



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

**LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA
CALIDAD DE LAS RELACIONES EN LA MYPE TERAH SAC
DURANTE EL PERIODO MARZO - JUNIO DEL 2017**

**PRESENTADA POR
MELISSA JAZMÍN HUAMANCULI MAYAUTE**

**ASESORA
MARÍA JAQUELINE SOLANO SALINAS**

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

LIMA – PERÚ

2018



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

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

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

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

**LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA
CALIDAD DE LAS RELACIONES EN LA MYPE TERAH SAC
DURANTE EL PERIODO MARZO - JUNIO DEL 2017**

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

PRESENTADO POR:

MELISSA JAZMÍN HUAMANCULI MAYAUTE

ASESORA:

DRA. MARÍA JAQUELINE SOLANO SALINAS

LIMA - PERÚ,

2018

DEDICATORIA

A Dios, quien me regaló el don de la vida, y a mi abuelito Víctor Rubén Mayaute Márquez que desde el cielo me cuida y me brinda siempre todo su eterno amor.

AGRADECIMIENTOS

Al doctor Johan Leuridan Huys por su gran apoyo en mi etapa como estudiante de pregrado.

A mis padres Juan y Nancy por siempre tener fe y confiar en mí.

A la Dra. Jacqueline Solano por el tiempo, generosidad, paciencia y mucho amor, al haberme guiado en este proceso de investigación.

A Roger Arroyo por caminar conmigo en la vida, por estar en los mejores y peores momentos y hacer feliz mi día a día.

A Jesús, Shirley, Sara y Lorena por ser pedacitos de luz en mi vida académica y profesional.

INDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO	20
1.1. Antecedentes de la investigación	20
1.2. Teorías y modelos de Comunicación relacionados	29
1.3. Bases teóricas.....	36
1.4. Definición de términos básicos.....	83
CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	88
2.1. Formulación de hipótesis	88
2.2. Operacionalización de las variables	89
2.3. Definición conceptual y operacional de las variables	90
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	91
3.1. Diseño metodológico.....	91
3.2. Diseño muestral	93
3.3. Técnicas de recolección de datos	94
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	97
3.5. Aspectos éticos	97

CAPÍTULO IV RESULTADOS	98
CAPÍTULO VI DISCUSIÓN.....	134
CONCLUSIONES	141
RECOMENDACIONES	143
FUENTES DE INFORMACIÓN	144
ANEXOS	154

RESUMEN

La presente investigación propone conocer si existe relación entre las variables comunicación interna y calidad de las relaciones aplicadas en el estudio de una Mype. El principal objetivo de la investigación fue establecer la relación que existe entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo - junio del 2017. Esta investigación es cuantitativa de diseño no experimental, descriptivo correlacional, de corte transversal y su muestra estuvo conformada por 50 colaboradores, entre personal operario y administrativo. Entre los principales resultados, destacan que hay una relación significativa entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo - junio del 2017, con un valor porcentual de 54%. Asimismo, se halló la existencia de una relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, con un valor porcentual de 52%, así como, la relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, con un valor porcentual de 52%.

Palabras claves: comunicación interna, calidad de las relaciones, flujos de comunicación, canales de comunicación, control mutuo, satisfacción, confianza, compromiso.

ABSTRACT

The present investigation proposes to know if there is a relationship between the internal communication variables and the quality of the relationships applied in the study of an Mype. The main objective of the research was to establish the relationship that exists between the Internal Communication and the Quality of the relations in the Mype Terah sac during the March - June 2017 period. This research is quantitative of non-experimental, descriptive, correlational, cross-sectional design and its sample consisted of 50 collaborators, including operative and administrative personnel. Among the main results, they highlight that there is a significant relationship between internal communication and the quality of relationships in the Mype Terah sac during the period March - June 2017, with a percentage value of 54%. Likewise, the existence of a significant relationship between the communication channels and the quality of the relationships in the Mype Terah sac was found during the period March - June 2017, with a percentage value of 52%, as well as, the significant relationship between the communication channels and the quality of the relations in the Mype Terah sac during the period March - June 2017, with a percentage value of 52%.

Keywords: internal communication, quality of relationships, communication flows, communication channels, mutual control, satisfaction, trust, commitment.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso que está presente en las organizaciones en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar al azar la comunicación en una organización.

Si analizamos el concepto de comunicación dentro del ámbito empresarial, puede decirse que “la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”. (Fernández, 1991)

Es por esto, que en una empresa todo comunica, desde la dirección general, los gerentes, los mandos medios y los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta comunican a través de los gestos dentro y fuera del ámbito laboral.

La comunicación es un proceso natural del ser humano que trasciende en todos los hechos y situaciones de su vida, en un primer momento este proceso puede parecer cotidiano y sencillo, pero se debe tener en cuenta que si es mal utilizado puede acarrear consecuencias poco favorables. Esa premisa se adapta a la vida diaria y a las organizaciones, el éxito de ellas depende de la calidad de la comunicación que posean, “un mal desarrollo de la CI puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar.” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 29)

La comunicación interna siempre ha existido en una organización, pero es a partir de los años 90 que empieza a cobrar mayor importancia. Es así que la comunicación interna asume un rol estratégico dentro de la gestión empresarial, y es el de generar confianza entre los empleados hacia las actividades y proyectos que realiza la empresa y fomentar su cultura organizacional.

Según Brandolini et al. (2009) la comunicación interna es “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo”. (p. 25).

Es bien sabido que la buena reputación e imagen de una organización, se construye de adentro hacia afuera, y en ese sentido el ejercicio de la Comunicación Interna resulta fundamental para generar vínculos armoniosos orientados a una profunda identificación con la organización, con su filosofía corporativa y sus objetivos estratégicos.

Descripción de la realidad problemática

El objeto de estudio de esta investigación es la mype Terah sac, que es una empresa joven que ha incursionado en el sector de transporte logístico, y ya tiene 8 años en el mercado.

Entre sus clientes figuran F. V. Área Andina S.A., Maestro Perú S.A., B.Braun Medical Peru S.A., Tai Loy S.A., Sodimac Perú S.A., Tiendas Efe S.A. y

Farminindustria S.A.

Su propósito es brindar soluciones en el transporte de carga a sus clientes, buscando siempre la excelencia y calidad en los servicios contratados, junto a sus colaboradores altamente calificados y sobre todo comprometidos en ofrecerles soluciones rápidas y oportunas.

Terah sac, al ser una Mype no considera dentro de su organigrama al departamento de Relaciones Públicas, y las pocas acciones de comunicación son llevados a cabo por el área de Recursos Humanos. Debido a la ausencia de este departamento, las acciones de Comunicación Interna se ven desplazadas o reducidas a un simple apretón de manos de bienvenida y la nula o poca comunicación entre la alta dirección y los empleados. De igual manera, las relaciones interpersonales dentro de la organización no se están dando de manera correcta; por tanto se ve afectada la calidad de las relaciones dentro de la misma.

Las Relaciones Públicas son indelégables de la tarea relacional de las organizaciones, y guardan estrecho vínculo con las relaciones que se dan entre cada uno de los trabajadores, ya que no puede haber organización que pueda prescindir de ellas.

La correcta utilización de herramientas de Comunicación Interna es capaz de generar identidad en el público interno, y esto se verá reflejado no solo en el aspecto productivo de la organización sino también en la satisfacción e integración

que tendrán los colaboradores y la imagen que proyectarán hacia los públicos externos de la empresa.

De tal forma, se entiende por calidad de las relaciones, a la manera en que una organización se interrelaciona con sus públicos o viceversa. Grunig y Huang (2000) establecen en su modelo de relaciones seis aspectos claves para la medición de la calidad de las relaciones: confianza, compromiso, satisfacción relacional, control mutuo, relaciones con la comunidad y relaciones de intercambio.

Como señala Boiry (1998), “la relación es, de alguna manera, el lugar geométrico por el cual pasan y finalizan todas las demás variables. Además la cohesión del grupo radica lógicamente en la calidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros” (p. 16)

En todas las organizaciones y grupos humanos existen relaciones, la manera en la que estas se den entre los colaboradores define el éxito de las organizaciones.

Desde el punto de vista del público interno, la calidad de las relaciones que se establecen entre las distintas áreas de una organización, se ve altamente influenciada por la Comunicación Interna. Esta es capaz de perjudicar o favorecer el clima laboral, las relaciones y la comunicación entre los trabajadores, y en consecuencia el propio desempeño.

Las buenas relaciones con los empleados incrementan la posibilidad de que ellos estén satisfechos con la organización y con su trabajo, esto los predispone a

apoyar más e interferir menos con la misión de la organización. Por ejemplo, medir la calidad de las relaciones podría ser incluso más importante que medir los resultados de campañas de Relaciones Públicas, ya que cuando medimos las percepciones de las relaciones podemos ubicar los errores en la manera en la que se están dirigiendo a los públicos, lo que nos ayudará a sugerir estrategias para mantener o mejorar las relaciones dentro de la organización.

