ascendido un miembro, debe cambiar de tienda a una en donde haya disponibilidad para ocupar el nuevo cargo que está ocupando, esto ocasiona que, el equipo cambie constantemente de supervisores y/o de gerente, así como también los baristas de medio tiempo y tiempo completo. El tema de las consecutivas rotaciones de personal, hace que no se consolide un equipo debido a los cambios que se realizan en cortos periodos de tiempo, lo que causa que los colaboradores no logren sentirse parte del equipo, no terminen de conocerse entre ellos y menos su método de trabajo, situación que, eventualmente crea un ambiente de tensión entre los antiguos trabajadores de la tienda y los nuevos que llegan a cumplir otras funciones en un nuevo cargo.

Del mismo modo, el tema de los ascensos es una causa bastante significativa en el impedimento de lograr un buen clima laboral. Si bien es cierto, estos se dan de forma seguida, para que los miembros del equipo sean ascendidos deben demostrar que sus capacidades son superiores a las de algunos otros compañeros. Esto genera la alta competitividad dentro de la tienda, por lo que se crean algunas rencillas entre los candidatos favoritos para conseguir el ascenso. Sin dejar de lado al resto del equipo, que también se unen a apoyar el

trabajo de su compañero en proceso de crecimiento más cercano, por ende, no se relacionan como deberían con el otro candidato.

Por otro lado, se habla mucho de favoritismos dentro de la tienda. Algunos miembros del equipo se quejan de que, al haber hecho amistad con el gerente de tienda, otros compañeros tienen mayores beneficios, por ejemplo, un mejor horario, mejor hora de “break”, entre otras cosas.

De continuar este problema de generar conflictos y no llevarse bien entre compañeros, lo cual afecta mucho el clima organizacional, las tiendas que pertenecen a Starbucks San Isidro, Lima seguirán teniendo problemas para retener al personal, no logrará formar un equipo de trabajo sólido y sus trabajadores jamás se sentirán comprometidos con la tienda.

Con respecto a la metodología de investigación, se trabajó un diseño metodológico de enfoque mixto, investigación tipo aplicada, nivel descriptivo – explicativo con diseño experimental, método de investigación inductivo – analítico – estadístico. La población fue de 93 trabajadores miembros del equipo, siendo la muestra 90 colaboradores y 3 supervisores pertenecientes al equipo gerencial. Se trabajó doble instrumentación: cuestionario y guía entrevista.

De la actual situación mencionada anteriormente se formuló el **problema principal**:

¿Cuál es el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022?

De la misma manera, se formularon los **problemas específicos**:

¿Cuál es el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022?

¿Cuál es el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022?

¿Cuál es el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022?

Por otro lado, de la situación mencionada anteriormente se planteó el **objetivo principal**:

Determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022

Así como también se plantearon estos **objetivos específicos**:

Determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Precisar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Además, hay que conocer la **importancia de la investigación**:

La principal importancia de la investigación es que ha sido trabajada para futuros estudiosores del clima organizacional en cualquier empresa reconocida que funcione en el país ya que, se podrán tener indicadores claros que permitan llegar a una conclusión acertada. Universitarios, estudiantes, escolares, hasta especialistas se verán beneficiados por este análisis con el cual podrán tener información de primera mano sobre una organización que es reconocida por mantener un buen clima organizacional y poner primero a sus colaboradores.

Esta investigación fue de alta relevancia para los gerentes y el equipo de supervisores de cada tienda de Starbucks San Isidro, Lima; siendo estas las beneficiarias directas de la investigación, ya que, gracias a la misma se pudo definir cuál es la problemática que acecha las relaciones comunicacionales entre los miembros del equipo. Una vez conocidas cuáles son las causas, se podrá trabajar algunas estrategias que ayudarán a lograr un agradable clima organizacional.

Para el estudio se recogieron fundamentos, teorías y artículos que nos brindaron información sobre qué tan importante es un grato clima organizacional dentro de las empresas. Tras tener en cuenta que las grandes empresas tienen reconocimientos por ser los mejores lugares para trabajar gracias a la cultura y el clima organizacional que manejan, los signos de alarma que presentaba Starbucks San Isidro, Lima fueron un gran motivo para realizar esta investigación.

Lo más importante no es solo saber sobre la comunicación interna, si no también saber cómo utilizarla para lograr la comunicación dentro de la organización sobre las funciones cotidianas. El progreso de esta investigación fue importante porque gracias a su desarrollo se pudo encontrar el punto débil de las tiendas involucradas, para así establecer las estrategias necesarias que ayudaron a mejorar un factor clave como lo es el clima organizacional.

Del mismo modo, se define la **viabilidad de la investigación**:

La investigación para conocer la manera en que la comunicación interna en el clima organizacional fue completamente realizable, se contó con un determinado periodo de tiempo.

Para desarrollar esta investigación, se tuvieron las finanzas, materiales y personas necesarias que permitieron hacerla posible. Se logró obtener distintas fuentes: tesis, revistas, libros, artículos, para así lograr tener amplia información.

Del mismo modo, para hacer viable esta investigación se contó con el apoyo del especialista que cumplió la función de asesor Dr. Jorge Ruiz, quien gracias a sus amplios conocimientos colaboró en el desarrollo de esta tesis.

Sin embargo, en el proceso de desarrollo se tuvo las siguientes **limitaciones**:

Debido a la pandemia y a las continuas restricciones, no se pudo acceder a bibliotecas en busca de información, lo que causó que no se cuente con algunos materiales esenciales para poder desarrollar el marco teórico y los antecedentes. Finalmente, se logró superar las limitaciones mencionadas gracias a las herramientas digitales que brinda la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres.

La investigación estuvo dividida en VI capítulos:

Capítulo I: Marco teórico, el cual comprende la estructura temática y el desarrollo teórico de las variables estudiadas, además define los términos aplicados en esta investigación y señala los antecedentes que se utilizaron como referencia.

Capítulo II: Hipótesis y variables, el cual está conformado por el desarrollo de la hipótesis general y específicas, del mismo modo se desarrolló en este capítulo el cuadro de variables y definición operacional el cuál ayudó a sintetizar las definiciones ya explicadas en primer capítulo.

Capítulo III: Metodología, donde se detalló los aspectos de la metodología de investigación utilizados en esta investigación. Se habló de la muestra de estudio que se utilizó, cuáles fueron los instrumentos, las técnicas utilizadas para procesar la información y los aspectos éticos que fueron considerados.

Capítulo IV: Resultados. Capítulo en el cual se contempla los resultados obtenidos tras la aplicación de ambos instrumentos: cuestionario y entrevista.

Capítulo V: Discusión. Capítulo que habla del análisis de los resultados descritos en el capítulo previo y se plasmaron en la discusión de resultados. Gracias a este capítulo, se pudo desarrollar el siguiente para definir conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones y recomendaciones: Tras realizar la discusión de resultados, se plantearon diversas conclusiones y sus respectivas recomendaciones que son de bastante utilidad para los miembros de la organización en estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Marco contextual**

La empresa motivo de análisis fue Starbucks San Isidro, Lima. Si bien es cierto es una organización internacional, se desarrolló la investigación en base a sus tiendas más importantes a nivel nacional por el tipo de cliente, ubicadas en el distrito de San Isidro, Lima, las cuales son Country, 2 de mayo, Las Flores, Real 11, Conquistadores y Parque Sur. Gracias a Howard Schutlz, fundador de la organización en Estados Unidos, hoy en día la marca está posicionada en más de 60 países. Tras años de funcionamiento en Perú y con más de 50 tiendas en toda la ciudad, Starbucks tiene un modelo de negocio que pocas o ninguna otra cafetería a nivel nacional ha podido igualar.

La misión encierra el objetivo de la organización, que busca incluir a cada uno de los elementos de la sociedad con el consumo del café. Se define en: Inspirar y nutrir el espíritu humano. Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez. Mientras que la visión de la organización va dirigida a la

experiencia que se ofrece tanto a los clientes como a los trabajadores, la cual se define como: Hacer de cada momento uno especial.

El modelo de negocio de Starbucks, permite que el público que acude a esta tienda la siga eligiendo, ya que, ofrece un espacio de coworking en el cual, por el consumo de simplemente un café, puedes permanecer en las instalaciones las horas que se requieran, incluido el acceso gratuito al *WiFi*. Por ese motivo, el cliente ideal de Starbucks varía de acuerdo con la ubicación de la tienda. En este caso, Starbucks San Isidro, Lima es para clientes de nivel socioeconómico A y B, por lo que se enfocan básicamente en adultos que se encuentran entre los 25 y 40 años. Son casi la mitad del tipo de consumidor que tiene esta tienda. Del mismo modo, también forman parte del público objetivo los estudiantes universitarios que viven en zonas aledañas y que, buscan un lugar donde puedan leer, estudiar y hacer trabajos en grupos.

## **1.2 Antecedentes de la investigación**

### **1.2.1 Antecedentes nacionales**

**Araníbar** (2020) “Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa del sector minero en Ayacucho – 2019” de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Planteó como objetivo general analizar la relación la comunicación interna con el clima organizacional. La investigación; descriptiva, transversal, con enfoque cuantitativo. Se aplicó un instrumento tipo Likert. La muestra fue conformada por 116 colaboradores de la empresa del sector minero ubicado en Lima y Ayacucho. Los resultados indican una buena relación entre la comunicación interna y el clima

organizacional, se concluye que la relación es directa y bastante significativa con 73%.

En esta investigación, se buscó entender y encontrar cuál es la relación entre las dos variables, hoy en día la comunicación en las organizaciones es un factor muy importante para el éxito empresarial por lo que realizar una investigación al respecto es una estrategia para contemplar. Por lo tanto, esta investigación fue importante para desarrollar esta tesis ya que con ella se pudo tener las bases necesarias sobre el tema y así desarrollar una investigación completa que arroje un resultado óptimo.

**Correa** (2019) "Relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. y el clima organizacional" de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Tuvo como objetivo general analizar la relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. con el clima organizacional. El método científico y el tipo de estudio descriptivo, diseño no experimental, tipo transversal. El instrumento aplicado fue el cuestionario, el cuál contó con 36 *ítems*. Con una muestra que contempló a 50 trabajadores. Los resultados del estudio indican una prueba importante para concluir que se sí hay una buena relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. con en el clima organizacional con un promedio porcentual de 95.98%.

Esta investigación fue importante para el desarrollo de esta tesis ya que, arroja un resultado del análisis entre comunicación interna y clima organizacional, variables que también fueron estudiadas en esta tesis, por ese motivo se eligió este antecedente como guía de investigación para poder

conocer que aspectos de la comunicación y el clima organizacional son importantes de analizar.

**Barrantes** (2018) “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Cosapi Data. Año 2016” de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Tuvo como objetivo general determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional. Se utilizó un estudio cuantitativo - descriptivo, diseño no experimental, corte transversal, el método utilizado fue deductivo e inductivo. Se elaboró un cuestionario de 34 preguntas. 40 colaboradores de la empresa Cosapi conformaron la muestra. La comunicación interna está directamente relacionada con el clima organizacional con una diferencia porcentual significativa de 88% y un incremento porcentual del 0.45%. El estudio sentencia que la comunicación interna influye de forma negativa en el clima organizacional.

Este antecedente fue considerado por ser del mismo tipo de estudio que se utilizó en esta investigación. Además, las variables de estudio son las que fueron analizadas en la presente. En la investigación se demuestra una relación directa de la comunicación interna con el clima organizacional, factor que le dio mayor importancia a este antecedente por lo que reforzaba lo planteados en la hipótesis de esta tesis.

**Samanez** (2018) “Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Orange 360°” de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Su principal objetivo fue identificar la relación entre la

comunicación interna de empresa Orange 360° con el clima organizacional. Para la investigación se aplicó un método no experimental, enfoque cuantitativo no probabilístico, y se utilizaron métodos descriptivos. Como instrumento se utilizó un cuestionario que contó con 35 *ítems*. La muestra fue de 40 miembros de la organización. El estudio concluye que la relación moderada entre la comunicación interna y el clima organizacional sí existe, con un porcentaje de 58.56%.

Es importante tener como referencia otras investigaciones que refieran o hayan estudiado las variables en cuestión. Por ese motivo, se utilizó este antecedente de Samanez, ya que buscó identificar la relación entre comunicación interna y clima organizacional, tal y como se desarrolló en esta tesis. Al tener un resultado moderadamente positivo, se tomó el antecedente de referencia para contar con las bases necesarias y poder garantizar un resultado más cercano.

**Ruiz** (2022) “Los canales de comunicación interna en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca – Lima 2022” de la Universidad de San Martín de Porres, Perú. El principal objetivo fue precisar el efecto de los canales de comunicación interna en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Barranca – Lima 2022. La investigación usó el método inductivo, diseño no experimental – transversal, nivel descriptivo – explicativo, enfoque cuantitativo, tipo aplicada. Se usó un muestreo no probabilístico, siendo conformada la muestra con 100 empleados y 51 funcionarios. La investigación resuelve que los canales de comunicación se emplean

correctamente para un 30% de los encuestados, y que, influyen en un 65% en la motivación organizacional.

Este antecedente fue considerado para esta investigación porque estudia como variable, una dimensión de la presente. Teniendo en cuenta el número de opiniones que se rescatan en el estudio es importante poder monitorear las respuestas y así dar detalles más próximos para los resultados. Se consideró importante este antecedente para que de una base sobre la metodología e instrumentos a utilizar dadas las variables en estudio.

### **1.2.2 Antecedentes internacionales**

Barrera (2021): “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias” de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. El objetivo general fue analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Se utilizó un diseño de investigación no experimental, de tipo correlacional. La población fue de 284 trabajadores de una compañía de alimentos con sede central en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. El instrumento aplicado fue un cuestionario con 34 preguntas sobre comunicación interna y 50 preguntas sobre clima organizacional. Se pudo observar una relación entre la comunicación interna y el clima organizacional ( $r=0,576$ ;  $p<0,05$ ).

La comunicación en los últimos años ha sido categorizada como una variable de muy importante para quienes manejan las organizaciones ya que, al utilizarla de manera correcta, es seguro que ayudará en el logro de objetivos. El autor de la tesis referida indicó la importancia del análisis de las

variables, ya que, si no hay una buena relación entre el capital humano de una organización, puede afectar a todo el equipo y dejar causar otro tipo de problemas en la empresa.

**Veliz** (2018) “Plan de comunicación interna para fortalecer el clima laboral en la Agrícola Buenos Aires del Cantón Valencia” de la Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Tuvo como objetivo diagnosticar la comunicación interna de la unidad de estudio, a fin de fortalecer el clima organizacional. La metodología fue descriptiva-cuantitativa, de tipo descriptiva. La población de 150 colaboradores, 1 gerente y 149 empleados. Los instrumentos aplicados fueron inicialmente la encuesta para todos los colaboradores en general y posteriormente la entrevista aplicada al principal directivo de la Agrícola, el Gerente General.

El estudio da como conclusión que la comunicación interna tiene influencia directa en el clima organizacional, por ende, es necesario trabajar un plan de comunicación que fortalezca el clima. Se demuestra en un 45% que el clima es bueno en la organización, pudiendo ser en un mejor escenario “muy bueno.”

Se consideró este antecedente porque las variables estudiadas tienen relación con los conceptos utilizados en esta tesis. En este antecedente, el objetivo buscó determinar la influencia de la variable 1 en la variable 2. Tener una visión más amplia de este estudio ayudó a tener resultados más exactos para el desarrollo de esta tesis.

**García y Conforme** (2021) “Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: propuesta de un plan de comunicación interna para motivación del personal administrativo de la empresa” de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. El objetivo fue precisar la influencia de la relación entre ambas variables de la empresa. La metodología aplicada fue de diseño no experimental, enfoque mixto. Los instrumentos: la encuesta y la entrevista. El estudio concluyó que la comunicación interna es altamente efectiva, con un 51.5% de encuestados que están de acuerdo con lo especificado en la tesis.

Este antecedente fue considerado también por estudiar la relación que tienen la comunicación interna y la motivación laboral. Propone el desarrollo de un proyecto comunicacional que permita motivar a los colaboradores, lo cual resalta la importancia de tener un plan dentro de la organización, así como detalla también la presente investigación. Tener un resultado positivo nos dio una visión general de los resultados que se pudieron obtener en esta investigación. Si bien es cierto, las variables no son exactamente las mismas que se usaron en esta tesis, la motivación laboral y el plan de comunicación son elementos importantes para lograr un buen clima organizacional en una empresa, por ese motivo es que se consideró esta tesis como antecedente de investigación.

**Ortega** (2020) “Caso de estudio de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM Academy Quito respecto a la motivación laboral y pertenencia” de la Universidad Internacional del Ecuador, Quito, Ecuador. Tuvo como objetivo principal determinar la gestión de la comunicación interna referente a la motivación laboral y la pertenencia de la institución educativa privada ISM Academy. La investigación fue realizada con un diseño experimental, de enfoque mixto. Sus instrumentos fueron la entrevista y la encuesta conformada por 12 preguntas. La muestra fue de 149 personas entre docentes, administrativos y autoridades; y 7 personas del área directiva. La investigación arrojó que los colaboradores están de acuerdo en un 55% con que el ambiente laboral es óptimo.

Con este antecedente, se validó una vez más que la preocupación por un buen manejo de la comunicación interna trae como consecuencia un buen ambiente laboral, gracias al cual los colaboradores se sienten cada vez más motivados y se enfocan en demostrar un buen rendimiento, tanto para el beneficio de la organización, como para el beneficio propio de cada uno.

**Benitez** (2020) “Plan de comunicación interna y clima laboral en la empresa “Isma Seguridad” del cantón Salcedo” de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ambato, Ecuador. Su objetivo general fue desarrollar un plan de comunicación interna que influya en la mejora del clima laboral en la empresa Isma Seguridad del cantón Salcedo. El método de investigación fue de tipo descriptivo, la población fue dividida en dos estratos: personal administrativo y directivos de la empresa y los guardias de seguridad. La empresa cuenta con 15 empleados, entre administrativos y

supervisores y 54 guardias de seguridad, en total la muestra fue conformada por 69 individuos. El estudio concluyó que el plan de comunicación tiene buen resultado en la empresa, logrando que el 63% estén de acuerdo con el plan para lograr trabajar el liderazgo y la motivación en la organización.

La importancia de este antecedente para esta investigación es que se desarrolla un diagnóstico sobre el clima organizacional en una organización. Arroja un resultado preocupante, más de la mitad de los colaboradores indican que el clima organizacional no es óptimo en la empresa. Aquí surge la importancia de trabajar alguna estrategia de comunicación interna, variable de estudio de esta tesis. En este antecedente también se habla de realizar programas de motivación con el objetivo de mejorar el clima organizacional, tema que también se analizó en esta tesis, teniendo en cuenta que clima organizacional, motivación y comunicación interna son elementos que fueron tratados en esta investigación, se considera importante este antecedente como diagnóstico previo de la importancia de un buen clima.

### **1.3 Bases teóricas**

Si hablamos de comunicación interna, se hace referencia a la capacidad de enviar mensajes que parten de un emisor y van hacia un receptor. Gestionar la comunicación interna en una organización no es una tarea sencilla de realizar, ya que, es importante reconocer las opiniones de todos los colaboradores y que, a su vez, estos puedan expresar sus ideas sintiéndose completamente validados por todos los miembros de un mismo equipo.

García Jiménez (2004) define la comunicación interna como un recurso que tiene como fin alcanzar los objetivos de las organizaciones, hablando de objetivos corporativos y culturales, organizacionales, estratégicos, funcionales, entre otros. Señaló que, la comunicación interna no es un medio a través del cual se van a cumplir las metas, sino más bien, es una herramienta capaz de ayudar a un equipo de trabajo a desarrollar nuevas competencias vinculando el capital humano con la organización.

Debemos tener en cuenta que la comunicación organizacional tiene gran valor dentro de las empresas. A pesar de ese motivo, sigue siendo un tema que se deja en segundo plano dentro de muchas organizaciones ya que no se comparte información crucial con el total de trabajadores. Por ejemplo, la falta de especificación de funciones o temas de aspectos económicos o técnicos, son puntos esenciales que pueden indicar si la comunicación interna se está dando de modo correcto (García Jiménez, 2004).