Es importante recordar que se puede compatibilizar muy bien con los públicos e incluso tener relaciones de calidad en determinado momento, pero solo será la confianza la que permitirá que esta situación perdure. La confianza se sustenta en comportamiento ético, que es también uno de los pilares de las Relaciones Públicas.

Bajo este contexto, es necesario que la organización perciba y comprenda que una actividad de Relaciones Públicas no necesariamente es algo caro e incosteable, sino que debe ser visto como una herramienta que cumple un papel estratégico dentro de la empresa, ya que una buena comunicación y vínculos armoniosos entre los colaboradores, permitirá el logro de objetivos planteados a través de las buenas relaciones que se puede establecer con el factor humano dentro de una organización.

Uno de los aspectos más importantes de la relación entre miembros de una organización, es la comunicación, ya que a través de ella logramos intercambiar ideas, experiencias y valores; transmitir sentimientos y actitudes, y conocernos mejor.

“Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y la organización” (Rodríguez J, 2003, p.50)

Una de las consecuencias de las malas relaciones entre los colaboradores, son los conflictos en las organizaciones. Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse y solucionarse.

Es este sentido, este trabajo de investigación busca establecer la relación que existe entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo Marzo –Junio del 2017, con el fin de contribuir a reflexionar acerca de la manera en que se da la Comunicación Interna dentro de sus flujos y canales dentro de la empresa y a la calidad de relaciones que se están gestando dentro de ella.

Formulación del problema

Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la Comunicación Interna y la Calidad de las Relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017?

Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación que existe entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo Marzo-Junio del 2017?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo - junio del 2017?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Establecer la relación que existe entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo - junio del 2017.

Objetivos específicos

- Establecer la relación que existe entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo-junio del 2017.
- Establecer la relación que existe entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo-junio del 2017.

Justificación de la investigación

Importancia de la investigación

El presente trabajo de tesis es importante porque establece la relación que existe entre la Comunicación Interna y la Calidad de las Relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, posibilitará identificar y explicar sus características, y el tipo de exigencias que demanda su funcionamiento.

El trabajo de investigación es importante porque al conocer y analizar la relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones, permitirá a “Terah sac” determinar acciones de mejora continua que fortalecerá no solo la confianza del factor humano en la empresa, sino también la satisfacción de ellos como colaboradores, y el compromiso que tendrán hacia la empresa y los públicos externos de la misma.

Asimismo, contribuirá a cambiar la percepción que tienen los profesionales de relaciones públicas, lo que permitirá identificar a las Mypes como un nuevo campo de acción para estos profesionales.

Desde el punto de vista social, la investigación es relevante por cuanto se concibe a los colaboradores como miembros que constituyen grupos sociales. La empresa que opera en el seno de la sociedad no puede aislarse porque para vivir debe crear una variedad de vínculos que se ven como un compromiso social tácito en las exigencias de la convivencia. Los grupos internos de la empresa constituyen grupos sociales que forman parte del sistema social.

Desde el punto de vista económico, la Comunicación interna permitirá a una pyme reducir situaciones de riesgo, posibles conflictos de poder, eliminar las tensiones que puedan surgir entre el personal.

La correcta aplicación de la Comunicación Interna permitirá también crear una cultura empresarial que integre los intereses de los trabajadores con los objetivos generales de la organización, mejorando así la productividad, y más adelante la rentabilidad.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación brinda a los profesionales, estudiantes e interesados por las Relaciones Públicas, una metodología para identificar las características de la relación y la comunicación partiendo del establecimiento de un diagnóstico de comunicación interna que permita la implementación de acciones estratégicas sobre el tema en particular.

Desde el punto de vista científico, esta investigación es importante porque argumenta teóricamente la importancia del binomio comunicación - relación como objeto de estudio de las Relaciones Públicas y la puesta en práctica en la dinámica empresarial organizacional.

Los datos que se han obtenido a través de la revisión de la literatura científica se han traducido en variables, dimensiones e indicadores, tomando en cuenta la orientación del estudio.

Por lo tanto, la importancia de esta investigación radica en que los aportes que se obtienen al relacionar estas dos variables (comunicación interna – calidad de las relaciones) son importantes para el desarrollo y desenvolvimiento de las organizaciones y la sociedad en general.

Viabilidad de la investigación

El estudio no presenta ningún problema de viabilidad, es factible debido a que existe un conocimiento previo de la realidad problemática que acontece la empresa Terah S.A.C. al ser la empresa donde laboró la investigadora.

Otra ventaja a nivel técnico es la accesibilidad al material bibliográfico e información accesible referente al tema de investigación, lo que permitirá el enriquecimiento de los conocimientos acerca del tema.

Se dispone también de los recursos financieros necesarios, así como con el asesoramiento de un profesional en el aspecto metodológico y temático.

Limitaciones del estudio

Las limitaciones para esta investigación se presentan esencialmente en el trabajo de campo, por la dificultad de obtener acceso a las instalaciones completas de la empresa, teniendo que coordinar previamente cada visita y ser siempre acompañada por un personal de la empresa, lo que dificulta que la investigación sea clara y pueda verse influenciada.

Enfoque y tipo de diseño metodológico

La empresa Terah sac cuenta con 50 colaboradores, entre personal operativo y administrativo, aproximadamente el 30% del personal tiene más de 5 años trabajando en ella.

El diseño de estudio comprende una investigación cuantitativa. Por otro lado, el tipo de investigación que emplearemos es aplicada de nivel descriptivo correlacional con el cual especificaremos las propiedades, dimensiones e indicadores del fenómeno a estudiar mediante la cual se recogieron y analizaron datos reales sobre variables, que se obtuvo a través de la aplicación de un cuestionario, mediante el cual se consiguió el dato, valor o respuesta para las variables que se investigan.

El instrumento fue un cuestionario compuesto por 26 reactivos que fue aplicado a una muestra definida por 50 personas que laboran en la empresa.

El método de recolección de datos utilizó alternativas de escala de Likert, que fue adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas, y aplicadas; posteriormente se realizó un estudio sobre las relaciones de las variables cuantificadas.

Estructura de la tesis

La presente investigación está dividida en cinco capítulos interrelacionados:

Capítulo I, comprende los antecedentes teóricos tanto nacionales como internacionales, fundamentos teóricos de la investigación, base legal y las bases teóricas de la investigación.

Capítulo II, planteamos la hipótesis general de la investigación como, además, las hipótesis específicas. Asimismo, la variable dependiente y las variables independientes de la investigación.

Capítulo III, se refiere al marco metodológico que evidencia el tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección, y procesamiento de datos.

Capítulo IV, se plasman los resultados del trabajo de campo referido de la presentación a través de tablas y figuras; y sus respectivos análisis descriptivos de cada pregunta.

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

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

La búsqueda de material bibliográfico en los diferentes contextos académicos, vinculados a las variables del presente estudio, nos permiten presentar los siguientes antecedentes relacionados con la investigación:

1.1.1. Antecedentes internacionales

Cuenca (2010), la tesis titulada "El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas", para optar el grado de Doctor, publicada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Ramon Llull, Barcelona, España. Cuyo **objetivo general** es obtener un conocimiento empírico de la calidad de las relaciones establecida entre la sociedad municipal 22@ y uno de sus públicos vitales, el público de las empresas del clúster TIC, además de comprender y testimoniar la justificación de los planes de marketing y comunicación y eventos presentados el año 2008. La **hipótesis general** planteada es: la necesidad de medir la actuación de las Relaciones Públicas para justificar su actividad.

Resumen Esta tesis propone un modelo hipotético de auditoría global de Relaciones Públicas, que pretende hacer más sencillo el análisis de la calidad de las relaciones. El modelo se concentra, en primer lugar, en la calidad de las relaciones, e inmediatamente, recaba información de los

antecedentes que contextualizan el entorno que se va estudiar, los públicos implicados y la comunicación de Relaciones Públicas. El trabajo de campo se realizó mediante la definición de un conjunto de indicadores, y ha consistido en experimentar con este modelo de auditoría de Relaciones Públicas, una nueva hipótesis de trabajo, y ha procurado detectar y exponer los puntos débiles del modelo, pero también destacar su grado de validez.

La **metodología** usada en la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, debido a que tiene como objetivo analizar la calidad de la relación entre la sociedad municipal 22@ y el público empresarial del clúster TIC.

Esta investigación presenta **semejanzas** en la metodología de investigación, ya que también es descriptivo correlacional; y también el estudio de la variable calidad de las relaciones dentro de su marco teórico.

Armas (2014), en la tesis titulada "Comunicación interna y clima laboral: estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango", para optar el título de Licenciado, publicada por la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Cuyo **objetivo general** es Determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima laboral en el call center de la ciudad de Quetzaltenango. La **hipótesis general** planteada es: la comunicación interna favorece al clima laboral en el Call center de la ciudad de Quetzaltenango.

Resumen La investigación se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la

gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La comunicación interna y el clima laboral son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan adecuadamente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización.

Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del call center que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad.

La **metodología** usada en el presente estudio es el diseño descriptivo correlacional, ya que estudia, interpreta y refiere los fenómenos, relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes.

Esta investigación presenta **semejanzas** en cuanto enmarca el estudio de la variable comunicación interna dentro de su marco teórico.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Zamora (2014), en la tesis titulada “Vínculo entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones de los colaboradores de una empresa del sector Metal-Mecánico de Lima” para optar el título de Licenciado, publicada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Cuyo **objetivo general** es determinar si existe relación entre la comunicación interna de los colaboradores de una empresa del sector metal-mecánico y la calidad de las relaciones con sus colaboradores. La **hipótesis general** planteada es: Existe relación entre la comunicación interna de los

colaboradores de la empresa del sector metal – mecánico denominada HAUG S.A. y la calidad de las relaciones con sus colaboradores.

Resumen Para esta investigación se tomó como referencia teórica a Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2009) lo cual sirvió para operacionalizar la variable comunicación interna y calidad de las relaciones.

Para este estudio se tomó una muestra de 86 sujetos, que representó a una población de 136 colaboradores. Encontrándose que hay relación significativa entre la Comunicación interna y la calidad de las relaciones con los colaboradores.

La **metodología** usada en la presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, debido a que tiene como objetivo determinar si existe relación entre dos variables (Comunicación interna y Calidad de las relaciones) de los públicos internos de la empresa del sector metal – mecánico denominada HAUG S.A. El diseño de la investigación es transversal correlacional.

Esta investigación presenta **semejanzas** en la metodología de investigación, ya que también es descriptivo correlacional; y en cuanto a las variables dependiente e independiente (comunicación interna y calidad de las relaciones).

Solórzano (2007), en la tesis titulada “Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima” , para optar el grado de Magister, publicada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la

Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Cuyo **objetivo general** es establecer la relación entre los niveles de calidad de las relaciones, los niveles de fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima. La **hipótesis general** planteada es la siguiente: existe relación significativa entre los niveles de calidad de las relaciones, los niveles de fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima.

Resumen En la presente investigación se ha considerado dos tipos de muestra conformada por un lado por los públicos internos y por otro los públicos externos.

Para la medición de las variables se utilizaron dos instrumentos contruidos por la autora, la escala de los niveles de Calidad de las relaciones de Marita Solórzano Castro y la Escala de los niveles de Fluidez de la comunicación de Marita Solórzano Castro.

Este trabajo resume los principales aspectos teóricos de las relaciones, las relaciones humanas y sus vínculos con las Relaciones Públicas. Basándose en los planteamientos de la Doctora Linda Hon y James E. Grunig, haciendo referencia a la calidad de las relaciones y sus principales indicadores, y a la importancia de la relación humana en Relaciones Públicas y proporcionando una visión panorámica de la comunicación.

La **metodología** de la investigación es de tipo no experimental y diseño transversal correlacional.

El presente trabajo de investigación presenta **semejanzas** con la investigación propia, ya que considera a la variable calidad de las relaciones dentro de su estudio y su marco teórico.

Arbulú (2017), en la tesis titulada “La comunicación interna de CONCAR en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima”, para optar por el título de Licenciado, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres en el año 2017, Lima, Perú. Cuyo **objetivo general** es identificar como se relaciona la comunicación interna de Concar en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima. La **hipótesis general** planteada es la siguiente: La comunicación interna de Concar se relaciona significativamente en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima.

Resumen En este estudio se analizó la relación de comunicación interna de Concar en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima. El instrumento se aplicó a 50 trabajadores con más de 6 meses laborando en la organización, asignados al proyecto Línea 1 del Metro de Lima que trabajan en las áreas de atención al cliente en las estaciones de Bayobar, La Cultura, Angamos, Villa María y Villa El Salvador. Dentro de la problemática relacionada a la comunicación interna de Concar en la imagen organizacional de la Línea 1 del Metro de Lima, la investigación evidencia que se relaciona significativamente la comunicación interna con la imagen organizacional con un promedio significativamente alto de 91.24% y con un incremento porcentual de 0.53%. La **metodología** de la investigación es

cuantitativa para el desarrollo de la investigación, trabajando bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos. El enfoque se puede clasificar como: aplicativa, transversal, descriptivo, con el uso de fuentes primarias, de paradigmas cuantitativas, y por su naturaleza se empleó como instrumento un cuestionario compuesto por 24 reactivos con los respectivos indicadores.

El presente trabajo de investigación presenta **semejanzas** con la investigación propia, ya que considera a la variable comunicación interna dentro del desarrollo de su marco teórico.

Cortez, (2014), en la tesis titulada “La calidad de las relaciones institucionales universitarias en relación a los contenidos publicados en los medios periodísticos, 2013”, para optar el grado de Magister, publicada por la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Cuyo **objetivo general** es determinar si la calidad de las relaciones con los medios impresos tiene relación con las publicaciones periodísticas sobre la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, durante el año 2013. La **hipótesis general** planteada es la siguiente: la calidad de las relaciones institucionales con los medios impresos tendría relación significativa con las publicaciones periodísticas sobre la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, durante el año 2013.

Resumen En la presente investigación se aborda una de las funciones del ejercicio de las Relaciones Públicas desde el área de

Comunicaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, que es la gestión con los medios de comunicación, sustentada en la relación ética y colaborativa con los medios periodísticos.

Para la medición de las variables se utilizaron dos instrumentos: la encuesta y la revisión de los documentos institucionales referidos a los contenidos periodísticos. La muestra está constituida por editores, jefes de información y periodistas con poder de decisión e influencia en los temas a publicar en los medios periodísticos. La **metodología** de la investigación es descriptiva – correlacional, no experimental y cuanti – cualitativa.

El presente trabajo de investigación presenta **semejanzas** con la investigación propia, ya que considera a la variable calidad de la relaciones dentro de su estudio y su marco teórico.

1.1.3. Bases legales

Constitución Política del Perú

La vigente Constitución Política del Perú (1993) en el Título I: De la Persona y de la Sociedad, Capítulo I: Derechos fundamentales de la persona. Art. 2º Toda persona tiene derecho a: Inciso 4 que a la letra dice:

Toda persona tiene derecho a:

El derecho a las libertades de información, opinión, expresión y difusión del pensamiento mediante la palabra oral o escrita o la imagen, por cualquier medio de comunicación social, sin previa autorización ni censura ni impedimento algunos, bajo las responsabilidades de ley.

Los delitos cometidos por medio del libro, la prensa y demás medios de comunicación social se tipifican en el Código Penal y se juzgan en el fuero común.

Es delito toda acción que suspende o clausura algún órgano de expresión o le impide circular libremente. Los derechos de informar y opinar comprenden los de fundar medios de comunicación.

Ley que crea el Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú

A continuación, presentaremos los alcances del artículo 7 del decreto supremo 021-2004-ED que aprueba el estatuto del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú:

Artículo 7º.- Artículo 7º.- Son funciones propias del profesional de Relaciones Públicas investigar, identificar y diagnosticar situaciones relacionales originadas por la interacción de las empresas e instituciones en general con los diferentes públicos, así como asesorar, planear, desarrollar y evaluar políticas, estrategias, programas y actividades, tanto internas como externas, de relación y de comunicación institucional.

Por la formación profesional especializada del Relacionista Público, constituyen parte de sus competencias, orientar y dirigir la gestión relacional y comunicacional de las organizaciones con grupos de interés, comunidades y con la opinión pública, en base a una legitimidad de

intereses y a la aplicación del concepto de responsabilidad social de las entidades involucradas.

Corresponden a su campo funcional, asimismo, la organización de certámenes y eventos, el ceremonial y el protocolo institucional, la relación con los medios de comunicación, la proyección de prestigio e imagen en general, y la enseñanza de las Relaciones Públicas.

El artículo destaca a la proyección del prestigio e imagen en general como una de las importantes funciones de las Relaciones Públicas, tema que tiene que ver con la segunda variable de la investigación

1.2. Teorías y modelos de Comunicación relacionados

Comunicación interna

Modelo Simétrico Bidireccional de Grunig y Todd Hunt

El modelo simétrico bidireccional parte de los estudios que los profesores universitarios han realizado en búsqueda del modelo ideal de Relaciones Públicas; se empieza a utilizar a partir de los años 60 del siglo XX, aunque su consolidación ocurre en la década de los 80. Es considerado el modelo perfecto, ya que busca la comprensión y beneficio mutuo a través de la opinión de los públicos.