### **1.3.1 Comunicación interna**

Es un capítulo crucial cuando hablamos del desarrollo de una organización. Para que una empresa desarrolle una buena reputación organizacional, debe no solo trabajar con su público externo, sino empezar por el interno. Un personal que está identificado con su organización siempre va a hablar bien de la misma; un personal que no, va a ser la primera fuente para argumentar en contra.

Se conoce también como una estrategia que se realiza con la única finalidad de establecer un lazo comunicacional – relacional entre los

colaboradores de esta y a la vez integrarlos de tal manera que sientan que forman parte de. La teoría de la excelencia señala que para que sea óptimo el uso de la comunicación interna es de vital importancia que la cultura organizacional sea proactiva durante las actividades y la estructura organizacional no se centre solo en los departamentos de gerencia (Grunig y Dozier, 1992).

Se define al público interno como el grupo o equipo humano que son parte de una organización y que mantienen un vínculo directo con la misma, dentro de este grupo están los gerentes, los colaboradores, los tercerizados, los accionistas, y todo aquel grupo de personas que cumpla algún rol con o para la organización (Villavicencio, 2014). La comunicación interna entonces está definida por la relación bidireccional formada entre la organización y sus colaboradores, además permite que los distintos miembros se sientan valorados, incentiva la cultura organizacional para lograr un sentido de pertenencia en ellos y genera vínculos que ayuden a lograr beneficios en trabajo conjunto

La comunicación interna es vital en cualquier organización, así como lo afirman Brandolini et al. (2009):

Las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e

incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer (p.23).

En el texto, se plantea que, la comunicación interna es básica para lograr un óptimo clima organizacional (Brandolini, González y Hopkins, 2009). Sin embargo, a su vez este refleja gracias a los mensajes enviados por interno y al valor que tiene la empresa para sus trabajadores, una buena reputación en el medio, es decir, lo que sienten por su empresa, lo demuestran afuera.

Por ende, la comunicación interna es bastante relevante en una organización puesto que, únicamente con un buen planteamiento de esta, se puede lograr que una organización sea muy bien reconocida.

Tal y como mencionan Estanyol et al. (2016) la comunicación interna tiene como meta ordenar los objetivos de la empresa y sus trabajadores. Hoy en día, la comunicación interna es un elemento básico y crucial al momento de fidelizar y retener personal (p.98).

Con esta afirmación se demuestra que, mientras la organización se preocupe por su público interno va a lograr fidelizarlo y hacer que cada miembro del equipo se sienta realmente parte de esta. Cuando la organización demuestra que trabaja por sus objetivos tanto como por los de sus colaboradores, se confirma que hay una reciprocidad entre la misma y su razón de ser.

“La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación” (Brandolini et al., p.33).

Entonces, la comunicación interna no es más que hacer a cada integrante de la organización parte de esta, asumir con liderazgo y valentía cada acción a realizarse y empoderar a los colaboradores para hacerles sentir que tienen voz y voto dentro de su organización. (ADECEC, 2003). Es decir, el objetivo de la comunicación interna es hacer que la totalidad de empleados de una organización se sientan parte de esta, que entiendan la cultura de la empresa y se sientan comprometidos a realizar sus funciones.

Pero si tenemos que atribuir a alguien el éxito de la comunicación interna, tenemos dos resultados referenciales. Si bien es cierto las cabezas de la organización son las encargadas de comunicar los mensajes, los miembros que están debajo de ellas son responsables también.

La comunicación interna es responsabilidad y compromiso de todos los colaboradores de una empresa y debe ser participativa. Hace varios años, aunque tímidamente, las empresas apostaron por la comunicación empresarial. Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendentes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones (Guevara, 2006, p. 45).

La forma exacta de manejar una buena comunicación interna en la organización depende de cada una de ellas. Sin embargo, existe un modelo que lleva a la organización a ser exitosa en cuanto a la comunicación entre sus colaboradores. ADECEC (2003) señala:

El sentido de la comunicación interna debe ser tanto vertical, a través de la línea jerárquica, como horizontal, dentro de cada uno de los niveles. Solo de este modo se conseguirá que la cultura natural empresarial sea aceptada por todos y cada uno de los miembros de la empresa (p.52).

La comunicación entre compañeros de trabajo suele resultar más sencilla para los colaboradores, así como recibir mensajes de sus superiores. Pero, para lograr que los colaboradores envíen mensajes a sus superiores sin ningún tipo de incomodidad es necesario practicar la comunicación vertical, la cual se clasifica en: ascendente y descendente.

De tal manera, según indican Brandolini et al. (2009) la comunicación ascendente proviene desde lo más inferior de la pirámide hacia lo más superior de la misma, es decir de subordinados a gerenciales. Se da cuando los colaboradores pueden expresar sus opiniones sobre las funciones que realizan (p.62).

Por otro lado, “La comunicación descendente es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando

los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización” (Brandolini et al. 2009, p.65).

La comunicación interna es un factor importante, es por esa razón, que su evolución puede ser uno de los factores que lleve al éxito a muchas compañías (Yáñez, 2017). No solo en organizaciones empresariales debe ser efectiva la comunicación interna, cualquier tipo de organización debe ser capaz de definir una buena comunicación interna para garantizar así un buen clima organizacional. Emplear un buen rol de comunicación definiendo bien qué se comunica, de qué manera se da la comunicación y el momento exacto para emitir un mensaje puede aportar significativamente al logro de objetivos dentro de una organización.

Debe ofrecer a los colaboradores nuevos proyectos, nuevos objetivos y para eso es necesario una clara comunicación de las actividades para cada miembro del equipo, de esa manera cada uno hace su trabajo, evita la rutina y se siente conforme con su puesto. Cualquier tarea designada dentro de una organización se debe comunicar de manera efectiva, solo así se genera confianza y motivación en el equipo humano quienes al sentirse satisfechos con las líneas de comunicación que se practican, asumen su misión y trabajan por un objetivo.

Según lo que indica Madrigal (2009) la comunicación es un proceso que puede presentarse como una conversación sencilla, entre dos o más personas siempre y cuando se comparta un mensaje (p. 20).

En conclusión, la comunicación interna es una circunstancia bastante relevante que hará crecer una organización. Se necesita de un excelente equipo de trabajo para que las herramientas con las cuales se busca este éxito sean suficientes; no solo suficientes, si no, efectivas. Al ser efectiva la comunicación interna en una organización, garantiza la comodidad y satisfacción de todos los miembros del equipo humano.

Los colaboradores de una organización sienten a su lugar de trabajo como el ambiente en el que se desarrollan, el nexo con sus compañeros y a las distintas regulaciones que se indican como concepto de clima organizacional (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006). Por ese motivo es importante afianzar estas características y trabajarlas de manera óptima. Si se gestionan estos factores, se garantiza un ambiente de trabajo óptimo y deseado.

Cada uno de los colaboradores de la organización debe cumplir un rol específico dentro de la misma, para que no haya confusiones y el trabajo sea óptimo y correcto, es necesario establecer ciertos parámetros de buenas conductas y distribución de mensajes. Para todo esto, es vital la comunicación interna organizacional.

#### **1.3.1.1 Plan de comunicación**

El plan de comunicación interna se trata de una estrategia que se utiliza con la finalidad de trabajar de forma efectiva todos los procesos de comunicación dados en interno. Dicho plan, tiene como objetivo darle

sentido a las múltiples acciones que se ejecuten para poder mejorar la comunicación dentro de la empresa. Con un plan de comunicación, se busca mejorar los procesos de producción, el trabajo conjunto y que todo el equipo se enfoque en los mismos objetivos.

Algunos autores aseguran que es necesario que la planificación de la comunicación vaya conectada con las políticas de comunicación que se emplean en una organización (Bordenave & Martins, 2015). De esta manera se logra desarrollar un modo de comunicar la intención de la organización para brindar un mensaje, no solo a nivel interno, sino que también puede planificarse para el público externo.

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

Para que la planificación de la comunicación sea correcta, es importante que los miembros del público interno conozcan el modo en el que se manejan las relaciones dentro de la organización, así como también de las acciones que se realizan, solo así se podrá lograr que tomen decisiones que garanticen su productividad con respecto a la realización de sus funciones dentro de la organización.

La comunicación dentro de una organización es muy importante, la manera en que se comunica, también. (Ongallo, 2007) El fin más

importante de un plan de comunicación dentro de una organización es poder mostrar los valores y objetivos de esta a todo el público interno, además de sus mensajes clave. Solo de esa forma es que se logra una comunicación interna exitosa.

Por tal motivo, es que resulta indispensable el planteamiento de la estrategia comunicativa, lo cual ayudará a mejorar también las relaciones internas entre los colaboradores.

Para desarrollar un plan de comunicación para una organización, es vital tener en cuenta que la empresa ya posee antecedentes de comunicación interna. La situación en la que hay que trabajar es definir qué cosas hay por corregir o eliminar.

Brandolini et al. (2009), indican que en todas las empresas existe comunicación interna dentro de su plan de comunicación, ya sean a través de un canal legítimo o no. Esto sucede ya que, en todas las empresas se genera distintas formas de comunicación como ambiente de interrelación entre personal (p. 25).

Por lo tanto, el modo en el que se ejecute la comunicación interna es un tema considerable para que se pueda realizar. El plan de comunicación es una herramienta principal en el desarrollo de la comunicación. Se pueden utilizar diversas formas de ponerlo en práctica a través de distintos canales o herramientas, sin embargo, no se debe omitir el punto más importante: una vez planteado, iniciar su ejecución.

### **1.3.1.2 Canales de comunicación**

Para definir canales de comunicación, se debe tener presente qué es un plan de comunicación y qué son las herramientas de comunicación. Entonces, los canales de comunicación no son otra cosa más que el complemento de las herramientas de comunicación para la ejecución del plan de comunicación.

El rol más importante de la comunicación interna es dar a conocer a todo el personal los mensajes que se emiten acorde a la filosofía de ésta. Para la difusión de los mensajes, es que se utilizan los diversos canales de comunicación. “Los contenidos básicos de la comunicación interna en su objetivo prioritario de dar a conocer y mover a participar a todos es la filosofía, misión de la empresa, su identidad corporativa, su personalidad y su cultura” (García J, 1998).

Cada organización elige que canales de comunicación utilizar, ya sea de manera personal o colectiva, esto depende de que es lo que se quiere alcanzar con la comunicación del mensaje. Lo que hay que lograr es que todos los miembros del equipo humanos se sientan en la libertad de poder comunicar lo que necesiten a quien tenga que comunicarse. Se debe romper la barrera jerárquica que muchas veces existe y no permite que la comunicación fluya con regularidad.

Para elegir los canales efectivos hay que saber cuáles son los que serán mejor recibidos por nuestro público interno (Sheen, 2017).

Existen diversas formas de comunicación, desde la presencial hasta la digital, sin embargo, todas van tras el mismo objetivo. El propósito es lograr mantener un mismo tono de comunicación dentro de la organización y que cada uno de sus miembros colabore con el fin de alcanzar los objetivos ya propuestos por la organización (p. 35).

Hay canales que transmiten mandatos, información y otros temas que guarden relación con el trabajo habitual en la organización (Ongallo, 2007). Estos ayudan a guardar una línea de comunicación desde los responsables máximos, es decir el comité directivo, hasta los trabajadores de menor jerarquía.

Tras esta afirmación podemos entender que existen canales de comunicación que permiten que esta fluya de manera natural dentro de una organización. Podemos clasificarlos en 4 tipos, el flujo horizontal, el flujo vertical el cual abarca tanto la comunicación ascendente y la comunicación descendente y por último el flujo transversal.

Dentro del flujo vertical encontramos dos formas de comunicación: la comunicación ascendente, la cual se manifiesta cuando los empleados que tienen superiores quieren comunicarse con sus jefes. Esto permite que los miembros del público interno rompan el esquema de solo recibir órdenes y puedan comunicar cualquier tipo de inquietud u opinión. De esta manera se busca hacer llegar un mensaje hasta los altos directivos a través de los jefes inmediatos. Como resultado se

obtiene que los empleados se sientan cada vez más motivados para trabajar en conjunto y poder alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, se define como flujo descendente al tipo de comunicación que se practica con regularidad en la mayoría de las empresas. Los altos directivos dando órdenes y emitiendo mensajes a los colaboradores que se encuentran por debajo en la pirámide jerárquica de cargos.

La comunicación vertical es aquella que se da entre individuos que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos dentro de una organización. Este tipo de comunicación puede ser ascendente, cuando va hacia niveles superiores, o descendente cuando va en sentido contrario (Orgemer 2002).

La comunicación horizontal es aquella dada entre personas que pertenecen al mismo nivel de jerarquía en el organigrama (Ladrón, 2013). Esta comunicación ayuda a la colaboración y al trabajo colectivo, además que interviene en los procesos decisivos de manera conjunta y un trabajo productivo por parte del equipo.

Por último, la comunicación transversal es aquella que combina el buen funcionamiento de la comunicación vertical y de la horizontal.

Diez (2011) indica sobre la comunicación transversal que ocupa todos los niveles y su fin común es lograr que en la empresa desarrolle

un lenguaje general, que los miembros se involucren con la cultura organizacional y tratar de conseguir una participación colectiva (p.15).

Sin embargo, también es necesario innovar en la aplicación de los canales de comunicación. Morató (2016) sostiene que:

El canal tiene varias dimensiones. Es un apoyo, un medio para transmitir información y un código. Las organizaciones tienen a su alcance instrumentos de comunicación que permiten llegar de forma efectiva a sus públicos. No todos los instrumentos son igual de adecuados para llegar a todos los públicos ni para comunicar el mismo tipo de mensaje. La gracia de la estrategia comunicativa es precisamente adoptar mutuamente canales, mensajes y públicos. Para llevar a cabo una comunicación eficaz, a menudo la organización combina varias técnicas comunicativas que hacen llegar el mensaje a los públicos objetivo mediante varios canales (p.51).

Hoy en día, los canales de comunicación se han ido transformando gracias al éxito de estos. Para que la comunicación dentro de una organización funcione bien, la alta dirección debe saber comunicar de manera efectiva cualquier tipo de mensaje al resto de la organización. Asimismo, se debe permitir que las bases de la organización, es decir los colaboradores puedan comunicar sus inquietudes a sus superiores.

### **1.3.1.3 Herramientas de comunicación**

Para hacer favorable la comunicación en una organización, se necesita la aplicación de distintas acciones esenciales para su correcto funcionamiento. Las herramientas de comunicación, también conocidas como herramientas de relaciones públicas internas, son distintas metodologías que sirven para dar mensajes a los trabajadores, ya sea de manera general o específica.

Grunig y Hunt (2000) señalan que las relaciones públicas no son más que la gestión y dirección de la comunicación entre los miembros de una organización y la misma (p. 72).

Las herramientas de relaciones públicas se pueden realizar haciendo una inversión que traiga resultados (Rojas, 2005). Estas herramientas entre todas las que se eligen al final dependerá únicamente del tipo de necesidades que se tenga en la organización y de la estrategia que se plantea para satisfacerlas.

Entonces, las herramientas de comunicación encierran el modo en el que se comunican los mensajes (Kotler, 2003). Las principales herramientas de comunicación, tanto interna como externa son los eventos, las publicaciones, discursos, noticias, actividades comunes y los medios de identidad.

Estas herramientas son conocidas también como técnicas de comunicación, las cuales buscan siempre lo mismo. “Técnicas o instrumentos destinados a persuadir la opinión pública sobre la bondad de las acciones que emprende una determinada organización, sea esta pública o privada, con o sin fines de lucro” (Délano, 1990, p. 58).

Hoy en día y con el desarrollo tecnológico y las nuevas formas de comunicar, existen diversas maneras de brindar un mensaje dentro de una organización (Xifra, 2007). El autor manifiesta que existen diversas técnicas de relaciones internas que permiten la comunicación con los colaboradores de la forma que más se ajuste a la forma de trabajo.

Con el avance del tiempo, y la importancia que ha tomado el talento humano en las organizaciones, se han puesto en práctica distintas formas de comunicación, las cuales buscan siempre dar a conocer un mensaje a los miembros internos.

Existen algunas herramientas que son muy utilizadas en muchas empresas, tales como, una página web exclusiva conocida como intranet; el periódico mural o tablón de anuncios, para colocar mensajes importantes; las reuniones que ejecutan los distintos equipos internos de la empresa, que son encuentros que lideran los jefes con la finalidad de comunicar avances; herramientas digitales, como correo electrónico, *whatsapp*, entre otras que permiten la comunicación inmediata del equipo; entre otras herramientas importantes que se aplican en distintas organizaciones (Rojas, 2005).

De esta manera entonces se pudo concluir que existen diversos tipos de herramientas que permiten la comunicación de mensajes en la organización. Algunas son escritas, otras orales, y gracias al avance de la era digital, también contamos con innovadoras herramientas que nos permiten comunicar los mensajes de manera rápida y directa a través del uso de la tecnología y el internet.

El uso constante y la práctica de estas herramientas tienen una consecuencia positiva en el desarrollo del plan de comunicación, por ende, el éxito de una organización en cuanto a la comunicación interna que aplica.

### **1.3.2 Clima organizacional**

Así como la comunicación interna toma un rol crucial dentro de la organización, trae consigo muchas consecuencias que, pueden actuar a favor o en contra de esta. Una de estas consecuencias, por si no es la más importante, es el clima organizacional.

Se llama clima organizacional al ambiente en donde los trabajadores de la empresa ejecutan sus actividades cotidianas. Este puede influir de forma positiva o negativa en el desempeño de cada uno. Otra forma de reconocer al clima organizacional es como las relaciones organizacionales. Llámese de esta manera a toda relación que exista dentro de una organización entre todos y cada uno de los miembros del equipo.

Tal y como señalan Chiang et al. (2010) el clima organizacional termina siendo una percepción colectiva que el equipo tiene sobre el ambiente laboral. Para su valoración siempre es importante conocer las puntuaciones que brindan los colaboradores según sus impresiones personales (p.35).

Uno de los factores más reconocidos en el interior de una organización es el buen clima que se le atribuye. Es importante monitorear de alguna manera qué tan eficiente es el clima organizacional dentro de estas. La única forma de saber si estamos o no cumpliendo con los parámetros que el buen ambiente requiere es a través de la percepción de los colaboradores.

“El clima como percepción, es una construcción individual, una forma de interpretar la realidad según filtros, valores y creencias propios. Pero al mismo tiempo es la suma de actitudes y conductas que terminan caracterizando la vida en una organización” (Gadow, 2003, p. 67).

Para que una organización resalte entre las demás, es importante tener claro estos puntos. La armonía y buenas prácticas que se desarrollen dentro de esta va a depender de la comunicación interna bien aplicada y de la colaboración de todos para darle a la organización una identidad organizacional.

Como señala Llaneza (2008) El clima organizacional significa que los trabajadores le den valor a los distintos componentes que conforman la cultura de una empresa en un momento específico. El clima es una

repetición de patrones que predominan en la actitud colectiva de los miembros, la cual se manifiesta repetidas veces (p. 478).

Los aspectos internos de la organización influyen directamente el clima organizacional. Si este es óptimo las consecuencias del mismo serán positivas para la empresa por ejemplo la motivación del personal, el sentido de pertenencia, la productividad, la satisfacción laboral, el compromiso con las funciones, entre otras; en caso contrario, existirán consecuencias negativas, siendo las más resaltantes la falta de adaptación del personal, las ausencias constantes, el desgano o disgusto en la jornada laboral, constantes rotaciones, entre otros factores que pueden aparecer por un mal clima organizacional.

Cada colaborador es capaz de hacer su propio juicio en cuanto a la interpretación del clima organizacional del lugar a donde pertenecen. Es un punto que se crea de forma individual, según sus propias creencias y valores sobre las actitudes de los miembros del equipo gerencial, de la compañía, de los supervisores, de las condiciones de trabajo a las que son expuestos y de las recompensas y/o reconocimiento que su organización tiene con ellos.

Uno de los grandes obstáculos para lograr una excelente gestión de clima organizacional, es el error en la ejecución de los flujos de comunicación interna. Si bien es cierto, es importante que exista un equipo que tome decisiones, también es vital para la organización, que los colaboradores que no están a cargos de jefaturas se sientan tan

importantes como los que sí, participando en la toma de decisiones y sintiéndose realmente parte del equipo.

Sin embargo, muchos directivos cometen el error de creer que son ellos quienes tienen la palabra final. Al actuar de esa manera, sus colaboradores se sentirán en una dictadura y la organización terminará por perder a sus colaboradores.