En este modelo, la comunicación es bidireccional, es decir, la persuasión se da en la organización y en los públicos, a fin de que exista entendimiento entre ambas partes.

Este modelo se vale de actividades de Relaciones públicas pero basadas en la investigación. La investigación es utilizada para conocer cómo el público percibe a la organización y determinar qué consecuencias tiene sobre ellos, lo que permite a la organización asesorar sobre cómo servir mejor al interés de los públicos.

El modelo simétrico bidireccional de Grunig se caracteriza por:

- Toma en cuenta a los públicos, en el conocimiento de sus actitudes, pensamientos y sentimientos.
- La naturaleza de la comunicación es bidireccional, de la organización a los públicos y de los públicos a la organización.
- Existe el feedback, que constituye un elemento regulador y de equilibrio entre la organización y sus públicos. La retroalimentación es la esencia del entendimiento mutuo que persigue el modelo.
- La investigación tiene también un carácter bidireccional simétrico, pues es concebida como herramienta para medir el grado y dimensión del entendimiento. Por eso es formativa, al ayudar a establecer objetivos y metas a conquistar simétricamente. Y por eso es evaluativa, porque mide si se han conquistado en la institución y los públicos las metas.

Grunig (1984) señala que la diferencia con el modelo asimétrico, es que en el simétrico la investigación se emplea para facilitar el entendimiento

y la comunicación, no para buscar mensajes que tienen más posibilidad de ser persuasivos.

Según Blanco (2009), se estima que alrededor del 15% de todas las organizaciones utilizan, hoy en día, el modelo simétrico bidireccional. Se practica con mayor frecuencia en grandes empresas públicas, empresas que han de evidenciar una conducta socialmente responsable a sus reguladores gubernamentales, así como en otras de diferente índole, como lo son las empresas de negocios.

Modelo de De Fleur:

A mediados de los años 70, el señor Melvin De Fleur, decidió incluirle un juicio de retroalimentación al modelo de Shannon y Weaver; que trata de reflejar un flujo reflejo de la comunicación del emisor al receptor por la vía de los medios de comunicación colectiva y del receptor al emisor por la vía de los “instrumentos de feed-back”.

El modelo hace referencia a la interferencia que tienen los individuos para dar un mensaje, el cual se ve obstruido por el ruido que interviene en todo el diagrama, al no dejar que el mensaje llegue con claridad, del emisor al receptor, que no se transmita por el canal ni llegue a su finalidad que es dar el mensaje, pues el ruido siempre va a interferir en esta comunicación.

Este autor agrega una serie de componentes al modelo previo de Shannon y Weaver (1949) con el objeto de exponer el modo en que la fuente

adquiere su retroalimentación aumentando la posibilidad de una correspondencia entre el significado del mensaje generado y el mensaje recibido (isomorfismo) De Fleur (1966).

Tiene como base que el sujeto no puede solo comunicarse consigo mismo, sino que el proceso lingüístico le da la oportunidad de comunicarse con sus semejantes recurriendo a significados compartidos.

El modelo teórico de De Fleur se caracteriza por:

- Recuperación de la comunicación como fenómeno humano.
- Introducción del feedback. La comunicación del emisor al receptor se da por los medios de comunicación (Shannon), y del receptor al emisor por vía del Feedback (De Fleur).
- Comprensión de que el ruido afecta no solo al medio técnico sino a todo el proceso de comunicación.

Calidad de las relaciones

Teoría de la relación humana

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, y fue desarrollado por Elton Mayo y sus colaboradores a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

Según Chiavenato (1999), “la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente”. (p. 118)

Del Pozo (1997), agrega que la Teoría de las Relaciones Humanas considera a las organizaciones como colectividades sociales donde se dan una serie de relaciones formales e informales y en las que los grados de satisfacción y participación en el trabajo afectan a la moral de los empleados.

Elton Mayo y sus seguidores sustentan la Teoría de las Relaciones Humanas, con los resultados del “Experimento de Hawthorne” y las ideas de la Psicología y Sociología que permitieron delinear sus principios básicos:

- La integración y el comportamiento social: los niveles de producción dependen de la integración social, el obrero no actúa aislado, sino como miembro de un grupo social, de esta forma el trabajo es una actividad grupal, el estudio mostró que la conducta del individuo está condicionada por normas o estándares sociales.
- Las recompensas y sanciones sociales: se comprobó que los obreros que producían por encima o por debajo de la norma socialmente determinada, perdían el afecto y respeto de sus compañeros.

- Los grupos informales: constituyen la organización humana de la empresa, que muchas veces está en contraposición a la organización formal establecida por la dirección; ellos definen sus formas de recompensas o sanciones, escala de valores, creencias y expectativas.
- El contenido del cargo: Mayo y sus colaboradores observaron que la especialización en el trabajo no garantizaba eficiencia y que los obreros cambiaban con frecuencia de puesto para evitar la monotonía.
- Los aspectos emocionales: el estudio comprobó que las relaciones humanas y la cooperación son claves para evitar los conflictos y mantener los grupos primarios.
- El estilo de supervisión: los directivos deben estar en capacidad de dar un trato digno a sus trabajadores, comprender, saber comunicar, ser democráticos y persuasivos, con la base que el hombre es un ser social.

Esta teoría tiene entre sus características más relevantes las siguientes: Estudia la organización como un grupo de personas, hace énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, genera confianza en las personas y propone una dinámica grupal e interpersonal.

Chiavenato (1999) expresa que en la empresa surgen las oportunidades de desarrollar relaciones humanas debido a la gran cantidad de grupos y las interacciones que se presentan. Solo la comprensión de la

naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente.

Modelo de Long y Hazelton del proceso de las RRPP desde el enfoque de la Teoría General de sistemas:

Con la aplicación de la visión sistémica, la teoría de las Relaciones Públicas abandonará definitivamente la idea clásica imperante de que los públicos eran colectivos pasivos a los cuales era posible persuadir mediante acciones de Comunicación y aparecerá, así, una nueva perspectiva: las organizaciones deben comunicarse con sus públicos, con la finalidad de establecer relaciones con éstos y asegurarse de no poner en riesgo su propia supervivencia (Grunig y Hunt, 1984; Long y Hazelton, 1987; Dozier et al., 1995; Cutlip et al., 2001; Xifra, 2003; Matilla, 2007).

Para Wilcox (2006), la mejor definición de la práctica moderna actual es la de los profesores Long y Hazelton, que describen las relaciones públicas como “una función directiva de comunicación a través de la cual las organizaciones se adaptan, alteran o mantienen su entorno con el objetivo de lograr sus fines como organización”. (p.8)

En este contexto, la palabra clave es entorno, un término con raigambre en la teoría sistémica.

1.3. Bases teóricas

A continuación vamos a describir y explicar las bases teóricas necesarias que justifican el presente estudio, destacando la propuesta teórica de Brandolini et al. (2009) en cuanto a comunicación interna relativo a los flujos y canales de comunicación; y la teoría de Grunig y Hunt (2000) relativo a la calidad de las relaciones y sus dimensiones.

1.3.1. Comunicación interna

Según del Pozo (1997), “la comunicación proviene del término latino “communicatio”, que significa “participación”, “poner en común”, “compartir” “. (p.116)

La comunicación es un proceso que está presente en las organizaciones en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar al azar la comunicación en una organización.

Según Fernández, C. (2001), la comunicación es un proceso de interacción entre los individuos, ya sea de forma interpersonal, grupal, organizacional, entre otras, de manera que les permite crear mensajes que propician su adaptación en el contexto donde se desarrollan.

La comunicación es un proceso complejo que implica el intercambio de información, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos.

Si analizamos el concepto de comunicación dentro del ámbito empresarial, puede decirse que “la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene también como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”. (Fernández, 1991, p.742)

Entonces, la comunicación es el entramado que mantiene unidos a los elementos que componen a la organización. Sin la existencia de la comunicación, las organizaciones no podrían sobrevivir, se desintegrarían.

Kreps (1990) define la comunicación como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Costa, 1998). Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización.

Para Barnes (1981), “cuanto más grande es una empresa, más importante es hacer hincapié en los contacto personales con sus

trabajadores, desde el primer nivel hasta el último pasando por todos los niveles”. (p. 116)

Es por esto, que en una empresa todo comunica, desde la dirección general, los gerentes, los mandos medios, los empleados, hablan, interactúan, conversan, hacen comentarios y hasta comunican a través de los gestos dentro y fuera del ámbito laboral.

La comunicación interna siempre ha existido en una organización, pero es a partir de los años 90 que empieza a cobrar mayor importancia. En pocos años despierta gran interés en todos aquellos ámbitos donde se ejerce la comunicación como factor fundamental de las relaciones interpersonales.

De esta manera, la comunicación interna asume un rol estratégico dentro de la gestión empresarial, y es el de generar confianza entre los empleados hacia las actividades y proyectos que realiza la empresa y fomentar su cultura organizacional.

Según Brandolini et al. (2009) la comunicación interna es “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”. (p. 25).

Desde esta perspectiva podemos afirmar que la comunicación interna sirve para crear entornos armoniosos, organizar al personal y generar

motivación entre el público interno. Así como estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que la empresa pueda ofrecer un buen clima laboral y cumplir las expectativas de los trabajadores.

Para Solórzano (1999), “el primer público de una empresa lo constituyen sus propios funcionarios y los trabajadores en general”. (p.62)

El público de mayor interés para una empresa son los propios trabajadores y funcionarios, porque son ellos quienes representan a la empresa en sí misma y quienes son la imagen hacia el público externo.

Brandolini et al. (2009) considera que la comunicación interna es el motor para las acciones de los empleados, ya que los motiva y los mantiene informados sobre los éxitos y fracasos de la organización y traza una línea de acción, que asegura que las metas y objetivos de la organización sean interiorizadas por todo el personal.

Mantener informados y motivados al público interno de la empresa es considerado una de las funciones de la comunicación interna que permite asegurar el logro de las metas y objetivos de la organización.

Para Berceruelo (2011):

La comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se

trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. (p. 31)

Alinear a los empleados a los objetivos empresariales se ha convertido en una de las principales tareas de las Relaciones Públicas, porque permite que la organización y sus empleados trabajen conjuntamente en una sola dirección.

Es entonces, como afirma Elías y Mascaray (2003), que “la comunicación interna se convierte en un medio imprescindible para vehicular la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos”. (p. 39)

La comunicación interna sirve como medio para poner de común acuerdo las ideas y sugerencias de los trabajadores en favor de la organización.

Barba y Cabrera (2003) manifiestan que:

La comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa, y que responde a un fin previamente planificado. Su función principal es apoyar culturalmente el proyecto

organizacional, la primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general. (p.14)

La implementación de la estrategia de comunicación interna debe estar basada y responder a la satisfacción de la estrategia general de la empresa.

Agrega Nguyen-Thanh, F. (1973), en Villafañe (1993):

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En ese sentido la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general. (p.240)

Si la comunicación interna es usada hábilmente, se consolida una fuerte cultura de empresa, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa convergen en una sola manera de actuar y ser de la empresa.

Para Elías y Mascaray (2003), la Comunicación interna tiene un papel estratégico en la gestión de los recursos humanos y desde este enfoque la finalidad primordial de la Comunicación interna es conseguir que los

trabajadores conozcan y acepten las políticas y directrices de la empresa.

Con lo cual se busca lograr dos objetivos básicos:

- a) Reducir la conflictividad en la organización.
- b) Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.

Para Del Pozo (1997), “la comunicación interna es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente con vistas a una mayor rentabilidad”. (p. 122)

Lo que distingue a una empresa competitiva no solo es el dividendo de sus cuentas de resultados, sino también la calidad de sus procesos comunicativos, tanto internos como externos.

La comunicación interna involucra a todos los miembros de una organización en el ámbito organizacional u operativo de una organización, lo que garantizará el logro de los objetivos empresariales. Es por esto, que resulta fundamental incluir a la comunicación interna en el organigrama de la compañía, ya que permitirá trabajar en un plan integral que conseguirá el logro de estos objetivos.

Sin embargo, el departamento responsable de la comunicación interna varía mucho en las empresas. En algunas es llamada Recursos Humanos, Comunicación Personal, Marketing, etc.; y no existe una ubicación específica en el organigrama.

Para que en una empresa funcione la comunicación interna, debe estar basada en una política de comunicación interna.

En la presentación del video “The Science of the Internal Communication”, Island World Production Limited, en Londres en el año 1992; asesores de comunicación, directivos de empresa y responsables de comunicación de grandes empresas británicas propusieron cuatro leyes fundamentales para el buen funcionamiento y eficacia de toda política de comunicación interna:

1. Cambio de cultura empresarial: en la cultura de grupo debe existir la comunicación bidireccional entre empleados y directivos que favorezca la motivación y participación del personal.
2. Estrategia de comunicación con los empleados. Se basa en la necesidad de crear canales y medios que favorezcan y faciliten la comunicación dentro de la empresa.
3. Formación en comunicación de directivos y empleados: se trata de fomentar la “iniciativa” como primera lección para hacer efectivos los procesos de comunicación.
4. Ubicación del responsable de comunicación interna en el organigrama de la empresa: el responsable de comunicación interna debe ser parte del Comité Directivo y ser contemplado al menos en el segundo nivel en el organigrama de la empresa.

Brandolini et al. (2009), afirma que “no debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte”. (p. 28)

La comunicación interna busca que cada empleado conozca la cultura empresarial de una organización y se identifique con ella, Para que existe comunicación interna, todos los trabajadores deben estar involucrados, informados y comunicados por iniciativa propia. La comunicación interna busca que el trabajador no tenga una actitud pasiva, sino más bien una actitud participativa con todos los acontecimientos que se dan dentro de la empresa.

Añade Brandolini et al. (2009), que:

La comunicación interna intenta estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. (p.25)

En líneas generales para Brandolini et al. (2009) la comunicación interna permite:

- Generar implicancia del personal: promover en los empleados el compromiso para alcanzar los objetivos empresariales.

- Armonizar las acciones de la empresa: evitar discrepancias y propiciar el diálogo y comunicación entre los diferentes niveles y áreas de la empresa.
- Propiciar un cambio de actitudes: busca que todos los empleados alcancen una actitud positiva que facilite la toma de decisiones para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- Mejorar la productividad: al generarse una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos empresariales y pueden desempeñar mejor su labor y mejorar sus niveles productivos.

Para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación ADECEC (2003), la misión de la comunicación interna es múltiple:

- Difundir y consolidar los valores culturales de la empresa,
- Transmitir eficazmente los mensajes de política y estrategia empresarial,
- Contribuir al compromiso y la integración del personal con el proyecto corporativo,
- Generar confianza,
- Conocer y analizar las expectativas y actitudes del personal,
- Contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales, y

- Potenciar el rol gerencial y la capacidad de liderazgo de la línea jerárquica.

En otras palabras, es conseguir que todos los empleados de la empresa se sientan integrados dentro de la misma, que adopten, compartan y se sientan comprometidos con la cultura empresarial y se sientan comprometidos para realizar su labor. (p. 72)

La comunicación interna tiene múltiples beneficios para la empresa, desde lograr los objetivos y metas de la empresa, mejorar la productividad, la eficiencia y eficacia, la competitividad, hasta mejorar el posicionamiento e imagen de marca de la empresa.

Mientras que para la Association Francaise de Communication Interne (1994) en Del Pozo (1997), son seis las funciones propias de la Comunicación interna:

1. Investigar: para poder anticiparse a cualquier disfunción, así como para crear un clima dinámico a través de una política de “escucha”.
2. Orientar: sobre la capacidad de escucha y los distintos aspectos de la empresa.
3. Informar: a través de una política de información escrita, oral y audiovisual para responder a las necesidades del público.
4. Animar y coordinar: Constituir una red con el fin de informar sobre el clima social y el ambiente de trabajo.

5. Organizar campañas: con el fin de transmitir los objetivos de la empresa, los mensajes clave, presupuestos, etc.
6. Formar: la capacidad de comunicación que tienen los miembros responsables del área de comunicación interna.

En las últimas décadas se ha incrementados los estudios sobre la comunicación organizacional y sus respectivos flujos, como es el caso de la comunicación ascendente, descendente y transversal.

Así mismo, se ha incrementado también la necesidad de evaluar la efectividad de la comunicación interna dentro de las empresas; se viene aplicando sistemas de evaluación y control de los distintos procesos comunicativos.

1.3.1.1. Flujos de comunicación

Para Fernández, D. (2010), "los flujos de la comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones" (p. 93)

La comunicación interna está dispuesta en tres dimensiones: descendente, ascendente, oblicua o transversal. Cada una responde a la necesidad de comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación activa de los empleados y el flujo de información entre las áreas de la organización respectivamente.

Cada una de las dimensiones de la comunicación interna cuenta con sus propios objetivos, canales, intenciones y problemas; y todas tienen el mismo grado de importancia para una empresa.

Brandolini et al. (2009) es quien formula la existencia de la direccionalidad descendente, ascendente y oblicua o transversal.

1.3.1.1.1. Comunicación descendente

Para Brandolini et al. (2009), se entiende por comunicación descendente a aquella comunicación que se genera en la alta dirección de una empresa y desciende utilizando los canales de comunicación.