En una organización con un grato clima organizacional, no tiene la última palabra el jefe de todas las áreas; sino aquel que sabe cómo llegar a los demás, como hacer escuchar sus propias ideas y como poner en práctica las de los demás, es ese colaborador quien va a ser considerado como líder y a quien todos querrán seguir.

Si bien es cierto liderar un equipo en algún deporte ya es bastante complicado, más complicado aún es el liderazgo entre individuos. El liderazgo dirigido a todo el equipo no tiene mayor dificultad que el liderazgo de sujeto a sujeto, dirigir una gran organización completa tiene un mayor grado de complejidad que liderar sólo un equipo (Blanchard, 2007). Esto debido a que el liderazgo organizacional se trata de buscar el cambio por dentro y por fuera, hacer que los demás te sigan cuando buscas liderar el cambio no es algo sencillo, si no es algo complicado y hasta caótico.

El clima organizacional es la atmósfera presente en una organización, éste es regulado por algunas percepciones de los colaboradores sobre su centro laboral y las relaciones humanas en el mismo.

El liderazgo organizacional entonces, tiene que ver con la capacidad de influir en los compañeros para lograr el desarrollo de una actividad que conlleve a alcanzar una meta (Hitt, 2006). Es decir, es un proceso interpersonal que busca promover el trabajo en otros colaboradores únicamente a través de la influencia social.

El clima se forja en base de las relaciones sociales entre los que componen un equipo de trabajo. Está sujeto a la motivación de los colaboradores respecto a su día a día.

El término como tal, resalta principalmente todo lo motivacional del ambiente en el que se desarrolla una organización (Chiavenato, 2007). Hace referencia a las características del ambiente en la organización que son motivadoras; es decir, los distintos elementos que llevan a provocar a los integrantes de esta a actuar por algún motivo o razón.

La motivación organizacional se reconoce como un elemento importante para el desempeño del clima. Entendamos esta herramienta como una analogía: colaboradores con recompensas son colaboradores felices, tal como colaboradores no reconocidos son a colaboradores tristes y molestos.

Por ende, es vital que en las organizaciones se preocupen por tener un ambiente de trabajo en el cual se motive a los colaboradores, porque de esa manera se podrá aprovechar las habilidades de cada uno de ellos

además de recibir el máximo de sus esfuerzos. Para lograrlo, la organización debe tener en cuenta cualquier tipo de motivación que asegure la satisfacción del colaborador.

Entre las herramientas de motivación más destacadas están la línea de carrera a través de los ascensos, los incentivos y reconocimientos como premiación tras lograr una meta, detalles por fechas especiales, consideración en situaciones de fuerza mayor, entre otras cosas.

En pocas palabras, tras utilizar la motivación organizacional para sacar lo mejor de los colaboradores, la organización también gana. El colaborador, al sentirse tan respetado y tomado en cuenta por parte de los miembros superiores en la organización, desarrolla un amplio sentido de pertenencia, el cual le permite forjar un compromiso con la organización.

Duro (2006) indica que “En un sentido muy general, es un tipo de comportamiento que persigue la eficacia de la organización, a través del incremento del compromiso de los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p. 16).

El compromiso organizacional es el resultado de la motivación organizacional, la cual se puede definir como las ganas que tiene el trabajador para desarrollar ciertas acciones con disciplina que se presenta en alguna situación determinada para lograr su ansiada meta y a la vez dar la cara por la organización. Es toda aquella actividad o recompensa que

logra motivar a las personas y que también identifica a cada una de ellas con la organización a la que pertenecen.

En conclusión, el clima organizacional es crucial que se dé una óptima comunicación interna en cualquier organización. Sin embargo, al aplicar la efectiva comunicación entre los colaboradores, no solo obtienes un buen clima organizacional, sino que también garantizas el bienestar de tu gente y su compromiso contigo.

Si buscamos que la motivación que se ofrece a los miembros del equipo sea exitosa, los intereses personales y profesionales del colaborador, deben concordar (Martínez, 2006). Si el trabajador no desarrolla sentido de pertenencia con la organización, ni con las funciones que se le asignan, no se sentirá motivado a realizar alguna acción. Por lo tanto, mostrará rechazo a sus tareas actuando con desgano y sin dedicar la adecuada atención.

### **1.3.2.1 Liderazgo organizacional**

Dentro de todas las aptitudes que son evaluadas en las personas para ser admitidas dentro de una organización, el liderazgo es una de las más importantes.

Si bien es cierto, existen muchos miembros del equipo dentro de una organización que posee madera de líder y que muchas veces logra superar a sus compañeros y a si mismo al momento de ser promovido a un puesto

superior. Sin embargo, el hecho de manejar un equipo humano y tenerlo bajo tu supervisión, no te hace líder.

Hitt (2006) sostiene que el liderazgo organizacional “es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. El liderazgo es un proceso de influencia social” (p. 350). Se entiende entonces que, es la capacidad de persuasión que tienen algunos colaboradores frente a otros, lo cual los lleva a motivarlos en el trabajo y así alcanzar los objetivos.

Liderar una organización en estos tiempos ha de ser una tarea muy complicada (Blanchard, 2007). Si el liderazgo propio ya es una tarea difícil, tener a cargo un grupo de individuos es aún más. Y si liderar un equipo humano ya es complicado, ser líder y pilar de una organización entera es una tarea, aunque placentera, muy agotadora. El liderazgo organizacional no se trata solo de ser ejemplo y dar órdenes, consiste en liderar el cambio en cada uno de los miembros de una organización y hacer eso es algo que demanda mucho tiempo y esfuerzo.

Dentro de una organización existen varios modelos de liderazgo. Uno de ellos es el liderazgo autoritario. Este tipo de liderazgo se manifiesta cuando el jefe determina todas las normas y toma todas las decisiones en la organización, así como las técnicas o herramientas que se utilizan y no se da explicaciones de los resultados (Lickert, 1998).

Este tipo de liderazgo es bastante típico en las organizaciones, y se clasifica en coercitivo y benevolente (Lickert, 1998). En ambos tipos de liderazgo se destaca siempre las órdenes y la forma de trabajar que se impone desde los directivos cabezas de la organización, sin embargo, son percibidos de manera diferente por los colaboradores.

El liderazgo coercitivo, es poco beneficiario para mantener un buen clima organizacional. Los colaboradores no sienten que su participación sea importante y trabajan solo por necesidad, sin metas que se puedan lograr en la organización, sin motivación por el logro de objetivos dentro de esta. Cuando el liderazgo es coercitivo los miembros poseen temor de expresar más de lo debido y prima siempre la obediencia del subordinado. Este tipo de liderazgo promueve que existan diferencias entre el jefe y los subordinados y demuestra que cuando el liderazgo es muy autoritario, los miembros del equipo solo cumplen con sus actividades por temor y no se sienten parte de la organización.

Por otro lado, existe también el liderazgo benevolente, el cual básicamente funciona con la misma autoridad con la diferencia que se presenta una mejora en cuanto a la integración de los colaboradores y la preocupación por los mismos. En lugar de imponer temor ante los colaboradores, se busca motivarlos, lo cual mejora la productividad y el ambiente de trabajo.

Para saber si el liderazgo está trayendo buenos resultados, hay que echar un vistazo a los alrededores de la organización, tanto por dentro

como en las afueras. Si estamos frente a algún escenario de posible crisis, el liderazgo organizacional es clave para eliminarla o superarla según sea el caso. En la pluralidad de los casos exitosos de gestión de crisis, la solución o el manejo viene del reciente aplicado o anterior liderazgo organizacional renovado para dirigirse al éxito en el futuro (Ramírez, 2007).

### **1.3.2.2 Motivación organizacional**

Desde el primer momento en el que un individuo decide postular a las dinámicas de reclutamiento para pasar a formar parte del equipo interno de una organización, se siente motivado para ser parte de esta. Según Lusthaus et al. (2002) la motivación organizacional ayuda a formar la personalidad de una organización. Este tipo de motivación permite el impulso de los miembros a realizar ciertas actividades o actuar para el bien de la organización (p. 12).

Detrás de todo cumplimiento de actividades con ahínco por parte del personal, existe algo que condiciona ese comportamiento. A esto se le llama, motivación organizacional.

Robbins, (2004) indica sobre la motivación, que es “el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 155).

Existe formas de motivar al público interno. A todos los miembros de cualquier organización les gusta que su trabajo se vea recompensado. La

motivación organizacional, es un modo que utiliza la dirección de la organización de hacer saber a sus colaboradores que son importantes y que, sin ellos, la organización no lograría su cometido.

Ryan y Deci (2000) conciben la motivación extrínseca como alguna situación en la que su razón de ser es una consecuencia aparte de ella, ya sea otorgada por otros a autoadministrada.

Cualquier situación externa que motive a un trabajador que regularmente es proporcionada por los jefes inmediatos, es un tipo de motivación extrínseca (Ryan y Deci, 2000). Los miembros del personal están siempre dispuestos a realizar actividades si es que estas se van a ver recompensadas. Por ejemplo: hacer horas extra, dar indicaciones a un nuevo ingreso, elaborar algún tipo de material para repartir, ayudar con la organización de algo, etc. Sin embargo, no siempre es el cariño o la amistad que los une a su inmediato superior o su compañero de área lo que hace que acepten gustosos, si no también se presentan jugosas ofertas de recompensa, como incentivos monetarios, días libres, horas pagadas, entre otros.

Es necesario siempre tener en cuenta que tipo de actividad se va a realizar y a cuál miembro del público interno se podría motivar a ejecutarla (Vélaz, 1996). Si la motivación depende solo de cosas materiales o que no tengan que ver con lo afectivo, se entiende que para los miembros del equipo resulta casi indiferente el tipo de tarea que se le designe a realizar, ya que sus resultados directos no son de interés para el trabajador en

cuanto a organizacional o sentimentalmente hablando, el interés recae únicamente en su posible adquisición material (p.115).

Por otro lado, existe la motivación intrínseca. (Ryan y Deci, 2000) Son aquellas acciones cuya motivación es únicamente la satisfacción de realizar alguna actividad. Muy aparte a cualquier tipo de reconocimiento o recompensa que se podrían ofrecer, estas actividades son realizadas por la motivación inherente del colaborador.

La autonomía que busca el colaborador, la competitividad en el logro de objetivo, la relación que guarda con sus compañeros o jefes directos son causas suficientes para que un colaborador actúe motivado únicamente por propio placer y no en búsqueda de un reconocimiento extra.

Asimismo, existe un tipo de motivación que nace en la influencia del avance de los demás (Pérez, 1998). La motivación trascendente es la que produce en los profesionales una satisfacción que deriva del impacto de sus acciones en otras personas. Se manifiesta cuando los colaboradores se sienten motivados al enseñar a sus compañeros nuevas técnicas o ayudarlos a cumplir con sus funciones.

Entonces, al hablar de motivación organizacional, caemos en cuenta que es necesario conocer a tu equipo para poder utilizar el beneficio de esta. Martínez (2003) afirma que, si se busca que la motivación del personal sea exitosa, es completamente necesario que los intereses personales y profesionales del empelado coincidan. (p. 22).

### **1.3.2.3 Compromiso organizacional**

Es un elemento decisivo en el progreso del colaborador, tanto de manera personal como de manera profesional. Amorós (2007), habla del compromiso organizacional como “el grado en el que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo de quedarse en ella como integrante” (p. 73).

Del mismo modo, Davis y Newstrom (1991) refieren que el compromiso organizacional no es más que el nivel en el que se identifican los empleados con la organización y el deseo de participar activamente en ella (p. 250).

Conociendo esta teoría se pudo afirmar que, un colaborador que se sienta comprometido con la organización desarrolla diversas aptitudes que son idóneas para alcanzar los objetivos tanto personales como profesionales.

Muchas veces las personas pasan la mayor parte de horas en el día desempeñando sus labores para el lugar donde trabajan. Entonces, es necesario que una persona sienta que forma parte de la organización y que la organización sea parte de ella. Esta continuidad del trabajo genera una actitud de responsabilidad y compromiso para con las funciones que se desempeñan. La responsabilidad con la que el colaborador realiza sus actividades está directamente relacionada con el nivel de compromiso que tenga hacia la organización.

Si un miembro del equipo de la organización está completamente satisfecho con su trabajo, ya que se desenvuelve en un clima organizacional sano y agradable, empezará a sentir cierto cariño por la organización en la que trabaja. Al sentirse identificado con la organización trabaja por la mejora de la misma, tomando una actitud proactiva y proponiéndose nuevos desafíos que le permitan hacerle bien a la organización.

Cuando el público interno habla bien de su lugar de trabajo, se solidariza con cualquier situación que ocurra dentro de la organización, se sienta parte de esta y haya desarrollado lazos afectivos con sus compañeros, es probable que aquel colaborador empiece a desarrollar el sentido del compromiso organizacional. Si son varios los colaboradores que se sienten comprometidos con la organización trabajarán todos formando realmente un equipo de trabajo que cumpla con las aptitudes necesarias para el desarrollo de los objetivos. Un colaborador contento, es un miembro que se dedica, trabaja, coopera, aporta y se desarrolla constantemente.

El compromiso organizacional es el máximo vínculo con la organización que se debe lograr en los trabajadores. Un miembro que está comprometido trabaja con responsabilidad, coopera con su equipo y se plantea nuevos desafíos con la finalidad de ver el prestigio de la organización a la que pertenece. Cuando un miembro del equipo sienta querer a su organización velará siempre por cuidar su reputación desde dentro de esta y la defenderá fuera siempre que sea necesario.

#### **1.4 Definición de términos básicos**

Relaciones Públicas: La manera en que una organización establece relaciones con sus públicos, con el fin de generar una buena reputación, aumentar ventas o facilitar la comunicación (Mackay, Andrade, Medrano, Santamaría, Silva, 2018).

Organización: Se define así a una institución que persigue una meta específica o un fin determinado (Del Pozo, 1997).

Público interno: Aquellos individuos que están vinculados directamente con la organización únicamente por motivos y alianzas laborales (Marston, 1981).

Identidad organizacional: Valores, creencias y características con las que se identifica una organización y a su vez, se autodiferencia de otras (Di Génova. A, 2016).

Comunicación: Proceso por el cual un individuo transfiere cierta información hacia otro (Sánchez, 2012).

Estrategia: Es el diseño o propuesta de pasos a seguir para lograr ciertos objetivos (Brandolini, Gonzáles & Hopkins, 2009).

Cultura organizacional: Sistema en el cual se toman en cuenta los valores internos y externos en una organización (Vega, 2015).

Objetivos corporativos: Intenciones que se ocultan tras las acciones y decisiones que toma una organización o los factores que conducen a los colaboradores a hacer lo que hacen (Mintzberg, 1992).

## **CAPÍTULO II**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **2.1 Formulación de la hipótesis**

##### **2.1.1 Hipótesis general**

Existe efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022

##### **2.1.2 Hipótesis específicas**

Existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Existe efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Existe el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

## 2.2 Variables y definición operacional

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	DEFINICIÓN	INDICADORES	DEFINICIÓN
Comunicación Interna	Guevara (2006) afirma que: "Es el manejo adecuado de los procesos de elaboración, emisión, circulación y retroalimentación de los mensajes dentro del área de trabajo, tendientes a aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones." (p. 45).	Plan de comunicación	Menéndez & Vadillo (2010) afirman que "es la esencia de cualquier proyecto dirigido a crear o mejorar una organización globalmente o crear o reforzar una determinada unidad dentro de la estructura global de la institución la existente para aumentar su ventaja competitiva". (p. 15).	Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa.	Establecer de forma clara como se va a realizar la comunicación entre directivos y colaboradores dentro de una organización.
		Canales de comunicación	Morató J. (2016) sostiene que: "El canal tiene varias dimensiones. Es un apoyo, un medio para transmitir información y un código". P.51)	Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan.	Seguir lineamientos indicados que permitan lograr los objetivos en una organización.
		Herramientas de comunicación	"Técnicas o instrumentos destinados a persuadir la opinión pública sobre la bondad de las acciones que emprende una determinada organización, sea esta pública o privada, con o sin fines de lucro" (Délano, 1990, p.58).	Envía y recibe mensajes de manera efectiva.	Comprobar que el mensaje ha sido bien recibido y puede ser ejecutado.
				Utiliza los distintos flujos de comunicación.	Implica que la cantidad total de trabajadores de la organización, a pesar de su nivel o cargo, pueden comunicar sus ideas entre todos.
				Usa distintos medios para emitir mensajes.	Significa que la organización cuenta con distintos medios para enviar y recibir mensajes.
				Permite el traspaso de información a tiempo real.	Envío de mensajes a través de herramientas que permiten una comunicación rápida es instantánea.

<b>Clima Organizacional</b>	Gadow, F. (2003) afirma que: "Es una construcción individual, una forma de interpretar la realidad según filtros, valores y creencias propios. Pero al mismo tiempo es la suma de actitudes y conductas que terminan caracterizando la vida en una organización". (p. 67).	<b>Liderazgo organizacional</b>	Hitt (2006) afirma que: "Es un proceso interpersonal que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta. El liderazgo es un proceso de influencia social". (p. 350)	<b>Influye dentro de la organización.</b>	Determina el comportamiento de todos los miembros de una organización.
		<b>Motivación organizacional</b>	Robbins (2004) afirma que: "Es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta." (p. 155).	<b>Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.</b> <b>Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.</b>	Implica que el miembro líder puede reconocer las habilidades de su equipo y orientarlos para lograr objetivos. Impulsar al equipo para lograr sus los objetivos profesionales tanto personales como colectivos Hacer que los miembros de una organización se sientan contentos y quieran ayudar a realizar los objetivos de la organización.
		<b>Compromiso organizacional</b>	Amorós (2007) afirma que: "Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo de quedarse en ella como integrante". (p. 73).	<b>Logra la identificación del personal con la organización.</b> <b>Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.</b>	Sentir al personal de la organización identificado con su empresa a tal punto que se siente completamente parte de ella. Hacer un miembro del equipo un recurso humano permanente es una muestra importante de la satisfacción y compromiso por parte de este.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1.2 Diseño Metodológico**

##### **3.1.1 Enfoque de investigación**

Se utilizó uno mixto, ya que, para validar la hipótesis se realizó un proceso de recolección de datos con técnicas cuantitativas y cualitativas que fueron medidos después. Según Rodríguez (2011) Se define un enfoque mixto como un procedimiento que recopila, estudia y vincula distintos datos cualitativos y cuantitativos en una misma investigación o estudio para dar respuesta a un planteamiento del problema (p. 44).

Se eligió este enfoque para la investigación, ya que era necesario conocer los diferentes puntos de vista acerca de la comunicación interna y el clima organizacional, ya sea con respecto a los supervisores o a nivel de colaboradores. Fue aplicado a través de una doble instrumentación que fue dirigida a los distintos miembros en la organización.

### 3.1.2 Tipo de investigación

Se utilizó la aplicada como tipo de investigación, la cual busca nuevos conocimientos al dar un resultado en base a temas científicos que se relacionen a las actividades de rutina en el día a día. (Jiménez, 1998). Se utilizaron los diversos conocimientos que ya existen, tales como, enfoques, teorías y principios de cada variable de estudio. En el caso de este trabajo de investigación, gracias a la información tomada de los distintos antecedentes nacionales e internacionales se logró una fuerte base de conocimientos orientados a los objetivos.

El tipo de investigación fue escogido ya que, gracias a toda la literatura enfocada en el tema, se logró formar un cimiento importante de bases teóricas, definidas y compuestas por distintas teorías y aportaciones de varios autores, material con el cuál se desarrolló la elaboración de esta investigación. Se aplicó una investigación profunda y completa, la cual permitió encontrar material importante que aportó gran valor.

### 3.1.3 Nivel de investigación

- a) **Descriptivo:** El diseño descriptivo es un tipo de estudio para conocer cómo, dónde, quién, cuándo y por qué. Es decir, la información que se recupera de un estudio descriptivo explica con exactitud sobre el consumidor o cualquier otro concepto a una organización (Naghi, 2000). Se utilizó el nivel descriptivo porque de esa manera se pudo conocer las

características más importantes de cada variable, lo cual permitió saber a fondo cuál es la realidad de las tiendas ubicadas en Starbucks San Isidro, Lima.

**b) Explicativo:** Hernández et al. (2014) señalan que el foco del estudio con alcance explicativo se basa en la explicación del motivo por el cuál ocurre un acontecimiento y cómo se o cuál es la relación que tienen dos o más variables (p.95). Por lo cual se llegó a comprobar el efecto de la variable comunicación interna en la variable clima organizacional.