Los objetivos que persiguen es que todos conozcan los principios y metas de la organización, que se logre credibilidad y confianza y se extienda los canales de transmisión de la información.

Para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación, ADECEC (2003), la comunicación descendente viene determinada por la necesidad de comunicar el estado actual de la empresa en su entorno político, social y laboral.

Este tipo de comunicación se presenta en los niveles jerárquicos altos y con dirección específica hacia los niveles de jerarquía inferior. Generalmente esta comunicación se presenta en las organizaciones cuya autoridad es centralizada y sumamente autoritaria.

La comunicación descendente se encarga de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Villafañe (2008) considera que la comunicación descendente está íntimamente ligada a la gestión de la organización y la transmisión de su cultura corporativa, de la siguiente manera:

... debe "narrar" a todos los públicos internos la historia económica de la empresa (vertebración, actividades, desarrollos técnicos, estructura, procedimientos, aspectos económicos y financieros, I+D, descripción de la competencia, etc.) y la historia del colectivo humano que la forma (reglas de juego, aspectos socio-laborales, actividades formativas, promoción, información, etc.). (p. 255)

La comunicación descendente es una herramienta de gestión esencial para transmitir información, instrucciones u órdenes destinadas al correcto funcionamiento de la organización, y por consiguiente, a la consecución de su misión y objetivos estratégicos.

Además, la comunicación descendente es necesaria para mantener informados a los empleados sobre el avance la empresa y sus proyectos corporativos, lo que simultáneamente alimenta el sentido de pertenencia a la organización, da sentido al trabajo, aumenta el prestigio y acrecienta el orgullo profesional y la confianza.

Respecto a la comunicación descendente, Robbins (2004) afirma que:

Los líderes y gerentes, la utilizan para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño". (pp. 353-354)

La comunicación descendente se utiliza para transmitir indicaciones respecto de las tareas, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa.

Este flujo de comunicación es en un solo sentido, los altos mandos dan las indicaciones sin tomar en consideración las sugerencias u opiniones de los trabajadores.

Para Villafañe (1993), los principales objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente son "implantar y fortalecer la cultura y reducir la incertidumbre del rumor" (p. 255).

Para Kreps (1990), la comunicación ascendente cumple unos fines más inmediatos que se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines de la organización.

- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización.
- Fomentar la participación de los empleados en los proyectos de la empresa.
- Hacer uso de los canales de comunicación establecidos por la empresa.
- Fortalecer roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación. (p. 206):

Las herramientas de la comunicación descendente más usadas son las siguientes:

- Mural de anuncios o periódico mural, se encuentra ubicado en lugares de alto tránsito y sirve para difundir información de manera permanente.
- Periódico interno, es una publicación impresa que tiene periodicidad establecida.
- Carta al personal, es usada para transmitir información importante y de alto impacto.
- Jornada de puertas abiertas, puede incluir a los empleados y sus familiares.
- Reuniones de información, son espacios adecuados para informar, se requiere de un área acorde para su realización.
- Entrevista individual, es el contacto concertado o fortuito entre dos personas de la organización.

1.3.1.1.2. Comunicación ascendente

Se origina en los colaboradores de la organización y va dirigido a los niveles más altos, y se permite que los colaboradores puedan plantear sugerencias y mejoras.

Según Brandolini et al. (2009) la comunicación ascendente está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de una empresa, hacia los sectores gerenciales o mandos medios, etc. Existe la posibilidad que los empleados puedan expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto puede generar dificultades y un clima de tensión, al fin y al cabo, sirve para mejorar las acciones.

La opinión de los empleados es importante porque permite realizar cambios o mejoras dentro de la empresa y permite que la alta dirección tenga conocimiento sobre que necesita para mejorar la empresa.

Para Ocampo (2007), la comunicación ascendente es aquella que, al contrario de la descendente, se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos.

Este tipo de comunicación permite la retroalimentación entre empleados y los sectores gerenciales o mandos medios, etc.; que sirve para mejorar o implementar acciones a favor de la empresa.

Para ADECEC (2003), "este tipo de comunicación se hace necesaria por motivos operativos dentro de la empresa, es decir, los subordinados deben transmitir a sus superiores información relevante a la que de otro modo, quizá, estos no tendrían acceso". (p 73)

La comunicación descendente es la única manera de que la alta dirección pueda conocer la opinión de los trabajadores sobre la empresa y la gestión de la misma.

"Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas". (Robbins, 2004, p. 355)

Es importante, que la alta dirección de las organizaciones esté atenta a este tipo de comunicación para estar al tanto de las necesidades e intereses de su público interno y a la vez conocer sus opiniones sobre la organización y su gestión.

Para Robbins (2004), este flujo comunicacional se puede apreciar en las siguientes herramientas:

- Entrevista, es la reunión entre dos o más personas que sirve para reportar avances, manifestar inquietudes, entre otros.
- Sección en el periódico interno, donde los colaboradores pueden tener un espacio para manifestar sus inquietudes y puntos de vista.

- Por correo, debido a su facilidad es la herramienta más usada para la comunicación.
- Buzón de sugerencias, es donde se puede expresar opiniones y sugerencias de forma anónima.
- Intranet, esta herramienta sirve para que los colaboradores puedan compartir información relevante con toda la red de la organización.

Para Kreps (1990), “la comunicación ascendente cumple los siguientes objetivos:

- Proporcionar el feed-back a los directivos a la hora de tomar decisiones que afecten a la empresa.
- Permite determinar la efectividad de la comunicación descendente, ya que es una fuente primaria para los directivos.
- Aliviar tensiones, ya que permite a los empleados compartir información relevante con sus superiores.
- Fomentar la cultura organizacional buscando estimular la participación y compromiso de los empleados”. (pp. 203-204)

1.3.1.1.3. Comunicación oblicua o transversal

Para Brandolini et al. (2009) este flujo de comunicación se da en los niveles jerárquicos con distintas áreas de la organización, con las cuales comparten funciones.

Este tipo de comunicación permite crear valor en la cultura organizacional y destaca el papel de la intracomunicación que se refiere al proceso estratégico de gestión para que la comunicación interna sea más efectiva.

Según Villafañe (2008) la comunicación transversal abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica, cuyo objetivo es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todos los colaboradores de la empresa.

Entre las funciones de la comunicación oblicua se contempla:

- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.

Este tipo de comunicación es muy común, en especial en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación en los diferentes sectores, cuya administración es más participativa e integrada.

Para que el flujo de comunicación transversal sea exitoso, debe basarse en:

- Acceso flexible a la información desde todos los niveles de la pirámide jerárquica en función de las necesidades operativas y de conocimiento.

- Valoración máxima de los reconocimientos y logros individuales y colectivos.
- Línea general de actuación comunicativa orientada hacia la calidad total.

Sí bien, la comunicación transversal puede tener ventajas, también puede crear dificultades, pero es una necesidad para muchas empresas que necesitan responder a las demandas del ambiente organizacional complejo y dinámico.

Para el Círculo de Economía de la Provincia de Alicante (2012), estas son algunas de las ventajas de la comunicación transversal:

- Mayor coordinación entre trabajadores, como consecuencia de sincronizar las actividades y objetivos de cada área, lo que permite una visión más amplia por parte de todos los trabajadores, y por tanto, la posibilidad de generar mejoras y adecuaciones en favor de la empresa.
- Clima laboral participativo, en confianza y colaboración para alcanzar “entre todos” las metas establecidas, lo que tiene un efecto muy importante en la moral de los trabajadores, ya que genera sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Fortalecer la creatividad y motivación, como consecuencia de la aportación de ideas y sugerencias desde distintas áreas de la empresa para definir una nueva línea de servicio, identificar un nuevo segmento de clientes potenciales, etc.

1.3.1.2. Canales de comunicación

En toda organización, la información fluye hacia distintas direcciones; este flujo de información se conoce como comunicación. Los canales de comunicación dentro de una empresa se refieren a la forma en la que fluye la información dentro de la empresa.

Según Brandolini et al. (2009), al ser la comunicación interna un proceso planificado y continuo, utiliza diversas herramientas y canales específicos que sostienen los objetivos propuestos dentro del plan de comunicación.

Se puede decir entonces, que los canales de comunicación en las empresas sirven para la comunicación entre las distintas áreas y niveles jerárquicos.

Para Brandolini et al. (2009), “los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata. Algunos ejemplos son: tipo de comunicación cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas”. (p. 86)

Debido a los cambios demográficos, tecnológicos y sociales, estos canales pueden ir transformándose a lo largo del tiempo.

Para que una organización funcione bien, la alta dirección debe ser capaz de comunicar de manera efectiva a los empleados lo que se espera de ellos, y asegurarse de que sean conscientes de las políticas de la

empresa. Esto asegurará que la organización funcione sin complicaciones y mejorará la productividad de los empleados.

Para Berceruelo (2011), “los canales de la comunicación Interna se asemejan a una red de carreteras en cuya trama se cruzan trazados de distintos tamaños. Cuanto más grande sea la organización que deba soportarla, más difícil será su diseño, que deberá actualizarse constantemente”. (p. 81)

Es necesario construir canales que favorezcan la comunicación en todas las direcciones (ascendente, descendente y oblicua o transversal), ya que permite construir puentes de relación entre las diversas estructuras de poder dentro de la empresa; lo que a largo plazo mejorará la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial.

Según la EAE Business School (2017) existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido.

Es así, que en las organizaciones es de gran importancia seleccionar el medio más conveniente para enviar la información con el objetivo de que quienes la reciban puedan tener un mayor entendimiento de lo que se desea transmitir. Esto depende en gran medida del tipo de información, de los

trabajadores que la reciban, del grado de implicación con lo que se transmite, entre otros aspectos.

Por tanto, la Consultoría para empresas especializada en la gestión de pymes, Confinem (2012) agrega que una buena elección y utilización de los canales de comunicación interna de la empresa es fundamental para ahorrar tiempo y dotar de una información adecuada a la hora de tomar decisiones.

1.3.1.2.1. Canales orales

Para Cassany (2003) los canales orales son aquellos por donde circula mensajes que utilizan el código oral. Es decir, es todo aquel medio que transmita mensajes a través del habla será considerado como canal oral.

Para Brandolini et al. (2009), los canales orales son más efectivos para el tratamiento de temas complejos como son las situaciones de cambio, ya sea por adquisiciones, crecimiento o frente a una crisis en la empresa. Lo que propone es que a mayor complejidad de la información, la cercanía del interlocutor debe ser también mayor.

Cuando la empresa esté atravesando momentos complejos y se requiera hacer algún tipo de comunicación, se recomienda utilizar los canales orales.

Añade Brandolini et al. (2009), que “es recomendable utilizarlos para realizar comunicaciones que revisten cierta formalidad y seriedad donde el mirarse a los ojos, estrecharse la mano, el tono de la voz y la intención de lo que se comunica cobra vital importancia”. (p. 87)

Una de sus principales ventajas es que permite una rápida retroalimentación entre áreas y/o niveles jerárquicos. Sin embargo, según Robbins (1998) “una de las desventajas es que la comunicación oral presenta es la alta posibilidad de distorsión del mensaje, en el caso que el mensaje deba pasar por varias personas y/o grupos de personas, además en él influye otro componente como es el lenguaje no verbal, el cual ha de ser acorde al mensaje transmitido”. (p. 613),

Los canales orales más comunes son:

- Conversaciones cara a cara: se producen en reuniones formales o informales entre personas o grupos de personas. Es una de las herramientas principales, que debe ser priorizada por sobre cualquier otro canal de comunicación, ya que permite desarrollar la capacidad de escucha.
- Conversaciones telefónicas: se realizan a través de la línea telefónica, pero han sido reemplazadas por plataformas más modernas como los SMS y mensajería instantánea (Whatsapp).
- Reuniones: es una forma de mantener contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de una organización.

- Eventos sociales: momento que sirve para establecer relaciones interpersonales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. Las convenciones y cenas de empresas deben servir para activar enlaces interpersonales y grupales.

1.3.1.2.2. Canales escritos

Según Cassany (2003) los canales escritos son por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos.

En las empresas este tipo de comunicación suele ser mediante papel como por ejemplo comunicados, cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales.

Para Brandolini et al. (2009), una de las ventajas de utilizar canales escritos es que permite tener un registro permanente, tangible y verificable, y generalmente hace que las personas requieran más tiempo para pensar con mayor cuidado lo que se quiere transmitir. Además de lo anterior, Hodgetts (1981), establece que los mensajes escritos aportan cierto grado de formalidad con respecto a la comunicación verbal. (p. 331).

La transmisión de mensajes a través de los canales escritos será mucho más precisa y clara, aunque dificultará la bidireccionalidad e inmediatez.

Añade Brandolini et al. (2009), que “las comunicaciones escritas deben estar muy bien planificadas y organizadas de manera que respeten una periodicidad para la publicación y su distribución”. (p. 88)

Tal es el caso de los periódicos murales y documentos formales que son usados para informar al personal sobre alguna novedad o cambio en la empresa.

Las desventajas son enfatizadas por Ivancevich (1997), especialmente el hecho de que la comunicación escrita requiere de más tiempo para su preparación, y por otra parte, no permite la interacción ni una retroalimentación inmediata, originando se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente algunos problemas, ya que normalmente las partes involucradas se tardan mucho en expresar las ideas sobre el papel, en distribuir el mensaje y en esperar las respuestas por escrito. (p. 513).

Adicionalmente, tal y como lo dice este autor, la comunicación escrita puede obstaculizar la comunicación abierta.

Dentro de los canales escritos más usados están:

- Memos y cartas escritas: todo material o texto que pueda ser escrito a mano.
- Documentos formales: como los manuales, reglamentos, códigos de la empresa, etc.

- Periódicos murales: usados para divulgar información corporativa y de gestión de manera permanente con alta periodicidad y fácil acceso a todos los colaboradores.

1.3.1.2.3. Canales electrónicos

Para Cassany (2003) un canal electrónico es aquel por el que circula mensajes utilizando un código electrónico (circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías vinculadas a internet).

Las tecnologías vinculadas a internet pueden considerarse como redes sociales, blogs, foros, correo electrónico, video llamada, entre otras.

Según Brandolini et al. (2009), “el soporte digital es la principal característica de los canales tecnológicos y el feedback o su bidireccionalidad con el público objetivo, su principal ventaja”. (p. 88).

El feedback que se establece en este tipo de canales es inmediato, sobre todo en los medios 2.0, donde se origina un “diálogo” en un soporte electrónico entre los empleados de la empresa.

Para Zapata (2011), las empresas cada vez más, se sirven de la tecnología 2.0 para crear comunidad (generar orgullo de pertenencia), facilitar la colaboración entre áreas (promueven la comunicación horizontal, vertical, individual y transversal entre equipos de trabajo), fomentar la

participación y detectar talento (muchas veces las aportaciones proceden de los colaboradores y no de los cuadros directivos).

La tecnología 2.0 comprende todos aquellos sitios web que proveen información, la interacción y colaboración con otros usuarios, y el diseño centrado en el usuario (user experience).

Brandolini et al. (2009) afirma que una de las ventajas de este tipo de canales es que permite reducir las distancias ente los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

Los canales electrónicos al ser inmediatos permiten no solo reducir tiempo sino también distancia, lo que facilitaría la comunicación entre distintas áreas de la organización.

Para Díaz (2016), los canales electrónicos tienen la gran ventaja de que ahorran costes y permiten medir su impacto y eficacia. A esta ventaja se añade la rapidez y funcionalidad ya que estas redes permiten adjuntar: texto escrito, gráficos, fotografías y vídeos.

Este tipo de canales pueden ser considerados como los más completos debido a la poca inversión que requieren y el alto impacto que general, ya que solo se hace necesario el uso de las tecnologías de la información con la que actualmente casi todas la empresas cuentan.

A esto Brandolini et al. (2009) añade que, “al momento de aplicar canales tecnológicos, es de vital importancia tener en cuenta los diferentes perfiles de público interno ya que, mientras los adultos mayores de 50 años son más reticentes a las herramientas tecnológicas, los más jóvenes tienden a ser más participativos y receptivos”. (p. 89)

Los canales electrónicos más comunes en una organización son:

- Correos electrónicos: son muy utilizados en las empresas por su facilidad, inmediatez y comodidad de uso, lectura y costo nulo para el usuario. Brandolini et al. (2009) afirma que “el correo electrónico debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios nos ahorra tiempo y agiliza la gestión”. (p. 93),
- Videoconferencias: son muy utilizadas en las empresas que tienen una población extensa y laborando en varios países o regiones. Una de las más utilizadas es Skype.
- Dispositivos de mano: como smartphones, iPads, intercomunicadores, etc. Son muy utilizados en entre operarios, supervisores y trabajadores que se desempeñan en la calle o campo.
- Blogs: como canal de comunicación interna se invita al público a que participe y deje sus opiniones y comentarios sobre su labor profesional o sobre los productos en los que se está trabajando.

- Portal de internet – sitio web: es la página institucional de la empresa y la puerta de entrada que permite la interacción con su entorno como son el público interno, los clientes, proveedores y público en general.
- Intranet: tiene como fin apoyar las tareas diarias de los trabajadores, a través de acciones para establecer, analizar y agilizar los procesos internos.
- Chats internos: una herramienta novedosa producto del boom de las redes sociales que busca agilizar el traspaso de información entre compañeros y equipos de trabajo. Es fundamental que tenga normas de uso establecidas.
- Redes sociales corporativas: son más las empresas que están complementando sus procesos de digitalización a través de la implementación de redes sociales corporativas y grupos dentro de ellas. En este canal, el intercambio de información es continuo, inmediato y flexible.