Se utilizó el nivel descriptivo – explicativo porque con el nivel descriptivo se pudo encontrar cuáles eran las características más resaltantes de las variables estudiadas, con ese hallazgo se pudo conocer de forma más exacta la realidad de las tiendas Starbucks San Isidro, Lima. Por su parte, con el nivel explicativo se pudo comprobar el efecto de ambas variables, cómo y por qué ocurre, desde un punto de vista propio de quienes pertenecen a las tiendas en mención.

#### **3.1.4 Diseño de investigación**

Se empleó un diseño de investigación experimental. En los estudios experimentales, es necesario tener una razón evidente que amerite la intervención sobre la variable causa para encontrar el efecto producido (Supo, 2015).

La alteración en la variable causa que fue comunicación interna nos dio mayor precisión en la variable clima organizacional. Al alterar la cantidad de participantes de la encuesta, nos acercamos a un resultado más acertado sobre el efecto que tienen la variable 1 en la variable 2. Para esta investigación, fue importante manejarlo de esa manera ya que a mayor número de encuestados se obtuvo un resultado más cercano a la realidad, manteniendo los márgenes que pide la investigación.

Este tipo de diseño de investigación fue elegido porque hizo posible que podamos encontrar resultados más exactos. En este caso, se aplicó el instrumento a 90 personas miembros de las distintas tiendas en mención.

### **3.1.5 Método de investigación**

Para realizar esta investigación, se utilizó los subsecuentes métodos científicos con el objetivo de demostrar las hipótesis planteadas:

**Inductivo:** Por el motivo que de una realidad general se fue conociendo una realidad particular.

**Analítico:** Se desintegró la realidad general para así poder estudiar sus componentes y tras un análisis detallado se pudo definir la relación entre las variables estudiadas.

**Estadístico:** Para lograr plantear las conclusiones y establecer las recomendaciones de esta investigación, se utilizaron herramientas basadas en la estadística.

Al trabajar con dos variables, comunicación interna y clima organizacional, se analizaron desde lo más profundo cada una de las variables para poder llegar a lo que se buscaba medir, en consecuencia, el método inductivo fue idóneo para el desarrollo de esta investigación. Se consideró este método ya que inicia con una descripción de la realidad y finaliza con las conclusiones, es decir, va de lo general a lo particular (Rodríguez, 2011).

Del mismo modo, se desglosaron las variables de estudio, analizando a profundidad cada una de ellas, gracias a eso, se pudo entender cuánto influye la comunicación interna en el nivel de capacidad para lograr un buen clima organizacional en una organización. Con el método analítico no solo se buscó la veracidad de una hipótesis, sino también, la relación de las variables (Supo, 2015).

Además, con el método estadístico se utilizaron datos e instrumentos de validación gracias a los cuáles se logró verificar las hipótesis planteadas en esta investigación. En este caso, al desarrollarse una investigación que incluye un enfoque cuantitativo, el requerimiento de la estadística para validar la hipótesis es necesario (Supo, 2015).

Se utilizó el método de investigación inductivo – analítico - estadístico porque permitió que el estudio se realice de lo más amplio a lo más específico, al tener los resultados, se pudo analizar de forma más efectiva características más detalladas de las variables en mención. Además, se aplicó la estadística

para poder acercarnos a las cifras más correctas referentes a los resultados obtenidos.

## **3.2 Diseño muestral**

### **3.2.1 Población**

Siendo la empresa en estudio bastante amplia y teniendo gran número de trabajadores, se optó por trabajar una población que arroje un resultado real en la investigación. En este caso, se trabajó con la totalidad de trabajadores en las distintas tiendas del distrito, que trabajan en modalidad part y full time, siendo 90 personas. Además, se consideró la participación de 3 supervisores de distintas tiendas del distrito de San Isidro, Lima, departamento de Lima, año 2022. Se utilizó esta población como parte de la investigación, ya que, para encontrar la relación entre las variables, fue necesario conocer el comportamiento de todos los colaboradores dentro de la tienda, sin importar su jerarquía. Según Salkiend (1999) la población es un grupo de personas con determinados atributos similares entre si con el fin de poder realizar una investigación.

### **3.2.2 Muestra**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra de estudio no probabilístico está conformada por las características específicas del estudio. El total de personas a quienes se les aplicó los instrumentos de medición, poseen funciones similares dentro de las tiendas del distrito. La muestra cuantitativa estuvo conformada por 90 colaboradores de atención al cliente en calidad de colaboradores de tiempo completo y medio tiempo y la muestra

cualitativa fue conformada por 3 supervisores. La población se delimitó de acuerdo con los objetivos de la investigación, la muestra tomó a los colaboradores de todas las áreas dentro del local, porque obedeció los criterios de la hipótesis de esta tesis, las contestaciones de los distintos colaboradores ya sean gerentes, supervisores o personal de atención dieron una mejor visión de la problemática.

El método de selección de la muestra utilizado fue el muestreo censal. Se escogió este método de selección ya que, la población está conformada por la misma cantidad de personas, así se pudo obtener un resultado más exacto.

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

#### **3.3.1 Técnicas**

**Encuesta:** La encuesta es un conglomerado de preguntas que son establecidas especialmente desde una serie de indicadores y son dirigidas a una muestra de estudio. Su misión es recopilar información y se adecúa al tipo de estudio que se propone (abril, 2008). Se trabajó un conjunto de preguntas estructurado con una forma tradicional de 3 opciones de respuesta. Para medir los resultados se aplicó la escala de Likert desde actitudes favorables a desfavorables.

La encuesta fue utilizada porque permitió trabajar con una cantidad de personas obteniendo la respuesta de cada una a las respectivas preguntas. Además, se pudo obtener datos que se trabajaron estadísticamente para arrojar un resultado.

**Entrevista:** Es una forma rápida de lograr obtener cualquier tipo de datos es la cual se aplica a personas o unidades de estudio y permite una respuesta amplia (Supo, 2015, p.52). Se trabajó una guía de entrevista conformada por 10 preguntas las que fueron aplicadas a 3 supervisores de distintas tiendas del distrito de San Isidro, Lima.

Esta técnica fue escogida porque era la más idónea para profundizar en algunos temas importantes. Con la entrevista se pudo hacer preguntas más elaboradas y obtener respuestas más amplias con respecto a las variables en estudio.

### 3.3.2 Instrumentos

a) **Cuestionario:** Fue conformado en total por 24 preguntas, 12 dirigidas a la variable comunicación interna y 12 dirigidas a clima organizacional.

El cuestionario fue elegido por ser un instrumento clave para la recolección de información de manera masiva. Gracias al uso de este instrumento, se pudo recuperar las respuestas de los implicados en el estudio. Se realizó un cuestionario con 24 preguntas y fue completado por 90 trabajadores de las tiendas en estudio.

b) **Guía de entrevista:** Contó en total con 10 preguntas, 6 dirigidas a la variable comunicación interna y 4 dirigidas a la variable clima

organizacional. La cual será aplicada a 3 supervisores pertenecientes a tiendas de la zona.

La guía de entrevista fue aplicada por ser un instrumento que permite llevar un control y un orden al momento de entrevistar a las personas. Se buscó un instrumento que permita rescatar lo más importante de las respuestas de los entrevistados, y que les permita expresarse libremente cuando consideraran necesario. La entrevista se realizó al supervisor de tiendas San Isidro, Lima y otros 2 supervisores del distrito.

### **3.3.3 Validez de instrumento de medición**

Es conveniente mencionar en esta investigación indicado por Rodríguez (2011), quien señala que las observaciones y los resultados deben ser sometidos a distintas pruebas o controles que determinen su validez (p.164).

Se pudo conocer la validez del instrumento con la prueba de juicios de expertos, determinada con la fórmula de Coeficiente de validez Aiken, teniendo presente estos puntos:

S= Siempre

A= A veces

N = Nunca

V = Coeficiente de Validez de Aiken

p = Significación estadística

Escurra (1988), plantea el Coeficiente de Validez de Aiken (V):

$$V = \frac{S}{(n(c-1))}$$

En donde:

S = sumatoria de si

si = Valor que asigna el juez i,

n = n° de jueces

c = n° de valores de la escala de valoración

Para proceder se desarrollaron las fases a continuación:

1. Se consideró la opinión de 5 jueces con la experiencia y el conocimiento suficiente acerca del tema, ya sea de relaciones públicas o psicología organizacional.

2. Se envió una solicitud a cada juez que participó en el estudio, junto a esta también se agregó un ejemplo de la prueba y la definición de cada aspecto a ser medido con referencia a los distintos ítems que se evaluarán.

3. El material se entregó a cada uno de los jueces participantes, tras un tiempo no mayor a una semana, se obtuvieron los resultados.

4. Con los resultados adquiridos, se desarrolló un cuadro en el cual la puntuación de 2 indica la conformidad del jurado, y 1 la disconformidad.

5. Finalmente, se consideraron los ítems con puntaje mayor a 0.80.

### 3.3.4. Cuadro de Validación

**Tabla 1:**

*Cuadro de validadores del cuestionario aplicado a colaboradores de Starbucks San Isidro.*

INDICADORES	CRITERIOS	Mag.	Mag.	Mag.	Mag.	Mag.
		Luis Elías	Julissa Thorne	Julio Arce	Miguel Valdez	José Reátegui
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.	81- 100%	100%	70%	81 – 100%	81 – 100%
	Está expresada en conducta observada.	81- 100%	100%	70%	81 – 100%	81 – 100%
2. OBJETIVIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.	81- 100%	100%	70%	81 – 100%	81 – 100%
	Existe una organización lógica.	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%
3. ACTUALIDAD	Comprende los aspectos de cantidad y claridad	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%
4. ORGANIZACIÓN						
5. SUFICIENCIA						

<b>6.INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognoscitivas de las relaciones públicas.	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%
<b>8. COHERENCIA</b>	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%
<b>9. METODOLOGÍA</b>	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	81- 100%	100%	80%	61 – 80%	81 – 100%

---

**Tabla 2:**

*Cuadro de validadores de la guía de entrevista aplicada a los supervisores de Starbucks San Isidro.*

<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS</b>	<b>Mag. Luis Elías</b>	<b>Mag. Julissa Thorne</b>	<b>Mag. Julio Arce</b>	<b>Mag. Miguel Valdez</b>	<b>Mag. José Reátegui</b>
<b>1. CLARIDAD</b>	Está formulado con lenguaje apropiado.	61 – 80%	100%	85%	81 – 100%	81 – 100%
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Está expresada en conducta observada.	61 – 80%	100%	85%	81 – 100%	81 – 100%
<b>3. ACTUALIDAD</b>	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.	61 – 80%	100%	85%	81 – 100%	81 – 100%
<b>4. ORGANIZACIÓN</b>	Existe una organización lógica.	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%
<b>5. SUFICIENCIA</b>	Comprende los aspectos de cantidad y claridad	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%
<b>6. INTENCIONALIDAD</b>	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%
<b>7. CONSISTENCIA</b>	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%
<b>8. COHERENCIA</b>	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%
<b>9. METODOLOGÍA</b>	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.	61 – 80%	100%	85%	61 – 80%	81 – 100%

### 3.3.5 Confiabilidad de instrumento de medición

Con el fin de comprobar cuán confiable fueron los instrumentos se manejó el coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_r^2} \right],$$

$\alpha$ : Coeficiente de confiabilidad del cuestionario

$k$ : Preguntas en el instrumento

$S_i^2$ : Suma de las varianzas de las preguntas

$S_r^2$ : Varianza total

#### En donde:

es la varianza del ítem  $i$ ,

es la varianza de los valores totales observados y

es el número de preguntas o ítems.

El Alpha de Cronbach, es un coeficiente bastante empleado para saber qué tan confiable es un instrumento. Su finalidad es demostrar que tan consistente es una prueba. El valor arrojado puede variar entre uno y cero, de forma que, mientras más próximo esté del valor 1, mayor es la consistencia interna de los ítems en medición y, será de más confiabilidad.

Los rangos van desde 0.53 a menos, confiabilidad nula; de 0.54 a 0.59, confiabilidad baja; 0.60 a 0.65, confiable; 0.66 a 0.71, muy confiable; de 0.72 a 0.99, excelente confiabilidad y 1, confiabilidad perfecta. Tras emplear el Alpha

de Cronbach, se obtuvo un resultado de **0.88** lo cual indica que el instrumento es de **excelente confiabilidad**.

El resultado excelente confiabilidad es un grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Lo que significa que en su aplicación produce buenos resultados. Es decir, el instrumento evaluado comprende todo lo necesario para poder obtener respuestas reales que ayuden a realizar la investigación. Mientras más cerca de 1 se encuentre el resultado del coeficiente, mayor confiabilidad tiene el instrumento utilizado.

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

Para poder procesar los resultados se utilizó la estadística descriptiva e inferencial, por ello se determinarán las medidas de tendencia central y luego presentar los resultados.

Fue aplicada de la siguiente manera:

a) **Recolección de información**

Con instrumentos de recolección de datos.

b) **Clasificación y codificación:**

Se utilizó para organizar los datos, criterios e ítems, que permitieron recuperar información para esta investigación.

c) **Tabulación:**

Este procedimiento permitió realizar cuadros estadísticos con todos sus datos correspondientes.

d) Representación estadística:

Los resultados se presentaron con gráficos de barras y cuadros por considerarse óptimo por el investigador y ser del manejo del mismo.

Se presentaron los resultados a través de gráficos de barra y cuadros que fueron de fácil comprensión.

e) Análisis e interpretación de datos:

De carácter estadístico descriptivo.

Se procesaron los datos para luego determinar las medidas de tendencia central y de dispersión para posteriormente realizar la exposición de resultados.

**Media aritmética**

$$\bar{X} = \frac{\sum fx'}{N}$$

**Desviación estándar**

$$S_1 = \sqrt{\frac{\sum X'(fx_1')}{N} - x_1'^2}$$

Se utilizó el Chi- Cuadrado para validar la hipótesis. Una prueba de “no relación de variables” en la cual el investigador evalúa si para su investigación es cierto o no (Hernández et al. 2014).

Se escogió este método de análisis de datos porque permitió comprender e interpretar la relación entre dos variables. Se aplicó planteando una hipótesis para después poder compararla con los resultados obtenidos y así verificar si hay diferencias.

### **3.5 Aspectos éticos**

Teniendo en cuenta que este trabajo recolectó información real y relacionada con la percepción de cada miembro que fue encuestado, fue de alta importancia la aplicación de medidas que garanticen la privacidad de los resultados con la finalidad de que la colaboración en este estudio no tenga impactos en la vida íntima, común y/o condición laboral de cada contribuyente.

La investigación fue cuidadosa de respetar los derechos primordiales de la población y muestra, se garantiza no se manipularon ni hubo desviación de resultados al finalizarla; de esa manera se pudo obtener importancia para la propia institución y también para la sociedad.

Esta investigación fue dispuesta para fines totalmente universitarios y para ubicar una resolución al problema detectado dentro de la organización. Velando siempre por el nivel de confiabilidad de los instrumentos, entrevistas, cuestionarios e información adquirida.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1. Descripción de resultados del cuestionario**

El instrumento utilizado en esta investigación fue un cuestionario que estuvo conformado por 24 interrogantes, y fue aplicado a los colaboradores de las tiendas de Starbucks ubicadas en el distrito de San Isidro, Lima. El objetivo del instrumento fue determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario en tablas, gráficos y su interpretación:

**Tabla 3**

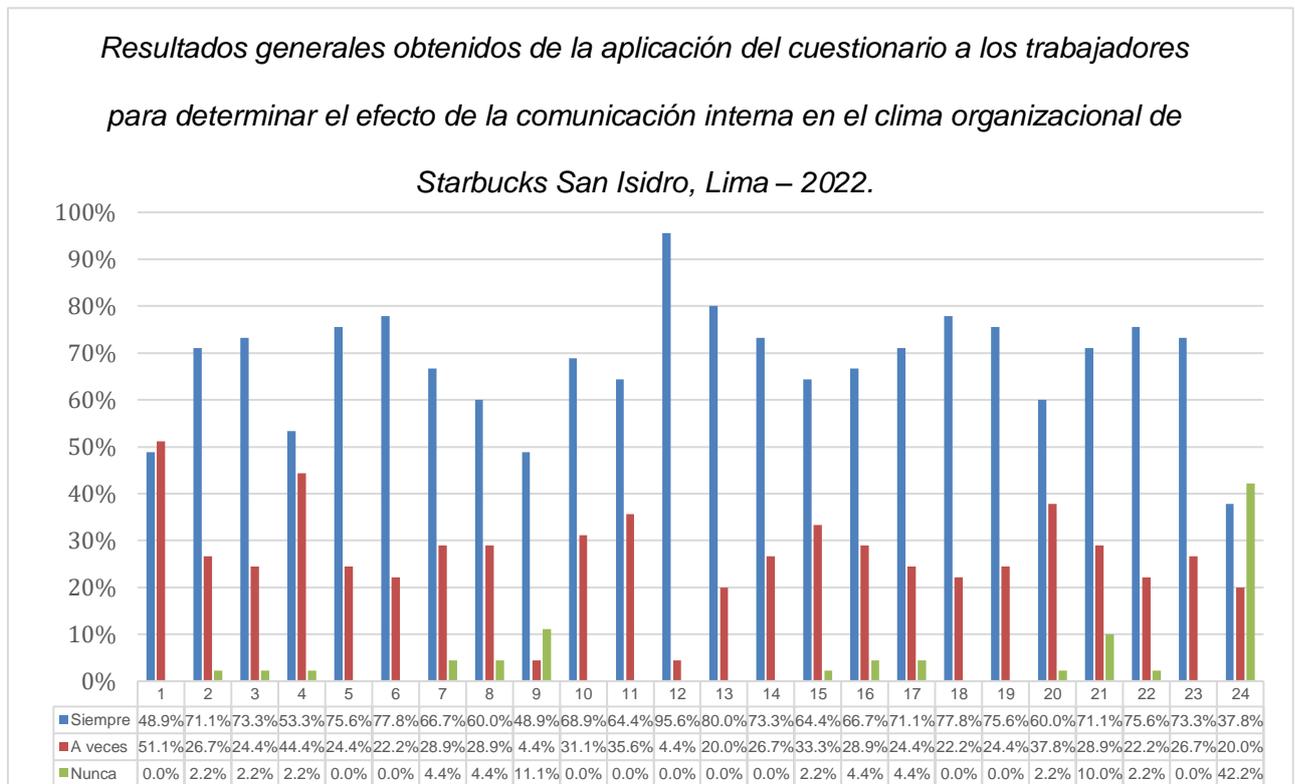
*Resultados generales obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro.*

N °	Ítem	1		2		3		Total	
		hi	%	Hi	%	Hi	%	hi	%
1	¿Los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?	44	48,9%	46	51,1%	0	0%	90	100%
2	¿El plan de comunicación refleja los objetivos de la empresa?	64	71,1%	24	26,7%	2	2,2%	90	100%
3	¿Se supervisa constantemente el cumplimiento de las funciones de cada miembro del equipo?	66	73,3%	22	24,4%	2	2,2%	90	100%
4	¿Se repasa lo indicado en el plan de comunicación de manera constante?	48	53,3%	40	44,4%	2	2,2%	90	100%
5	¿Los mensajes que recibe durante su jornada laboral son claros y precisos?	68	75,6%	22	24,4%	0	0%	90	100%
6	¿La comunicación entre compañeros se da de forma directa y fluida?	70	77,8%	20	22,2%	0	0%	90	100%
7	¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación?	60	66,7%	26	28,9%	4	4,4%	90	100%
8	¿Tiene confianza para expresar sus inquietudes u opiniones a su jefe directo?	54	60%	26	28,9%	10	11,1%	90	100%
9	¿Se realizan reuniones con periodicidad mensual para tratar temas internos?	42	46,7%	44	48,9%	4	4,4%	90	100%
10	¿Se emplean herramientas tales como periódicos murales, comunicados, chats grupales, entre otros para dar a conocer los acuerdos?	62	68,9%	28	31,1%	0	0%	90	100%
11	¿La información enviada por otras áreas llega de forma rápida a todos los miembros de la tienda?	58	64,4%	32	35,6%	0	0%	90	100%
12	¿Se trabaja con alguna herramienta digital (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes?	86	95,6%	4	4,4%	0	0%	90	100%
13	¿Consideras que hay más de un compañero influyente dentro del equipo?	72	80%	18	20%	0	0%	90	100%
14	¿Tu actitud en el trabajo promueve la buena actitud en tus compañeros?	66	73,3%	24	26,7%	0	0%	90	100%
15	¿Consideras que los miembros del equipo gerencial buscan motivar el trabajo de cada miembro a su cargo mejorando su productividad?	58	64,4%	30	33,3%	2	2,2%	90	100%
16	¿Conoces las fortalezas de los miembros de tu equipo?	60	66,7%	26	28,9%	4	4,4%	90	100%

17	¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda?	64	71,1%	22	24,4%	4	4,4%	90	100%
18	¿Promueves el cumplimiento de metas para el bienestar de la empresa?	70	77,8%	20	22,2%	0	0%	90	100%
19	¿En su turno laboral promueve el cumplimiento de funciones?	68	75,6%	22	24,4%	0	0%	90	100%
20	¿Consideras que dentro de la empresa cada miembro tiene claro y cumple sus funciones?	54	60%	34	37,8%	2	2,2%	90	100%
21	¿Te sientes orgulloso de trabajar en la empresa?	64	71,1%	26	28,9%	0	10%	90	100%
22	¿Sientes constantemente que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	68	75,6%	20	22,2%	2	2,2%	90	100%
23	¿Estás conforme con el tiempo que llevas trabajando en la empresa?	66	73,3%	24	26,7%	0	0%	90	100%
24	¿Tienes algún motivo por el cuál abandonarías la empresa en este momento?	34	37,8%	18	20%	38	42,2%	90	100%

Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima.

**Figura 1**



Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro.

## **Interpretación:**

Según los resultados obtenidos en general tras aplicar el cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima, el cual tuvo como objetivo determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022, se obtuvo que en promedio el 68% de los colaboradores piensan que en sus respectivas tiendas siempre se aplica de manera correcta la comunicación interna, lo cual hace que el clima organizacional y la convivencia en tienda sea fácil de llevar, ya que dieron respuestas positivas a la mayoría de preguntas respecto a comunicación interna.

Por otro lado, se determinó que en promedio el 26.8% de los colaboradores que realizaron el cuestionario manifiestan que solo a veces se aplica de manera correcta la comunicación interna en las tiendas estudiadas, lo cual dificulta el clima organizacional y la relación entre compañeros. Respondieron a veces más que nada en las preguntas que resaltaban una ejecución o cumplimiento de plan de comunicación y la aplicación de herramientas que permitan la coordinación interna de actividades y funciones. Esto puede generar un efecto negativo en el clima organizacional ya que, al no poder comunicar algunos ítems importantes para el desarrollo de un día a día ameno y constructivo, se pueden generar discusiones y malentendidos por no tener claro los objetivos, planes y acciones del día.

Por último, se determinó que solo el 3.9% de los colaboradores que realizaron el cuestionario creen que la comunicación interna nunca influye en el clima de cada tienda en mención. Esta alternativa se hizo presente en preguntas sobre la

permanencia de los empleados en la marca, la mayoría de estos no piensan abandonar la marca pronto, lo cual reafirma su compromiso, comodidad y conformidad con la empresa.

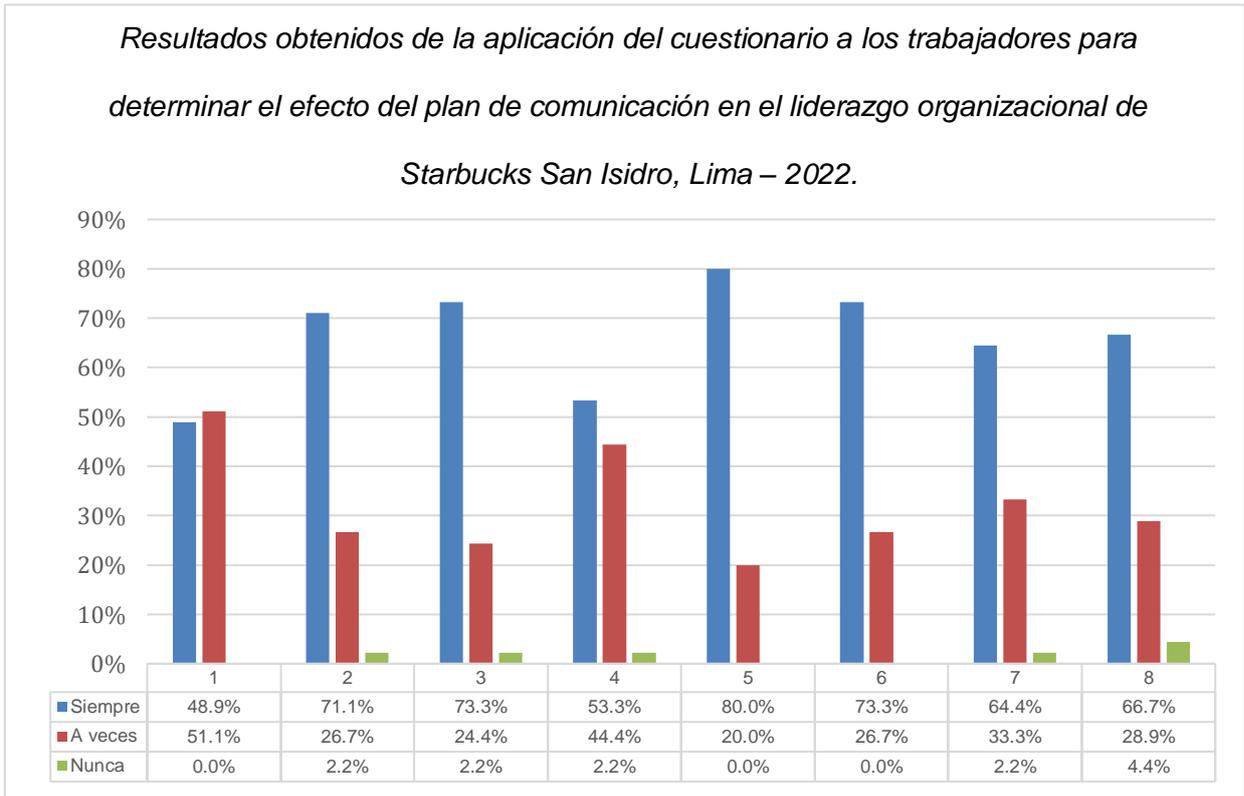
**Tabla 4**

*Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro.*

N °	Ítem	1		2		3		Total	
		hi	%	Hi	%	Hi	%	hi	%
1	¿Los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?	44	48,9%	46	51,1%	0	0%	90	100%
2	¿El plan de comunicación refleja los objetivos de la empresa?	64	71,1%	24	26,7%	2	2,2%	90	100%
3	¿Se supervisa constantemente el cumplimiento de las funciones de cada miembro del equipo?	66	73,3%	22	24,4%	2	2,2%	90	100%
4	¿Se repasa lo indicado en el plan de comunicación de manera constante?	48	53,3%	40	44,4%	2	2,2%	90	100%
5	¿Consideras que hay más de un compañero influyente dentro del equipo?	72	80%	18	20%	0	0%	90	100%
6	¿Tu actitud en el trabajo promueve la buena actitud en tus compañeros?	66	73,3%	24	26,7%	0	0%	90	100%
7	¿Consideras que los miembros del equipo gerencial buscan motivar el trabajo de cada miembro a su cargo mejorando su productividad?	58	64,4%	30	33,3%	2	2,2%	90	100%
8	¿Conoces las fortalezas de los miembros de tu equipo?	60	66,7%	26	28,9%	4	4,4%	90	100%

Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima.

**Figura 2**



Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro.

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos tras aplicar el cuestionario para trabajadores de Starbucks Perú San Isidro, Lima, para el cual el objetivo fue determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional, se determina que el 66.4% de los colaboradores encuestados creen que el plan de comunicación está siendo bien formulado y comunicado ya que se realizan acciones dentro de las tiendas que lo pueden demostrar. El 71.1% de encuestados, es decir, más de la mitad de la muestra, indica que el plan de comunicación refleja los objetivos de la empresa, lo cual da una amplia visión de la forma en que está realizado el plan

de comunicación, teniendo en cuenta los pilares de la organización. Además, en todas las preguntas sobre liderazgo organizacional, más de la mitad de encuestados está de acuerdo con que siempre en el día a día en las tiendas se presentan acciones que permite resaltar el liderazgo de ciertos compañeros dentro del equipo.

Por otro lado, se obtiene que un promedio de 31.9% encuestados consideran que el plan de comunicación solo a veces tiene efecto en el liderazgo organizacional. Tanto las preguntas con respecto al plan de comunicación, como a las de liderazgo organizacional presentan menor respuesta con la opción “a veces” en ambos casos, no logra superar la mitad de encuestados. La única pregunta que supera en respuestas a la alternativa siempre es “¿los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?”, esta pregunta pertenece al indicador plan de comunicación y es la única que da como resultado más de la mitad del porcentaje de resultados.

Por último, se obtiene que solo un promedio de 1.7% marcaron la opción nunca, indicando de esa manera que nunca se realizan acciones que permitan conocer un plan de comunicación o identificar el liderazgo dentro de las tiendas en estudio. Para las preguntas “¿los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?”, “¿consideras que hay más de un compañero influyente dentro del equipo?” y “¿tu actitud en el trabajo promueve la buena actitud en tus compañeros?” tiene 0% de respuestas para “nunca” lo cual es una clara referencia que para los indicadores plan de comunicación y liderazgo

organizacional, siempre se realizan acciones que permiten identificar a los colaboradores el buen funcionamiento de cada uno.

**Tabla 5**

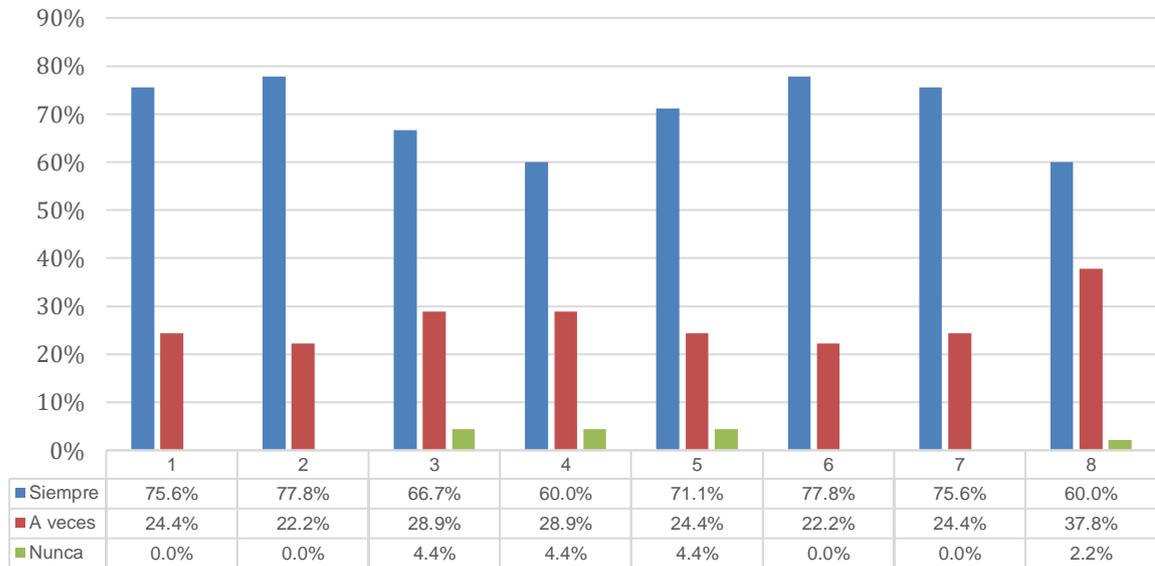
*Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.*

N °	Ítem	1		2		3		Total	
		hi	%	Hi	%	Hi	%	hi	%
1	¿Los mensajes que recibe durante su jornada laboral son claros y precisos?	68	75,6%	22	24,4%	0	0%	90	100%
2	¿La comunicación entre compañeros se da de forma directa y fluida?	70	77,8%	20	22,2%	0	0%	90	100%
3	¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación?	60	66,7%	26	28,9%	4	4,4%	90	100%
4	¿Tiene confianza para expresar sus inquietudes u opiniones a su jefe directo?	54	60%	26	28,9%	10	11,1%	90	100%
5	¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda?	64	71,1%	22	24,4%	4	4,4%	90	100%
6	¿Promueves el cumplimiento de metas para el bienestar de la empresa?	70	77,8%	20	22,2%	0	0%	90	100%
7	¿En su turno laboral promueve el cumplimiento de funciones?	68	75,6%	22	24,4%	0	0%	90	100%
8	¿Consideras que dentro de la empresa cada miembro tiene claro y cumple sus funciones?	54	60%	34	37,8%	2	2,2%	90	100%

Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima

**Figura 3**

*Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.*



Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima.

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos tras aplicar el cuestionario para trabajadores de Starbucks Perú San Isidro, Lima el cual tuvo como objetivo determinar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional, se determina que el 60% de los colaboradores encuestados creen que se utilizan los canales de comunicación de forma efectiva y que estos tienen efecto en la motivación organizacional. Más de la mitad de los encuestados, en cifras exactas el 70% de la muestra, manifiesta que siempre se dan acciones que reflejan un correcto uso de los canales de comunicación. Se tuvo como “siempre” resultado para las

preguntas “¿los mensajes que recibe durante su jornada laboral son claros y precisos?” y “¿la comunicación entre compañeros se da de forma directa y fluida?” lo cual es un gran indicador que los canales de comunicación funcionan de manera óptima.

Por otro lado, se obtiene que un promedio de 26.7% de encuestados consideran que los canales de comunicación solo a veces tienen efecto en la motivación organizacional. Tanto las preguntas con respecto a canales de comunicación, como a las de motivación organizacional presentan menor respuesta con la opción “a veces”, en ambos casos, no logra superar la mitad de encuestados. Las preguntas relacionadas al primer indicador que tiene como respuesta a veces, suman el 26.1% de los encuestados, resolviendo así que más de la mitad de encuestados. Lo mismo sucedió con las preguntas enfocadas en el segundo indicador motivación organizacional, solo el 27.2% en promedio respondió a veces, siendo superada esta opción una vez por siempre. Es decir, la mayoría, está de acuerdo con que siempre se realizan acciones en la marca que permite un correcto manejo de los canales de comunicación para tener un efecto positivo en la motivación organizacional.

Por último, se obtuvo que solo un promedio de 1.9% marcaron la opción nunca, indicando de esa manera que nunca se realizan acciones que permitan emplear los canales de comunicación de manera óptima. En cuanto al segundo indicador, motivación organizacional, la encuesta arrojó que solo menos del 2% en promedio marcó la opción nunca en las preguntas “¿se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda?” y “¿consideras que dentro de la empresa cada

miembro tiene claro y cumple sus funciones?”, ambas preguntas fueron las únicas que presentaron resultados para la opción nunca con respecto al indicador motivación organizacional. En este caso, habiendo un ligero porcentaje de respuesta, se pudo comprobar que existe un pequeño problema de falta de motivación en la organización.

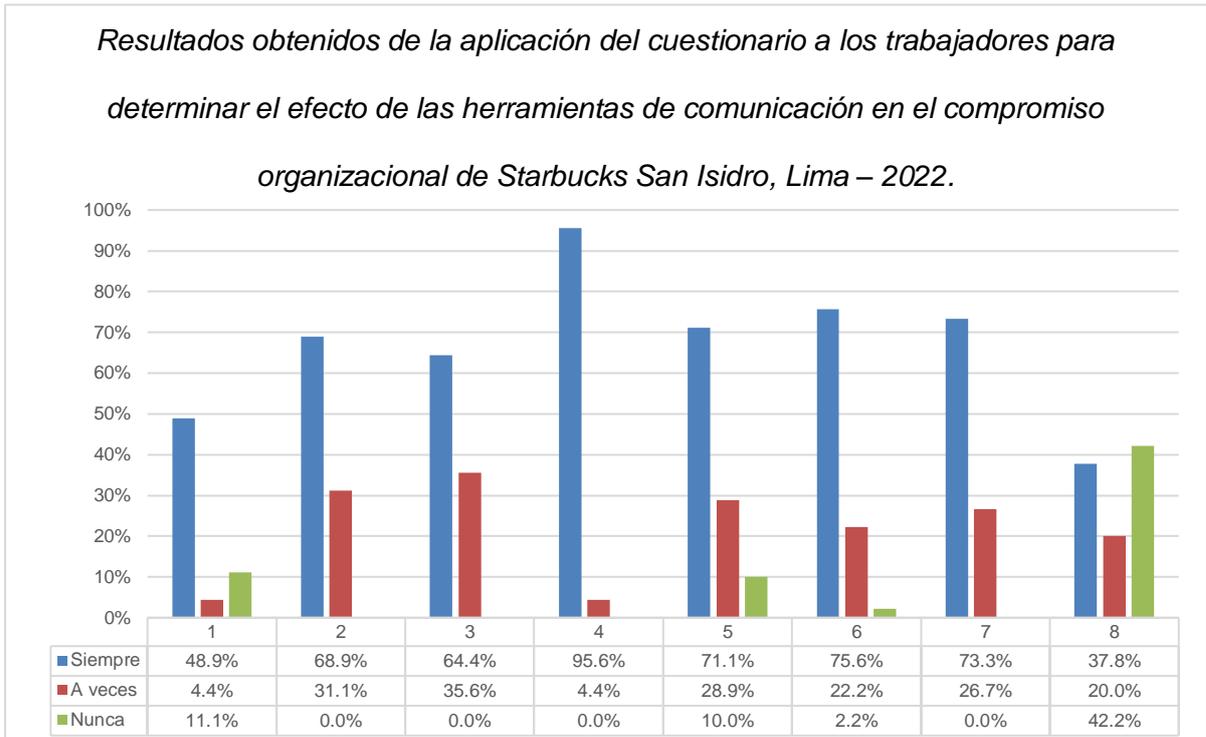
**Tabla 6**

*Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a los trabajadores para determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.*

N °	Ítem	1 Siempre		2 A veces		3 Nunca		Total	
		hi	%	Hi	%	Hi	%	hi	%
9	¿Se realizan reuniones con periodicidad mensual para tratar temas internos?	42	46,7%	44	48,9%	4	4,4%	90	100%
10	¿Se emplean herramientas tales como periódicos murales, comunicados, chats grupales, entre otros para dar a conocer los acuerdos?	62	68,9%	28	31,1%	0	0%	90	100%
11	¿La información enviada por otras áreas llega de forma rápida a todos los miembros de la tienda?	58	64,4%	32	35,6%	0	0%	90	100%
12	¿Se trabaja con alguna herramienta digital (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes?	86	95,6%	4	4,4%	0	0%	90	100%
21	¿Te sientes orgulloso de trabajar en la empresa?	64	71,1%	26	28,9%	0	10%	90	100%
22	¿Sientes constantemente que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?	68	75,6%	20	22,2%	2	2,2%	90	100%
23	¿Estás conforme con el tiempo que llevas trabajando en la empresa?	66	73,3%	24	26,7%	0	0%	90	100%
24	¿Tienes algún motivo por el cuál abandonarías la empresa en este momento?	34	37,8%	18	20%	38	42,2%	90	100%

Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima.

**Figura 4**



Nota. Cuestionario para trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima.

**Interpretación:**

Según los resultados obtenidos tras aplicar el cuestionario para trabajadores de Starbucks Perú San Isidro, Lima, para el cual el objetivo fue determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional, se determina que el 60% de los colaboradores encuestados creen que se utilizan correctamente las herramientas de comunicación y que su buen uso tiene efecto en el compromiso organizacional dentro de la empresa. Más de la mitad de los encuestados, en cifras exactas el 69.5% de la muestra, manifiesta que siempre se dan acciones que reflejan un correcto uso de las herramientas de comunicación. Se tuvo como respuesta la alternativa “siempre” en las preguntas “¿se emplean herramientas tales como periódicos murales, comunicados, chats

grupales, entre otros para dar a conocer los acuerdos?”, “¿la información enviada por otras áreas llega de forma rápida a todos los miembros de la tienda?” y “¿se trabaja con alguna herramienta digital (*WhatsApp*, grupo de *Facebook*, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes?” referidas al primer indicador, dando como resultado porcentajes por encima de la mitad de encuestados lo que refiere que las herramientas de comunicación se están utilizando correctamente. En cuanto al segundo indicador, compromiso organizacional, más del 60% marcó la alternativa siempre en preguntas que resaltan la satisfacción laboral y el trabajo en equipo, claro indicador que el compromiso en la organización es de un alto nivel.

Por otro lado, se obtiene que un promedio de 26.7% de encuestados consideran que las herramientas de comunicación solo a veces tienen efecto en el compromiso organizacional. Tanto las preguntas con respecto a herramientas de comunicación, como a las de compromiso organizacional presentan menor respuesta con la opción “a veces”, en ambos casos, no logra superar la mitad de encuestados sumando tan solo un 21.7% de respuestas. Las preguntas relacionadas al primer indicador que tienen como respuesta “a veces”, suman el 18.9% de los encuestados, la única pregunta que tuvo un porcentaje considerable de respuestas con esta alternativa fue “¿Se realizan reuniones con periodicidad mensual para tratar temas internos?” lo cual puede indicar que alguna herramienta de comunicación está fallando dentro de la organización. Lo mismo sucedió con las preguntas enfocadas al segundo indicador compromiso organizacional, solo el 24.5% en promedio respondió la opción “a veces”, siendo superada en 3 ocasiones por “siempre”. Es decir, la mayoría, está de acuerdo con que siempre se realizan acciones en la marca que permite un correcto manejo de las

herramientas de comunicación para tener un efecto positivo en la motivación organizacional.

Por último, se obtuvo que solo un promedio de 2.8% marcaron la opción nunca, indicando de esa manera que nunca se realizan acciones que permitan emplear las herramientas de comunicación de manera óptima. En cuanto al segundo indicador, compromiso organizacional, la encuesta arrojó que el 13% de encuestados en promedio marcó la opción nunca. La pregunta con mayor porcentaje de respuesta fue referente a si el colaborador abandonaría la organización en este momento. En este caso, habiendo un ligero porcentaje de respuesta y perteneciendo este a una pregunta que califica como positivo el compromiso organizacional, se pudo comprobar que no existe problemas de compromiso y/o satisfacción de los colaboradores con sus respectivas tiendas.

#### **4.2 Descripción de resultados de la guía de entrevista**

Se entrevistó a tres supervisores del distrito de San Isidro, Lima, uno de supervisión general y otros dos pertenecientes a dos tiendas del distrito buscando comprobar que la comunicación interna se esté desarrollando de manera óptima de acuerdo con lo comunicado por los resultados del cuestionario realizado a los colaboradores subordinados del distrito en mención. De esta manera, se logró el objetivo que fue determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

Seguidamente, los resultados fueron presentados en las siguientes interpretaciones.

- **Plan de comunicación.**

**Interpretación:**

La primera interrogante a los supervisores fue ¿Planifica una línea de comunicación en su día a día? ¿Por qué? quienes afirmaron en su totalidad que si se planifica una línea o forma de comunicación de forma diaria para que las funciones, metas y objetivos comerciales del día puedan ser correctamente asimilados. Manifiestan que es importante planificar la comunicación en tiendas para poder medir los resultados de cada miembro del equipo, y de esa manera, poder lograr objetivos marcados por gerencia. “Lo normal en el día a día es armar un plan de trabajo con ciertas funciones y acciones que debe realizar el equipo, darlas a conocer en una primera reunión del día y medir los alcances.” (Campos, 2022). Es importante resaltar, que esta pregunta arrojó la totalidad de respuestas positivas, lo cual es un fuerte indicador de que la planificación de la comunicación y la ejecución de un plan específico se da correctamente en las tiendas de Starbucks San Isidro, Lima.

- **Supervisión diaria del cumplimiento de funciones.**

**Interpretación:**

La segunda interrogante a los supervisores fue ¿Se supervisa el cumplimiento de las funciones de sus subordinados? ¿Cómo? La mayoría afirmó que si se realiza una supervisión de cerca a las actividades realizadas por el equipo en general. La forma en que logran supervisar las actividades asignadas es mediante encargados del equipo, buscan delegar las actividades a algún miembro que cumpla con un perfil específico y pueda ser líder durante su turno de trabajo. Al igual que la pregunta anterior, esta interrogante obtuvo la totalidad de respuestas

positivas, lo cual indica que la supervisión por parte del equipo gerencial hacia su equipo de trabajo se da de forma constante y correcta, buscando así el cumplimiento de las funciones asignadas y detalladas en un previo plan de comunicación.

- **Clara emisión de mensajes**

**Interpretación:**

La tercera interrogante a los supervisores fue ¿La emisión de mensajes durante su jornada laboral es clara y precisa? ¿Cómo lo hace? para esta pregunta la mayoría de los entrevistados respondieron que sí emiten mensajes de forma clara y precisa, a través de pautas marcadas al inicio y cambio de cada turno lo cual permite también poder hacer la supervisión. “Sobre la emisión de mensajes, al inicio de cada turno, se conversa con cada chico sobre su función y el rol del día en la tienda.” (Cervantes, 2022). Esta buena práctica comunicacional varía de acuerdo con el planteamiento de actividades en cada una de las tiendas.

- **Consideración de opiniones del equipo**

**Interpretación:**

La cuarta interrogante fue ¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación? ¿Por qué? para esta pregunta 2 de 3 entrevistados respondieron que sí consideran las opiniones de todos los miembros del equipo sin importar que sean *part time*, *full time* u otro supervisor. Señalan que, “es importante considerar la opinión del equipo ya que puede mejorar el panorama en la toma de decisiones, además empodera al equipo y los motiva a hacer un buen trabajo sintiéndose parte importante de la tienda” (Campos, 2022).

## - Programación de reuniones internas

### **Interpretación:**

La quinta interrogante realizada a los supervisores fue ¿Se programa con frecuencia reuniones para tratar temas internos? ¿Por qué? en la cual el total de entrevistados tuvo una respuesta positiva. Los supervisores indicaron que si se realizan reuniones periódicamente para tratar y medir los KPIS de las tiendas manteniéndose así en un buen camino con respecto a la comunicación interna. “Sobre las reuniones del equipo, es importante tenerlas, las manejamos una vez al mes con todo el team y una vez por semana con el equipo gerencial” (Rusell, 2022). Consideran este punto muy importante ya que permite la planificación del trabajo del mes consecuente, en el caso del equipo en general, y de la semana en caso del equipo gerencial. Con estas respuestas tenemos un claro indicador que el desarrollo de la herramienta de comunicación de las reuniones con periodicidad funciona correctamente en Starbucks San Isidro, Lima.

## - Uso de herramientas digitales

### **Interpretación:**

La sexta interrogante realizada a los supervisores fue ¿Se trabaja con herramientas digitales (*WhatsApp*, grupo de *Facebook*, entre otros) que permitan la comunicación rápida de mensajes? ¿Cuáles? La cual hace referencia a la variable comunicación interna, para esta interrogante, la totalidad de entrevistados tuvo una respuesta positiva. Los supervisores indicaron que si se utilizan herramientas digitales para mantener y agilizar la comunicación con el equipo. La herramienta que se utiliza es *WorkPlace*, la cual se utiliza únicamente para temas laborales. Se pudo ver que Starbucks San Isidro, Lima si utiliza

distintas herramientas con las que se permite una correcta comunicación de mensajes de forma rápida y comprensible. “Antes se utilizaba whatsapp para hablar con el equipo, se creaban grupos de trabajo. Ahora con Workspace se puede tener una conversación más fluida de sólo trabajo.” (Cervantes, 2022).

- **Motivación al equipo**

**Interpretación:**

La séptima interrogante realizada a los supervisores fue ¿Es importante motivar el trabajo de cada miembro a su cargo para mejorar su productividad? ¿Por qué? en la cual, el total de entrevistados tuvo una respuesta positiva. Los supervisores indicaron que si es muy necesario tratar de que todos los miembros del equipo se motiven para hacer su trabajo en el día a día. El equipo gerencial busca motivar a los colaboradores a través de distintos mensajes que comparten entre ellos, así como también encargar funciones importantes que los empoderen y sepan que cada vez hacen un mejor trabajo. Se pudo ver que en Starbucks San Isidro; Lima si es importante darle a cada colaborador un motivo por el cual esforzarse y lograr mejores resultados.

- **Programa de reconocimientos**

**Interpretación:**

La octava interrogante realizada a los supervisores fue ¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda? ¿Cuál? en la cual la mayoría de entrevistados tuvo una respuesta negativa indicando que no se realizan programas de reconocimiento. Los supervisores dieron como respuesta que, si se hace uso de los reconocimientos, pero no con un programa en específico, sino con distintas

acciones con las que se reconoce a los miembros del equipo por una buena labor. “Los reconocimientos que se dan en la marca no son como programa sino como simples recordatorios del buen trabajo. Tenemos el card del mandil verde donde se escribe una felicitación al miembro del equipo por su buen desempeño.” (Campos,2022). Si bien es cierto, hay un aún un porcentaje que no practica esta herramienta, la mayoría de tiendas del distrito ya la están aplicando en su día a día.

- **Identificación del equipo con la tienda**

**Interpretación:**

La novena interrogante a los supervisores fue ¿Considera que logró la identificación de los miembros de su equipo con la tienda? ¿Cómo? Pregunta que hace referencia al clima organizacional midiendo el sentido de pertenencia en la cual la mayoría de entrevistados tuvo una respuesta positiva indicando que sí considera haber logrado la identificación del equipo con la empresa, indicaron además que esto se logró haciendo que sean partícipe de todo lo que acontece y así se sientan realmente parte de. Por otro lado, una parte de entrevistados considera que aún no ha podido lograr que su equipo se identifique completamente con la tienda porque la mayoría son nuevos ingresos y para lograr un nivel de identificación y compromiso se necesitan realizar acciones que permitan que eso suceda. “En las tiendas hay algunos chicos que ya están adaptados completamente, sin embargo, como tenemos equipo part time, a veces hay rotaciones altas y lo que cuesta es lograr que los nuevos ingresos se terminen de adaptar y vincularse con la marca. Toma su tiempo, pero siempre se logra” (Rusell, 2022).

## - **Permanencia en la empresa**

### **Interpretación:**

La décima y última interrogante realizada a los supervisores fue ¿Considera importante quedarse algún tiempo más trabajando en la empresa? ¿Por qué?, pregunta que hace referencia al clima organizacional en la cual el total de entrevistados tuvo una respuesta positiva indicando que sí considera que su permanencia en la empresa debe ser por un periodo mayor al que están ahora. Los supervisores entrevistados dicen ser miembros claves del equipo para lograr objetivos con sus colaboradores asignados. Con estas respuestas se logra reconocer que, en el ámbito gerencial por lo menos, el equipo está contento con el trabajo y planea permanecer más tiempo en la empresa indicando un alto nivel de compromiso organizacional.

### **4.3. Prueba de hipótesis**

#### **4.3.1. Explicación del estadístico Chi-cuadrado**

Teniendo como referencia lo manifestado por Bruce et. al (2022), este estadístico chi-cuadrado por lo general se emplea para comprobar la significatividad estadística y suele relacionarse con la asociación; lo cual se visualiza en los resultados que se detallan en la tabla cruzada, teniendo como fuente principal la data de los resultados obtenidos (respuestas) que fueron recopilados después de la aplicación del instrumento seleccionado para la investigación. Es primordial resaltar que, los datos que se lograron obtener fueron importados al programa SPSS como software de apoyo para generar las tablas cruzadas y hallar el test de chi-cuadrado, en tal sentido, una vez que

el investigador realiza el procesamiento está en la capacidad de poder aceptar o rechazar una hipótesis que haya planteado en su estudio, contando así con un sustento estadístico que le permita utilizar como respaldo.

#### **4.3.2. Hipótesis general:**

**Hi:** La comunicación interna tiene efecto en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022

#### **Nivel de confianza y significancia:**

**Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$

**Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

#### **Criterios para rechazar o aceptar la Ho:**

Rechazamos la H0 y aceptamos la H1 → si  $p \leq \alpha$

Aceptamos la H0 → si  $p > \alpha$

#### **Tamaño muestral: 90 U.A.A**

**H0:** No existe efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022

**H1:** Si existe efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro Lima – 2022

**Tabla N° 7: Tabla cruzada Comunicación interna\*Clima organizacional**

		CLIMA ORGANIZACIONAL				
		Nunca	A veces	Siempre	Total	
COMUNICACIÓN INTERNA	Nunca	Recuento	24	8	0	32
		Recuento esperado	12,1	14,2	5,7	32,0
		% del total	26,7%	8,9%	0,0%	35,6%
	A veces	Recuento	10	22	4	36
		Recuento esperado	13,6	16,0	6,4	36,0
		% del total	11,1%	24,4%	4,4%	40,0%
	Siempre	Recuento	0	10	12	22
		Recuento esperado	8,3	9,8	3,9	22,0
		% del total	0,0%	11,1%	13,3%	24,4%
	Total	Recuento	34	40	16	90
		Recuento esperado	34,0	40,0	16,0	90,0
		% del total	37,8%	44,4%	17,8%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	49,295 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	55,169	4	,000
Asociación lineal por lineal	41,924	1	,000
N de casos válidos	90		

- a. 1 casillas (11,1%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,91.

**Decisión:**

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

En la tabla anterior se observa que, de los resultados el valor de  $p$  es igual a 0,000. Teniendo en cuenta que el valor  $p$  es inferior a  $\alpha$  (0,05) se procede a rechazar la hipótesis nula; por consiguiente, se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa y un efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**4.3.3. Hipótesis específica 1**

**Hi:** El plan de comunicación tiene efecto en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022

**Nivel de confianza y significancia:**

**Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$

**Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

**Criterios para rechazar o aceptar la  $H_0$ :**

Rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1 \rightarrow$  si  $p \leq \alpha$

Aceptamos la  $H_0 \rightarrow$  si  $p > \alpha$

**Tamaño muestral: 90 U.A.A**

**H1:** Existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**H0:** No existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**Tabla N°8: Tabla cruzada Plan de comunicación\*Liderazgo organizacional**

		<b>LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b>				
		Nunca	A veces	Siempre	Total	
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	Nunca	Recuento	16	10	4	30
		Recuento esperado	10,0	8,0	12,0	30,0
		% del total	17,8%	11,1%	4,4%	33,3%
	A veces	Recuento	12	8	8	28
		Recuento esperado	9,3	7,5	11,2	28,0
		% del total	13,3%	8,9%	8,9%	31,1%
	Siempre	Recuento	2	6	24	32
		Recuento esperado	10,7	8,5	12,8	32,0
		% del total	2,2%	6,7%	26,7%	35,6%
	Total	Recuento	30	24	36	90
		Recuento esperado	30,0	24,0	36,0	90,0
		% del total	33,3%	26,7%	40,0%	100,0%

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,741 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitud	31,717	4	,000
Asociación lineal por lineal	25,116	1	,000
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,47.

#### Decisión:

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

#### Conclusión:

En esta primera hipótesis sucede que el valor p resulta ser igual a 0,000 siendo este menor al valor de significancia (0.05) es decir,  $p < \alpha$ ; además teniendo  $X^2 = 28,741^a$ . En ese sentido se concluye que en la actualidad existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022. Por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula al existir una fuerte asociación estadísticamente.

#### 4.3.4. Hipótesis específica 2

**H<sub>i</sub>:** Los canales de comunicación tienen efecto en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022

**Nivel de confianza y significancia:**

**Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$

**Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

**Criterios para rechazar o aceptar la  $H_0$ :**

Rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1 \rightarrow$  si  $p \leq \alpha$

Aceptamos la  $H_0 \rightarrow$  si  $p > \alpha$

**Tamaño muestral: 90 U.A.A**

**H1:** Existe efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**H0:** No existe efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**Tabla N° 9: Tabla cruzada Canales de Comunicación\*Motivación Organizacional**

		<b>MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL</b>				
		Nunca	A veces	Siempre	Total	
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>	Nunca	Recuento	16	6	6	28
		Recuento esperado	9,3	5,6	13,1	28,0
		% del total	17,8%	6,7%	6,7%	31,1%
	A veces	Recuento	10	6	12	28
		Recuento esperado	9,3	5,6	13,1	28,0
		% del total	11,1%	6,7%	13,3%	31,1%
	Siempre	Recuento	4	6	24	34
		Recuento esperado	11,3	6,8	15,9	34,0
		% del total	4,4%	6,7%	26,7%	37,8%
Total	Recuento	30	18	42	90	
	Recuento esperado	30,0	18,0	42,0	90,0	
	% del total	33,3%	20,0%	46,7%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,784 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitud	18,931	4	,001
Asociación lineal por lineal	17,499	1	,000
N de casos válidos	90		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,60.

**Decisión:**

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

En la segunda hipótesis se observa que el valor de  $p$  es 0,001 el cual es inferior a 0.05, por lo tanto, se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa entre los canales de comunicación y la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022 y, por ende, un efecto. Esto significa que, si se utilizan los canales de comunicación adecuados también influye en la motivación organizacional o viceversa; por ende, se procede a rechazar la hipótesis nula.

**4.3.5. Hipótesis específica 3**

**Hi:** Las herramientas de comunicación tienen efecto en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022

**Nivel de confianza y significancia:**

**Zona no crítica:**  $1 - \alpha = 95\%$

**Zona crítica – rechazo:**  $\alpha = 0,05$

**Criterios para rechazar o aceptar la  $H_0$ :**

Rechazamos la  $H_0$  y aceptamos la  $H_1 \rightarrow$  si  $p \leq \alpha$

Aceptamos la  $H_0 \rightarrow$  si  $p > \alpha$

**Tamaño muestral: 90 U.A.A**

**H1:** Existe efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**H0:** No existe efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.

**Tabla N°10: Tabla cruzada Herramientas de comunicación\*Compromiso organizacional**

		COMPROMISO ORGANIZACIONAL			Total	
		Nunca	A veces	Siempre		
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	Nunca	Recuento	14	16	6	36
		Recuento esperado	10,4	15,2	10,4	36,0
		% del total	15,6%	17,8%	6,7%	40,0%
	A veces	Recuento	8	14	4	26
		Recuento esperado	7,5	11,0	7,5	26,0
		% del total	8,9%	15,6%	4,4%	28,9%
	Siempre	Recuento	4	8	16	28
		Recuento esperado	8,1	11,8	8,1	28,0
		% del total	4,4%	8,9%	17,8%	31,1%
Total	Recuento	26	38	26	90	
	Recuento esperado	26,0	38,0	26,0	90,0	
	% del total	28,9%	42,2%	28,9%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,695 <sup>a</sup>	4	,002
Razón de verosimilitud	16,086	4	,003
Asociación lineal por lineal	10,817	1	,001
N de casos válidos	90		

---

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 7,51.

**Decisión:**

Como  $p < \alpha$ , es decir, que 0,000 es menor a 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula.

**Conclusión:**

En esta tercera hipótesis sucede que el valor  $p$  resulta ser igual a 0,002 siendo este menor al valor de significancia (0.05) es decir,  $p < \alpha$ ; además teniendo  $X^2 = 16,695^a$ . En ese sentido se concluye que en la actualidad existe efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022. Por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula al existir una fuerte asociación estadísticamente.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

Desde los resultados obtenidos a partir de la práctica científica y de procesar la información, la hipótesis general es aceptada porque se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa y un efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022 al ser la respuesta más usada la opción “Siempre” con un porcentaje de 68% (Tabla N° 02). A partir de la respuesta de los encuestados se pudo entender que la buena aplicación de la comunicación interna dentro de la organización es un gran paso para lograr que exista un clima organizacional que sea cómodo y bueno para todos los involucrados. Por consiguiente, el buen manejo de comunicación y la transmisión de mensajes permiten que se desarrolle y evidencia una buena relación entre compañeros. Los resultados comparados con la investigación de Aranibar (2020) “Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa del sector minero en Ayacucho – 2019” en la cual se precisa que existe una

relación positiva en un 73%, entre las variables comunicación interna y clima organizacional, guarda amplia relación con esta investigación ya que, se demostró que para la muestra empleada en el estudio, la comunicación interna tiene un porcentaje de importancia bastante elevado para lograr un buen clima organizacional. Tal y como señalan Chiang et al. (2010) el clima organizacional es una percepción colectiva de los miembros del equipo sobre el ambiente laboral. Para su valoración es importante conocer las puntuaciones que brindan los colaboradores según sus impresiones personales, tal y como se demostró en esta investigación.

Asimismo, al obtener los resultados, se puede decir que la primera hipótesis específica es aceptada ya que se concluye que en la actualidad existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022, lo cual se evidencia tras ser “Siempre” la respuesta más marcada por los colaboradores de Starbucks San Isidro, Lima con un porcentaje de 66.4% (Tabla N° 03) Por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula al existir una fuerte asociación estadísticamente. A partir de la respuesta de los encuestados se pudo determinar que, tanto el plan de comunicación como el liderazgo organizacional están presente en el día a día de los colaboradores en la organización. Se determinó que al desarrollar un plan de comunicación que especifique funciones y tareas, el liderazgo de cada colaborador puede ser apreciado y medido por los demás miembros del equipo. Los resultados comparados con la investigación de Veliz (2018) quien concluyó que gracias al manejo de un plan de comunicación el clima es óptimo en la organización. Se demuestra que para un 45% de los encuestados, se maneja un buen clima organizacional. Lo cual refuerza lo mencionado en esta investigación, la ausencia

de un plan de comunicación que establezca objetivos, metas, funciones y demás, no permite explotar al máximo el potencial de los colaboradores. Del mismo modo, según indica Hitt (2006) el liderazgo organizacional es un proceso colectivo que implica los intentos de influir en otros individuos para lograr una determinada meta, la cual que debe ser puesta y mencionada en el plan de comunicación.

Por otro lado, se puede afirmar que la segunda hipótesis específica es aceptada por concluir que existe una asociación estadísticamente significativa entre los canales de comunicación y la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022 y, por ende, un efecto. Esto se pudo demostrar al elegir la opción "Siempre" con un porcentaje de 70.6% (Tabla N° 04). A partir de estas respuestas se puede analizar que, el uso de los distintos canales de comunicación dentro de cada tienda influye y promueve la motivación de los colaboradores, estos al sentirse 100% parte del equipo por participar de las comunicaciones generales motivan su trabajo para así lograr cumplir con los objetivos esperados. Los resultados son similares al ser comparados con la investigación de Ruiz (2022) el cual concluyó que los canales de comunicación son bastante influyentes en la motivación organizacional. También se habla de la importancia de la motivación organizacional y de cuán relevante es el buen empleo de los canales de comunicación para lograr realizar programas de motivación con la finalidad de mejorar el clima organizacional, tema que también se analizó en esta investigación. Así mismo, Robbins, (2004) indica sobre la motivación que es un proceso que implica la intensidad y persistencia con que un colaborador busca conseguir una meta, una que haya sido estructurada en el plan de comunicación y comunicada a través de los distintos canales que maneje la empresa.

Por último, se puede garantizar que la tercera hipótesis específica es aceptada por concluir que en la actualidad existe efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022 al elegir como respuesta frecuente la opción “Siempre” con un porcentaje de 67% (Tabla N° 05). A partir de la respuesta, podemos analizar que, el uso de las distintas herramientas de comunicación siempre que permitan practicar comunicación de forma horizontal o vertical tiene un efecto en el compromiso de los colaboradores. Al sentirse ellos incluidos en las comunicaciones, desarrollan un sentido de pertenencia con la organización y trabajar por los objetivos. Los resultados comparados con la investigación de Barrera (2021) la cual expresó la importancia de la comunicación interna en el clima organizacional, siendo cruciales en el día a día de las instituciones ya que, si no existe una buena relación dentro del capital humano, no se podrá desarrollar un efectivo trabajo en equipo, y por ende no se logrará obtener el compromiso de cada colaborador. Del mismo modo, Amorós (2007), habla del compromiso organizacional como la identificación de un empleado con una organización específica y con sus metas. Lo cual evidencia que cuando un colaborador siente que la comunicación interna, el clima organizacional y todo lo mencionado antes en esta investigación está funcionando de forma correcta, sus ganas de formar parte de la empresa y su identificación con la misma se desarrollan de forma muy espontánea.

## CONCLUSIONES.

**Primera:** Teniendo en cuenta que el valor  $p$  es menor a  $\alpha$  (0,05) se rechaza la hipótesis nula y se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa y un efecto de la comunicación interna en el clima organizacional, tal resultado fue identificado dentro de la muestra de noventa (90) trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima. Para los resultados cualitativos, en todas las entrevistas el mayor porcentaje de respuestas señala que se efectúan las acciones pertinentes para lograr una reacción de la comunicación interna en el clima organizacional. Es decir, la comunicación interna tiene efecto en el clima organizacional de la empresa en mención, ya que se obtuvo un 68% de respuestas afirmativas en los cuestionarios y la mayoría en las entrevistas.

**Segunda:** Teniendo en cuenta que el valor  $p$  resulta ser igual a 0,00 siendo este menor al valor de significancia (0.05) es decir,  $p > \alpha$ ; además teniendo  $X^2 = .28,741^a$ . En ese sentido, se concluye que en la actualidad existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022. Por lo que se procede a rechazar la hipótesis nula al existir una fuerte asociación estadísticamente. Tal resultado fue identificado dentro de la muestra de noventa (90) trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima. Además, para las entrevistas, la mayoría de las participantes están de acuerdo con que las acciones del plan de comunicación repercuten en el liderazgo de la empresa. Es decir, el plan de comunicación tiene efecto en el liderazgo organizacional tras arrojar un promedio de 66.4% de respuestas afirmativas en los cuestionarios y más de la mitad de respuestas afirmativas en las entrevistas.

**Tercera:** Teniendo en cuenta que el valor de  $p$  es 0,001 el cual es inferior a 0.05, por lo tanto, se concluye que existe una asociación estadísticamente significativa entre los canales de comunicación y la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022 y, por ende, un efecto. Esto significa que, si se utilizan los canales de comunicación adecuados también influye en la motivación organizacional o viceversa; por ende, se procede a rechazar la hipótesis nula. Tal resultado fue identificado dentro de la muestra de noventa (90) trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima. Es decir, los canales de comunicación tienen efecto en la motivación organizacional tras arrojar un promedio de 70.6% de respuestas afirmativas en el cuestionario. Para las entrevistas a supervisores, la mayoría coincide en que los canales de comunicación ayudan a motivar a los colaboradores siempre y cuando estén bien ejecutados.

**Cuarta:** Teniendo en cuenta que el valor  $p$  resulta ser igual a 0,002 siendo este menor al valor de significancia (0.05) es decir,  $p > \alpha$ ; además teniendo  $X^2 = 16,695^a$ . En ese sentido se concluye que en la actualidad existe efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022. Tal resultado fue identificado dentro de la muestra de noventa (90) trabajadores de Starbucks San Isidro, Lima. Es decir, las herramientas de comunicación tienen un efecto en el compromiso organizacional tras arrojar un promedio de 70.6% de respuestas afirmativas. La importancia de estos indicadores y la relación que guardan también se pudo apreciar en los resultados de las entrevistas, donde la mayor parte de entrevistados afirma que gracias a las herramientas utilizadas se pudo fortalecer el compromiso del equipo.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** Al Supervisor Distrital Starbucks San Isidro, Lima, principal autoridad en el distrito, debe continuar utilizando la comunicación entre todos los empleados en todas las formas posibles. Es necesario seguir haciendo sentir a los colaboradores parte de la empresa, buscando la manera de que logren participar tanto supervisores de tiendas como subordinados, en las distintas actividades y recomendaciones que garanticen buen ambiente en sus respectivas sedes. Además, es necesario dar algunas recomendaciones a los distintos equipos para que puedan mejorar en el ámbito que están descuidando y así colaborar conjuntamente al éxito de las buenas relaciones laborales.

**Segunda:** A los Supervisores de cada tienda ubicada en el distrito de San Isidro, Lima, máxima autoridad en cada una de ellas se recomienda que sigan trabajando de forma colaborativa tanto con su jefe el supervisor distrital como entre todos ustedes, solo así se podrá lograr plantear y mejorar los objetivos comunicacionales del distrito. Es importante que, así como reciben la información de la máxima autoridad, esta sea compartida efectivamente con los subordinados a su cargo, de esa manera ellos podrán ejecutar acciones que vayan de acuerdo con el plan de comunicación y se puedan lograr los objetivos planteados por la empresa.

**Tercera:** Al resto de miembros del equipo de cada tienda, se recomienda respetar y cumplir con las normas proporcionadas por las autoridades de la empresa en cada caso para así lograr cumplir con los objetivos planteados. Además, continuar utilizando efectivamente los distintos canales y herramientas de comunicación que simplifiquen el proceso de transmisión de mensajes y ayuden a cumplir mejor cada una de las acciones designadas en la empresa.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Referencias bibliográficas

- Adecec. (2004). *40 Éxitos en Comunicación*. Madrid: Editorial Pearson.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lima: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Anzola, O. (2003) *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Editorial Universidad Externado de Colombia
- Arnau, J. (1995). *Diseños longitudinales aplicados a las ciencias sociales y el comportamiento*. México D.F: LIMUSA.
- Bernays, E. (1990). *Los años últimos: radiografía de las relaciones públicas* (1a. ed.). Barcelona: PPU.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Editorial Norma.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial La Crujía.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Manual de Relaciones Públicas Eficaces* (2a. ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Davis K. & Newstrom J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Délano, B. (1990). *Las relaciones públicas en Chile, fundamentos prácticos y teóricos*. Santiago: Editorial Universitaria.

- Del Pozo, M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna: Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua.
- Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa*. Bogotá: Ideas propias Editorial.
- Duro, M. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional. Teoría y metodología*. Madrid: Editorial Dikinson.
- Elías, J. y Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Gadow, F. (2003). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambios*. Buenos Aires: Editorial Granija.
- Gan, F; Triginé, J. (2006). *Clima Laboral*. París: Editorial Díaz de Santos.
- García, J. (1998) *La comunicación interna*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Grunig, J & Dozier, D. (1992). *Excelencia en relaciones públicas y gestión de la comunicación*. Nueva Jersey: L. Erlbaum Associates
- Grunig, J. & Hunt T. (2000). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Grunig, J. & Hunt, T. (2001). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Guevara, L. (2006) *Comunicación Interna*. Quito: Editorial Quipus.
- Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. México D.F: Editorial Pearson Education.
- Kerlinger, F. & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4a. ed.). México: McGraw-Hill.

Ladrón, R. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. (11va. ed.), Chicago: Cengage Learning

Llaneza, F. (2008). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista*. Valladolid: Editorial Lex Nova.

Lickert, J. (1998). *La medición del clima laboral*. Madrid: Narcea

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*. México D.F: Mc Graw Hill

Martinez, J. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Viña del Mar: Editorial Loreto Marchant R.

Morató, J. (2016) *La comunicación corporativa*. (1a. ed.). Barcelona: Editorial UOC.

Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación*. (1a. ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Orgemer,,G. (2002). *Enciclopedia de los RR.HH*. Madrid: Fundación Confemetal.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Pearson Educación.

Rodriguez, W. (2011). *Guía de Investigación Científica*. (1a. ed.). Lima: Editorial UCH Universidad de Ciencias y Humanidades.

Rojas, O. (2005). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: Esic Editorial.

Pérez, J. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas: la nueva empresa del siglo XXI*. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Sheen, R. (2017) *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial: un acercamiento a tres compañías peruanas*. (1a. ed.). Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima.

Supo, J. (2015). *Cómo empezar una tesis – Tu proyecto de investigación en un solo día*. (1a. ed.). Arequipa: Bioestadístico EIRL.

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. (4a. ed). México: Limusa S.A

Toro, I. y Parra, R. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.

Trespacios, J, Vázquez, R. & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercados*. (1a. ed.). México D.F: Editorial International Thomson.

### **Referencias de tesis**

Aranibar, S. (2020) *Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa del sector minero en Ayacucho – 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8569/ARANIBAR\\_VS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/8569/ARANIBAR_VS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barrantes, M. (2018) *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Cosapi Data. Año 2016*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3651/barrantes\\_rmg.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3651/barrantes_rmg.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Barrera, E. (2021) *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias*. (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias, Colombia. Recuperado de: <https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/10021>

Benitez, M. (2020) *Plan de comunicación y clima laboral en la empresa “Isma Seguridad” del cantón Salcedo*. (Tesis licenciatura). Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11803/1/TUAEXCOMADM017-2020.pdf>

Correa, C. (2019) *Relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. y el clima organizacional*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5853/CORREA AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5853/CORREA_AC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, M. & Conforme, V (2021). *Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: propuesta de un plan de comunicación para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa*. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16978/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-336.pdf>

Ortega, M. (2020). *Caso de estudio de la gestión de la comunicación interna del colegio privado ISM Academy Quito respecto a la motivación laboral y pertenencia*. (Tesis de licenciatura). Universidad Internacional de Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4344/1/T-UIDE-1359.pdf>

Ruiz, C. (2022) *Los canales de comunicación interna en la motivación laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Barranca – Lima 2022*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10945/Ruiz\\_CPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10945/Ruiz_CPA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Samanez, N. (2018) *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Orange 360°*. (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de: [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez\\_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Veliz, B. (2018) *Plan de comunicación interna para fortalecer el clima laboral en la Agrícola Buenos Aires del Cantón Valencia*. (Tesis de licenciatura). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28776/1/TESIS%20BRYAN%20VELIZ%20terminada%20%281%29.pdf>

### **Referencias electrónicas**

Abril, H. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Recuperado de: <https://docplayer.es/30483389-Tecnicas-e-instrumentos-de-la-investigacion-victor-hugo-abril-ph-d.html>

Antezana, M. (2013). *La comunicación interna es la gran abandonada en las estrategias de las empresas*. Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/comunicacion-interna-gran-abandonada-estrategias-empresas-44367-noticia/>

Bordenave, J. & Martins, H. (2015). *Planificación y comunicación*. Recuperado de:  
[https://books.google.com.pe/books?id=OnM7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificacion+de+la+comunicacion&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=OnM7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificacion+de+la+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKwP7eidLeAhUxtlkKHffuB9oQ6AEILDAB#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20comunicacion&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjKwP7eidLeAhUxtlkKHffuB9oQ6AEILDAB#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20comunicacion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=OnM7DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planificacion+de+la+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjKwP7eidLeAhUxtlkKHffuB9oQ6AEILDAB#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20comunicacion&f=false)

Chiang, M; Martín, M; Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=v\\_sFY1XRFalC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=v_sFY1XRFalC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Del Río, D. (2013). *Diccionario – glosario de metodología de la investigación social*. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=XtIEAgAAQBAJ&pg=PT141&dq=dise%C3%B1o+descriptivo&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=XtIEAgAAQBAJ&pg=PT141&dq=dise%C3%B1o+descriptivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLzM_zo8reAhUBtlkKHQTGBXc4ChDoAQgnMAA#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20descriptivo&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwiLzM\\_zo8reAhUBtlkKHQTGBXc4ChDoAQgnMAA#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20descriptivo&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=XtIEAgAAQBAJ&pg=PT141&dq=dise%C3%B1o+descriptivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLzM_zo8reAhUBtlkKHQTGBXc4ChDoAQgnMAA#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20descriptivo&f=false)

Estanyol, E., García, E., & Lalueza, F. (2016). *¿Cómo elaborar un plan de comunicación corporativa?* Recuperado de:  
[http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/43681/x01\\_9788491164807\\_es-1/-?1591256822700](http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/43681/x01_9788491164807_es-1/-?1591256822700)

Hitt, M. (2006). *Administración*. Recuperado de  
[https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-ijaNoEC&pg=PA350&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-ijaNoEC&pg=PA350&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9-yv219LeAhUvwFkKHUf4DulQ6AEIRDAG#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false)  
[419&sa=X&ved=0ahUKEwj9-yv219LeAhUvwFkKHUf4DulQ6AEIRDAG#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=t8jx-ijaNoEC&pg=PA350&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9-yv219LeAhUvwFkKHUf4DulQ6AEIRDAG#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false)

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. Recuperado de <https://bit.ly/2FsSXOs> 295

Lusthaus, C; Adrien, M; Anderson, G; Carden, F; Plinio, G. (2002). *Evaluación organizacional*. Recuperado de: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/E/CO/AM/01/Evaluacion\\_organizacional.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/E/CO/AM/01/Evaluacion_organizacional.pdf)

Martínez, J. (2006). *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=DrRHb-9Lp84C&pg=PA135&dq=clima+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiw1K2c88neAhWBwFkKHf-5CZcQ6AEIQjAF#v=onepage&q=clima%20organizacional&f=false>

Menéndez, M. & Vadillo, F. (2010). *El plan de comunicación hospitalario: Herramientas de gestión sanitaria*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=7JQyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=plan+de+la+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnpbXo9LeAhUStIkKHR\\_2AdIQ6AEIUzAJ#v=onepage&q=plan%20de%20la%20comunicacion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=7JQyDwAAQBAJ&printsec=frontcover&q=plan+de+la+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjnpbXo9LeAhUStIkKHR_2AdIQ6AEIUzAJ#v=onepage&q=plan%20de%20la%20comunicacion&f=false)

Naghi, M. (2000). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&pg=PA91&dq=dise%C3%B1o+descriptivo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiRibXsnsreAhWDjVkkKHavACz0Q6AEILDAB#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20descriptivo&f=false>

Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Recuperado de:

[https://books.google.com.pe/books?id=b\\_vdlizdTJAC&pg=PA211&dq=planificaci  
on+de+la+comunicacion&hl=es-  
419&sa=X&ved=0ahUKEwid3fj19sneAhUt1IkKHe4DDYQ4ChDoAQg9MAQ#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20comunicacion&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=b_vdlizdTJAC&pg=PA211&dq=planificaci+on+de+la+comunicacion&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid3fj19sneAhUt1IkKHe4DDYQ4ChDoAQg9MAQ#v=onepage&q=planificacion%20de%20la%20comunicacion&f=false)

Otero, M. (2001). *Relaciones públicas y Protocolo* (1ª. ed.). Sevilla: Equipo de Investigación en Relaciones Públicas, Ceremonial y Protocolo. Recuperado de: <https://docplayer.es/5295344-Relaciones-publicas-y-protocolo.html>

Pérez, I; Maldonado, M; Bustamante, S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65821209>

Ramírez, J. (2007). *El liderazgo del cambio en periodos de crisis. Principios y guías para la gestión exitosa del cambio organizacional*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=wuxlEY8C480C&pg=PA11&dq=liderazgo  
+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid9-  
v219LeAhUvwFkKHUf4DuIQ6AEIOzAE#v=onepage&q=liderazgo%20organizaci  
onal&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=wuxlEY8C480C&pg=PA11&dq=liderazgo+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwid9-v219LeAhUvwFkKHUf4DuIQ6AEIOzAE#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional&f=false)

Rojas, O. (2005). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=J3ls08VmTygC&pg=PA99&dq=herramient  
as+de+las+rp&hl=es-  
419&sa=X&ved=0ahUKEwjP5Zjx\\_sneAhXCuFkKHWw3DtgQ6AEIKDAA#v=onep  
age&q=herramientas%20de%20las%20rp&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=J3ls08VmTygC&pg=PA99&dq=herramientas+de+las+rp&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjP5Zjx_sneAhXCuFkKHWw3DtgQ6AEIKDAA#v=onepage&q=herramientas%20de%20las%20rp&f=false)

Rojas, O. (2008). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Segunda edición. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=j-  
8nzu2pGL4C&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onep](https://books.google.com.pe/books?id=j-8nzu2pGL4C&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onep)

age&q&f=false

Ryan, R. & Deci, E. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Recuperado de: [http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_IntExtDefs.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf)

Starbucks Perú (2003). Nuestra Empresa: Declaración de Misión y Políticas Internas. Recuperado de: <https://www.starbucks.com.pe/>

Vélaz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la empresa*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=9tAqo8XDQdQC&pg=PA115&dq=motivacion+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVkt6ZjfHXAhVkhUAKHamtC-g4ChDoAQgtMAI#v=onepage&q=motivacion%20organizacional&f=false>

Villavicencio, A. (2004). *El público interno y la comunicación interna*. Recuperado de: <https://www.laprensa.com.ni/2004/11/24/economia/918953-el-pblico-internoy-la-comunicacin-interna>

## ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

### Tema: La Comunicación Interna en el Clima Organizacional en Starbucks San Isidro, Lima - 2022

Autor – Kimberly Vargas Quevedo

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGIA																																				
<p><b>Problema general:</b> ¿Cuál es el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022?</p> <p><b>Problemas específicos:</b> <b>A.</b> ¿Cuál es el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022? <b>B.</b> ¿Cuál es el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022? <b>C.</b> ¿Cuál es el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022?</p>	<p><b>Objetivo general:</b> Determinar el efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b> <b>A.</b> Determinar el efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. <b>B.</b> Precisar el efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. <b>C.</b> Determinar el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b> Existe efecto de la comunicación interna en el clima organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas:</b> <b>A.</b> Existe efecto del plan de comunicación en el liderazgo organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. <b>B.</b> Existe efecto de los canales de comunicación en la motivación organizacional de Starbucks San Isidro, Lima – 2022. <b>C.</b> Existe el efecto de las herramientas de comunicación en el compromiso organizacional de Starbucks San Isidro, Lima - 2022</p>	<p>V. Independiente: Comunicación interna</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Plan de comunicación</td> <td>Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa</td> <td>1,2</td> </tr> <tr> <td>Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Canales de comunicación</td> <td>Envía y recibe mensajes de manera efectiva.</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Utiliza los distintos flujos de comunicación.</td> <td>7,8</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Herramientas de comunicación</td> <td>Usa distintos medios para emitir mensajes.</td> <td>9,10</td> </tr> <tr> <td>Permite el traspaso de información a tiempo real.</td> <td>11,12</td> </tr> </tbody> </table> <p>V. Dependiente: Clima organizacional</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Dimensiones</th> <th>Indicadores</th> <th>Ítems / Índices</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Liderazgo organizacional</td> <td>Influye dentro de la organización.</td> <td>13,14</td> </tr> <tr> <td>Orienta al equipo de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.</td> <td>15,16</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Motivación organizacional</td> <td>Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.</td> <td>17,18</td> </tr> <tr> <td>Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.</td> <td>19,20</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Compromiso organizacional</td> <td>Logra la identificación del personal con la organización</td> <td>21,22</td> </tr> <tr> <td>Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.</td> <td>23,24</td> </tr> </tbody> </table>	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	Plan de comunicación	Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa	1,2	Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan	3,4	Canales de comunicación	Envía y recibe mensajes de manera efectiva.	5,6	Utiliza los distintos flujos de comunicación.	7,8	Herramientas de comunicación	Usa distintos medios para emitir mensajes.	9,10	Permite el traspaso de información a tiempo real.	11,12	Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices	Liderazgo organizacional	Influye dentro de la organización.	13,14	Orienta al equipo de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.	15,16	Motivación organizacional	Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.	17,18	Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.	19,20	Compromiso organizacional	Logra la identificación del personal con la organización	21,22	Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.	23,24	<p><b>DISEÑO METODOLÓGICO:</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Mixto <b>Diseño de investigación:</b> a. Experimental <b>Tipo de investigación:</b> a. Aplicada <b>Nivel de investigación:</b> a. Descriptivo b. Explicativo</p> <p><b>DISEÑO MUESTRAL:</b></p> <p><b>Población:</b> En total, 90 trabajadores, de Starbucks San Isidro, Lima departamento de Lima, año 2022. <b>Muestra:</b> La muestra fue conformada por 90 colaboradores, de Starbucks San Isidro, Lima, año 2022.</p> <p><b>TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:</b></p> <p>a. <b>Técnicas:</b> Encuesta, entrevista. b. <b>Instrumento:</b> Cuestionario, guía de entrevista.</p> <p><b>TECNICAS ESTADISTICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:</b> Para la validación de hipótesis se recurrió a la fórmula de Chi-cuadrado.</p>
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																						
Plan de comunicación	Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa	1,2																																						
	Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan	3,4																																						
Canales de comunicación	Envía y recibe mensajes de manera efectiva.	5,6																																						
	Utiliza los distintos flujos de comunicación.	7,8																																						
Herramientas de comunicación	Usa distintos medios para emitir mensajes.	9,10																																						
	Permite el traspaso de información a tiempo real.	11,12																																						
Dimensiones	Indicadores	Ítems / Índices																																						
Liderazgo organizacional	Influye dentro de la organización.	13,14																																						
	Orienta al equipo de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.	15,16																																						
Motivación organizacional	Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.	17,18																																						
	Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.	19,20																																						
Compromiso organizacional	Logra la identificación del personal con la organización	21,22																																						
	Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.	23,24																																						

## ANEXO II: MATRIZ DE INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

### Título: La Comunicación Interna en el Clima Organizacional en Starbucks San Isidro, Lima - 2022

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO
Comunicación interna	Plan de comunicación	<p>Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa.</p> <p>Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan.</p>	40%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?</li> <li>¿El plan de comunicación se refleja en los objetivos de la empresa?</li> <li>¿Se supervisa constantemente el cumplimiento de las funciones de cada miembro del equipo?</li> <li>¿Se repasa lo indicado en el plan de comunicación de manera constante?</li> </ul>	
	Canales de comunicación	<p>Envía y recibe mensajes de manera efectiva.</p> <p>Utiliza los distintos flujos de comunicación.</p>	30%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los mensajes que recibe durante su jornada laboral son claros y precisos?</li> <li>¿La comunicación entre compañeros se da de forma directa y fluida?</li> <li>¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación?</li> <li>¿Tiene confianza para expresar sus inquietudes u opiniones a su jefe directo?</li> </ul>	
	Herramientas de comunicación	<p>Usa distintos medios para emitir mensajes.</p> <p>Permite el traspaso de información a tiempo real.</p>	30%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se realizan reuniones con periodicidad mensual para tratar temas internos?</li> <li>¿Se emplean herramientas tales como periódicos murales, comunicados, chats grupales, entre otros para dar a conocer los acuerdos?</li> <li>¿La información enviada por otras áreas llega de forma rápida a todos los miembros de la tienda?</li> <li>¿Se trabaja con alguna herramienta digital (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes?</li> </ul>	<p>A. SIEMPRE</p> <p>B. A VECES</p> <p>C. NUNCA</p>

Clima organizacional	Liderazgo organizacional	Influye dentro de la organización.	30%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Consideras que hay más de un compañero influyente dentro del equipo?</li> <li>• ¿Tu actitud en el trabajo promueve la buena actitud en tus compañeros?</li> <li>• ¿Consideras que los miembros del equipo gerencial buscan motivar el trabajo de cada miembro a su cargo mejorando su productividad?</li> <li>• ¿Conoces las fortalezas de los miembros de tu equipo?</li> </ul>	
		Orienta al equipo de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.				
	Motivación organizacional	Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.	30%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda?</li> <li>• ¿Promueves el cumplimiento de metas para el bienestar de la empresa?</li> <li>• ¿En su turno laboral promueve el cumplimiento de funciones?</li> <li>• ¿Consideras que dentro de la empresa cada miembro tiene claro y cumple sus funciones?</li> </ul>	A. SIEMPRE B. A VECES C. NUNCA
		Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.				
	Compromiso organizacional	Logra la identificación del personal con la organización.	40%	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Te sientes orgulloso de trabajar en la empresa?</li> <li>• ¿Sientes constantemente que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?</li> <li>• ¿Estás conforme con el tiempo que llevas trabajando en la empresa?</li> <li>• ¿Tienes algún motivo por el cuál abandonarías la empresa en este momento?</li> </ul>	
		Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.				
			100%	24		

Nota: Elaboración propia

### ANEXO III: MATRIZ DE INSTRUMENTO: GUIA DE ENTREVISTA

#### Título: La Comunicación Interna en el Clima Organizacional en Starbucks San Isidro, Lima - 2022

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES DE LOGRO	PESO	N° ITEMS	ITEMS	CRITERIO
Comunicación interna	Plan de comunicación	Planifica la línea comunicacional dentro de la empresa.	40%	2	• ¿Planifica una línea de comunicación fácil de ejecutar? ¿Por qué?	
		Verifica que se realicen las funciones detalladas por el plan.			• ¿Se supervisa el cumplimiento de las funciones de sus subordinados? ¿Por qué?	
	Canales de comunicación	Envía y recibe mensajes de manera efectiva.	30%	2	• ¿La emisión de mensajes durante su jornada laboral es clara y precisa? ¿Cómo lo hace?	
		Utiliza los distintos flujos de comunicación.			• ¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación? ¿Por qué?	
Herramientas de comunicación	Herramientas de comunicación	Usa distintos medios para emitir mensajes.	30%	2	• ¿Se programa reuniones con frecuencia para tratar temas internos? ¿Por qué?	
		Permite el traspaso de información a tiempo real.			• ¿Se trabaja con herramientas digitales (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes? ¿Cuáles?	
	Liderazgo organizacional	Influye dentro de la organización.	30%	1	• ¿E importante motivar el trabajo de cada miembro a su cargo para mejorar su productividad? ¿Por qué?	

	Orienta al equipo de acuerdo con sus fortalezas y debilidades.			
Clima organizacional	Mantiene relacionados a los colaboradores con la empresa.			
	Motivación organizacional			
	Influye en el desempeño de las funciones para que se realicen de forma óptima.	30%	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda? ¿Cuáles?</li> </ul>
	Logra la identificación del personal con la organización.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera que logró la identificación de los miembros de su equipo con la tienda? ¿Cómo?</li> </ul>
Compromiso organizacional	Determina la permanencia de los colaboradores en la organización.	40%	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera importante quedarse algún tiempo más trabajando en la empresa? ¿Por qué?</li> </ul>
		100%	10	

Nota: Elaboración propia

## **ANEXO IV: INSTRUMENTO “GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO”**

### **Estimados señores**

Se les solicita su colaboración en esta entrevista, que demostrará si la comunicación interna influye en el clima organizacional de las tiendas de Starbucks San Isidro, Lima. A continuación, se les hará unas preguntas para que puedan responder y expresarse lo que consideren necesario.

La entrevista es anónima, los datos recogidos serán utilizados únicamente con fines estadísticos y por lo tanto, les garantizamos absoluta confidencialidad.

1. ¿Planifica una línea de comunicación fácil de ejecutar? ¿Por qué?
2. ¿Supervisa constantemente el cumplimiento de las funciones de sus subordinados? ¿Por qué?
3. ¿La emisión de mensajes durante su jornada laboral son claros y precisos?
4. ¿Considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación? ¿Por qué?
5. ¿Programa reuniones con periodicidad para tratar temas internos? ¿Por qué?
6. ¿Ha implementado alguna herramienta digital (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes? ¿Cuáles?
7. Como miembro del equipo gerencial, ¿considera importante motivar el trabajo de cada miembro a su cargo para mejorar su productividad? ¿Por qué?
8. ¿Considera importante trabajar un programa de reconocimientos en la tienda? ¿Cuáles?

9. ¿Sientes que lograste que tu equipo se sienta identificado con la empresa?  
¿Cómo?
10. ¿Consideras quedarte algún tiempo más trabajando en la empresa? ¿Por qué?

**Gracias por su colaboración.**

## **ANEXO V: INSTRUMENTO “CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO, LIMA”**

Estimados señores:

Se les solicita su colaboración en este cuestionario, que demostrará si la comunicación interna influye en el clima organizacional de las tiendas de Starbucks San Isidro, Lima. A continuación, se presentan las preguntas, deben seleccionar las que consideren aptas y alineadas a la realidad.

La encuesta es anónima, los datos serán únicamente para fines estadísticos, por lo tanto, les garantizamos absoluta confidencialidad.

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
¿Los superiores de cada tienda planifican una línea de comunicación fácil de ejecutar?			
¿El plan de comunicación se refleja en los objetivos de la empresa?			
¿Se supervisa constantemente el cumplimiento de las funciones de cada miembro del equipo?			
¿Se repasa lo indicado en el plan de comunicación de manera constante?			
¿Los mensajes que recibe durante su jornada laboral son claros y precisos?			
¿La comunicación entre compañeros se da de forma directa y fluida?			
¿Se considera la opinión de todos los miembros del equipo ante cualquier situación?			
¿Tiene confianza para expresar sus inquietudes u opiniones a su jefe directo?			
¿Se realizan reuniones con periodicidad mensual para tratar temas internos?			
¿Se emplean herramientas tales como periódicos murales, comunicados, chats			

grupales, entre otros para dar a conocer los acuerdos?			
¿La información enviada por otras áreas llega de forma rápida a todos los miembros de la tienda?			
¿Se trabaja con alguna herramienta digital (WhatsApp, grupo de Facebook, entre otros) que permita la comunicación rápida de mensajes?			
¿Consideras que hay más de un compañero influyente dentro del equipo?			
¿Tu actitud en el trabajo promueve la buena actitud en tus compañeros?			
¿Consideras que los miembros del equipo gerencial buscan motivar el trabajo de cada miembro a su cargo mejorando su productividad?			
¿Conoces las fortalezas de los miembros de tu equipo?			
¿Se trabaja un programa de reconocimientos en la tienda?			
¿Promueves el cumplimiento de metas para el bienestar de la empresa?			
¿En su turno laboral promueve el cumplimiento de funciones?			
¿Consideras que dentro de la empresa cada miembro tiene claro y cumple sus funciones?			
¿Te sientes orgulloso de trabajar en la empresa?			
¿Sientes constantemente que formas parte de un equipo que trabaja hacia una meta común?			
¿Estás conforme con el tiempo que llevas trabajando en la empresa?			
¿Tienes algún motivo por el cuál abandonarías la empresa en este momento?			

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO VI: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – CUESTIONARIO



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
TURISMO Y PSICOLOGÍA

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### I. DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres: Mag. Luis Enrique Elías Villanueva

1.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinador de asesores / Grados y títulos -  
USMP – Lima

1.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **CUESTIONARIO APLICADO A  
LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**

1.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

#### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable

#### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lima, julio de 2022.

MAG. LUIS ELÍAS VILLANUEVA

**I. DATOS GENERALES**

1.1 Apellidos y nombres: Mag. Julissa Yolanda Thorne Albavera

1.2 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación - USMP

1.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**

1.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					100
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Proceder, éxitos.

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 100

Lima, julio de 2022.



Mag. Julissa Yolanda Thorne Albavera

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres: Mag. Julio Arce Arias
- 1.2 Cargo e Institución donde labora:
- 1.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**
- 1.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 - 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				70%	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				70%	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				70%	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				80%	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				80%	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				80%	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				80%	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				80%	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				80%	

### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

\_El documento puede ser aplicado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **80%**

Lima, 9 de agosto de 2022.

  
NOMBRE Y Firma del experto



## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### I. DATOS GENERALES

- 1.1 Apellidos y nombres: José Rodvin Reátegui Pezo  
1.2 Cargo e Institución donde labora: Administración – MPSM  
1.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**  
1.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					x
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad					x
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					x
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					x
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					x
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					x

### II. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

### III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: **90%**

Lima, 19 de agosto de 2022.

  
Lic. José Rodvin Reátegui Pezo  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

José Rodvin Reátegui Pezo

**I. DATOS GENERALES**

- 1.1 Apellidos y nombres: Dr. Miguel Valdez Orriaga
- 1.2 Cargo e Institución donde labora: Director de Valdez Asesorías
- 1.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**
- 1.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	

**II. OPINION DE APLICABILIDAD:**

Revisar algunas preguntas que no guardan relación con la línea conceptual de los indicadores

**III. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %**

Lima, agosto de 2022.



Firma.

## ANEXO VII: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO – GUÍA DE ENTREVISTA



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
TURISMO Y PSICOLOGÍA

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

#### IV. DATOS GENERALES

- 4.1 Apellidos y nombres: Mag. Luis Enrique Elías Villanueva
- 4.2 Cargo e Institución donde labora: Coordinador de Asesores / Grados y Títulos - USMP – Lima
- 4.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **GUÍA DE ENTREVISTA**
- 4.4 Investigador: - **KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.				X	
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.				X	
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.				X	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				X	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				X	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				X	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				X	

V. OPINION DE APLICABILIDAD:  
Aplicable

VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80%

Lima, julio de 2022.

MAG. LUIS ELÍAS VILLANUEVA

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### IV. DATOS GENERALES

- 4.1.1 Apellidos y nombres: Mag. Julissa Yolanda Thorne Albavera
- 4.2 Cargo e Institución donde labora: Docente de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación - USMP
- 4.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **GUÍA DE ENTREVISTA APLICADO A LOS TRABAJADORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**
- 4.4 Investigador: - **KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					100
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					100
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					100
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					100
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					100
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					100
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					100
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					100
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					100

- V. **OPINION DE APLICABILIDAD:**  
 Proceder, éxitos.

VI. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:** 100

Lima, julio de 2022.



Mag. Julissa Yolanda Thorne Albavera

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**
**IV. DATOS GENERALES**

4.1 Apellidos y nombres: Mag. Julio César Arce Arias

4.2 Cargo e Institución donde labora:

 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SUPERVISORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**

4.3 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					85%
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					85%
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					85%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					85%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					85%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					85%
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					85%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					85%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					85%

**V. OPINION DE APLICABILIDAD:**
 El documento puede ser aplicado

---



---

**VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

85%
-----

Lima, 9 de agosto de 2022.

  
 NOMBRE Y Firma del experto

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### IV. DATOS GENERALES

- 4.1 Apellidos y nombres: Mag. José Rodvin Reátegui Pezo
- 4.2 Cargo e Institución donde labora: Administración - MPSPM
- 4.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **APLICADA A LOS SUPERVISORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**
- 4.4 Investigador: - KIMBERLY VARGAS QUEVEDO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.					X
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X

### V. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

### VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 95%

Lima, 19 de agosto de 2022.



.....  
Lic. José Rodvin Reátegui Pezo  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

\_\_\_\_\_  
José Rodvin Reátegui Pezo

## VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### IV. DATOS GENERALES

- 4.1 Apellidos y nombres: Dr. Miguel Valdez Orriaga
- 4.2 Cargo e Institución donde labora: Director fundador de Valdez Asesorías
- 4.3 Nombre del Instrumento Motivo de evaluación: **APLICADA A LOS SUPERVISORES DE STARBUCKS SAN ISIDRO**
- 4.4 Investigador: - **KIMBERLY VARGAS QUEVEDO**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0 – 20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					x
2. OBJETIVIDAD	Está expresada en conducta observada.					x
3. ACTUALIDAD	Adecuada al avance de la ciencia y tecnología de las relaciones públicas.					x
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.				x	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y claridad.				x	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos del sistema de evaluación y el desarrollo de capacidades cognitivas de las relaciones públicas.				x	
7. CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos científicos de las relaciones públicas				x	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				x	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.				x	

### V. OPINION DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

### VI. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 80 %

Lima, agosto de 2022.



Firma

## ANEXO VIII: SOLICITUD DE APLICACIÓN



*Lima, mayo 2022.*

Estimado Sr. Joel Campos:

### **SUPERVISOR DE STARBUCKS COFEE**

Mediante la presente, solicito su apoyo para certificar el permiso correspondiente para poder realizar una investigación de carácter académico en las tiendas del distrito de San Isidro – Lima – Perú.

La investigación académica es para obtener el grado de licenciada en Ciencias de la Comunicación, otorgado por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, de la Universidad de San Martín de Porres.

La aplicación de los instrumentos será a los colaboradores de las distintas tiendas del distrito y se realizará de forma anónima. Los resultados serán compartidos con ustedes de ser ese el requerimiento.

Muy agradecida.

Kimberly Vargas  
Investigadora



.....  
Joel Campos Farromeque  
DNI 73518021  
SHIFT SUPERVISOR  
STARBUCKS COFFEE



ANEXO IX BASE DE DATOS

E	ITEMS																								S
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
E1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
E2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	34
E3	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	32
E4	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	27
E5	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	3	34
E6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
E7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
E8	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	40
E9	2	2	1	2	1	1	1	1	3	1	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	3	43
E10	2	2	1	2	1	2	3	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	42
E11	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	31
E12	2	3	1	2	1	1	3	3	2	1	2	1	2	1	3	3	2	2	2	3	2	3	1	3	49
E13	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	35
E14	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	33
E15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
E16	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	27
E17	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	36
E18	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	31
E19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	26
E20	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	33
E21	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	2	33
E22	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	35
E23	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	40
E24	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	46
E25	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	34
E26	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	38
E27	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	32
E28	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	28
E29	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	3	35
E30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	26
E31	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	42
E32	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	28
E33	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	29
E34	2	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1	3	41
E35	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
E36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	26
E37	2	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	2	3	2	2	2	1	2	1	3	45
E38	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	29
E39	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	34
E40	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24
E41	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	33
E42	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	32
E43	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	29