1.3.2. Calidad de las relaciones

Desde que el hombre nace participa en un grupo social. Las ciencias sociales tienen como objeto central de estudio este "actuar" del hombre dentro de una comunidad. Cuando hablamos del actuar del hombre dentro de la comunidad, nos referimos a las relaciones humanas.

Según Pérez Senac y Solórzano Hernández (1999), el ser humano es a la vez sujeto y objeto de las relaciones humanas.

El ser humano es un ser en constante relación, incluso su formación como ser humano en la sociedad está basada en el tipo de relaciones que establezca con sus semejantes.

Aplicando este concepto en una empresa, estas interacciones se dan en todos los niveles de la organización y en forma constante.

Para Monge (2017):

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones. Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernos con eficacia en el ámbito laboral. (p. 20)

Una de las consecuencias de las malas relaciones interpersonales son los conflictos en las organizaciones. Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse.

Es por tanto, una necesidad estudiar las relaciones humanas. Para poder atender y comprender las necesidades del grupo humano con el que se labora, y obtener así el mayor beneficio para todos los públicos.

Cutlip, Center y Broom (2000) definieron las Relaciones Públicas como la función de dirección que establece y mantiene relaciones beneficiosas mutuas entre una organización y sus públicos y es justamente de esto que depende su éxito o su fracaso. Así, Dossier (1995) también señala que el propósito y la misión de una organización son afectados por las relaciones que mantiene con sus públicos clave.

Las buenas relaciones con los empleados incrementan la posibilidad de que ellos estén satisfechos con la organización y con su trabajo, esto los predispone a apoyar más e interferir menos con la misión de la organización.

La calidad de las relaciones es esencial para evitar la rotación de personal. La retención de personal puede parecer un tema insignificante, especialmente en un lugar de trabajo que se utiliza para un alto movimiento de empleados, pero la alta dirección debe recordar que la rotación es económicamente muy costosa; debido a que cada nuevo empleado requiere una inversión considerable de tiempo y energía en su reclutamiento y entrenamiento. Además, la ruptura de relaciones con antiguos empleados a veces puede ser vista como un desafío, especialmente si las circunstancias en las que se dan no son muy amigables. Asegurar que los empleados de calidad se mantengan interesados y comprometidos con la organización requiere paciencia, compasión y flexibilidad, pero en realidad esto logrará que el negocio sea más sólido financieramente.

Por ejemplo, medir la calidad de las relaciones podría ser incluso más importante que medir los resultados de campañas de Relaciones Públicas, ya que cuando medimos las percepciones de las relaciones podemos ubicar los errores en la manera en la que se están dirigiendo a los públicos, lo que nos ayudará a sugerir estrategias para mantener o mejorar las relaciones dentro de la organización.

Concepto de calidad de las Relaciones:

Según Arceo (2004):

Desde comienzo de la década de los noventa comienza en el contexto de las relaciones públicas un incipiente interés por centrarse en el concepto de relación como parte fundamental en el proceso de la búsqueda de la excelencia de las organizaciones a través de la gestión de sus relaciones con los públicos. (p. 82)

Es así, que la noción de que las relaciones deben ser el corazón de las Relaciones Públicas fue enunciada por primera vez en 1984 por Mary Ann Ferguson, en el Annual Convention for Education in Journalism and Mass Communication. Ferguson consideró necesario que los relacionistas públicos y los estudiosos entendieran a las organizaciones y a sus públicos no solo en el aspecto comunicacional, sino más allá del mismo; es por eso que identificó la importancia de entender a las organizaciones y a sus públicos en el medio ambiente donde ambos coexisten.

Con esto, Ferguson (1984) quiere decir que la unidad de estudio no debe ser la organización, ni el público, ni el proceso de comunicación. Más bien, la unidad de estudio deberían ser las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

Desde entonces, muchos estudiosos han dedicado su tiempo a estudiar las relaciones que se dan al interior de las organizaciones, tal es el caso de James Grunig y Todd Hunt (1984) que en su modelo simétrico de relaciones, determina que la organización y sus públicos se ve beneficiada con el hecho de construir relaciones de calidad en dos sentidos: Contribuyendo al éxito de la gestión de la organización a través de la aprobación y el apoyo de sus públicos.

Solórzano (2007) precisa que tanto para Hon como para Grunig, la calidad de las relaciones depende de la manera en que la organización se interrelaciona con los públicos o viceversa e involucra aspectos como satisfacción, control mutuo, confianza, compromiso, relaciones de intercambio y relaciones con la comunidad.

En este contexto, Grunig y Huang (2000) establecen en su modelo de relaciones seis aspectos claves para la medición de la calidad de las relaciones: confianza, compromiso, satisfacción relacional, control mutuo, relaciones con la comunidad y relaciones de intercambio.

Actualmente el debate que abordan los expertos de las Relaciones Públicas se ha centrado en proponer indicadores que valoren la calidad de la relación que se establece entre una organización y sus públicos, producto del esfuerzo de Relaciones Públicas. (Cuenca, 2011)

Solórzano Castro (2007) citado en Valdez (2015) refuerza la importancia del concepto relacional mencionando a varios autores que han desarrollado una serie de escalas para medir las relaciones entre las organizaciones y sus públicos tales como Bruning y Galloway (2003); Grunig y Hon (1999); Grunig y Huang (2000); Huang (2001); escalas que se han enfocado, mayormente, en la medición de confianza, control mutuo, satisfacción y compromiso.

Sin embargo, luego de numerosas investigaciones señalan que son cuatro los que se presentan de manera constante en las organizaciones: confianza, compromiso, satisfacción relacional y control mutuo, que son los indicadores que desarrollaremos a continuación.

1.3.2.1. Control mutuo

Se habla del acuerdo mutuo como la congruencia, consenso y grado de convencimiento recíproco entre ambas partes involucradas para determinar quién tiene el poder legítimo para influir en el otro, en este caso la organización y sus públicos de interés.

Este aspecto que abarca una dimensión cognitiva, ha sido el indicador que se ha propuesto para conocer el grado de inteligibilidad existente entre los actores en relación.

El control mutuo tiene que ver con el proceso de toma de decisiones, es decir, al mayor o menor grado en el que los públicos de una organización toman parte en la determinación de opiniones, reglas o tareas para ser ejecutadas, escogiendo entre varias alternativas; representará un mayor beneficio para la organización y sus públicos.

El control mutuo es evaluado por Grunig (1997) a partir de reflexiones como estas:

1. La organización se interesa por lo que los colaboradores puedan decir.
2. Considera las opiniones de los colaboradores como legítimas.
3. La organización no asume una posición dominante al tratar con otras personas.
4. La organización escucha lo que sus colaboradores realmente quieren decir.
5. En caso los colaboradores lo necesiten, la organización tiene un espacio y una persona en la empresa para escucharlos.
6. La organización siempre coopera con los colaboradores.
7. La organización hace que los colaboradores se sientan parte importante de ella para su fortalecimiento y consolidación.

Toma de decisiones:

La teoría situacional de Grunig (1997) señala que los públicos deben participar en la toma de decisiones de la organización porque el conocer sus percepciones y comportamiento es una necesidad importante para la organización, y no porque la organización elija establecer una relación con ellos.

Se considera a la organización como un sistema de decisiones, en la cual los empleados participan de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de todas aquellas que le son presentadas.

Según la Universidad Esan (2016):

En el caso del proceso de toma de decisiones en la organización nos referimos a aquellas decisiones que son relevantes para el funcionamiento de la compañía. El proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación que rodea algún problema. Seguidamente viene el análisis y la definición del problema. Para ello se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver.

1.3.2.2. Compromiso

Según Grunig (2000), el compromiso se refiere al grado en que cada

una de las partes manifiesta sentimientos favorables hacia la otra y cree que vale la pena invertir tiempo y energía en esta relación para mejorarla y mantenerla.

En otras palabras, el compromiso es el grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas, y desea mantener la relación con ella.

Robbins (2004), define el compromiso organizacional como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”. (p. 72)

Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, además de identificarse con la organización propia.

Para Lundin (2014), un empleado comprometido proyecta sus energías para conseguir su propósito, aquello que tiene significado para él. Las personas comprometidas son generosas, ayudan a los demás y contribuyen a crear un clima positivo, además que promueven el compromiso de otros.

El compromiso va más allá de ser un buen colaborador; es posible ser un buen trabajador sin estar comprometido.

Lundin (2014) añade también que:

No puedes obligar a tus empleados a sentirse comprometidos ni a permanecer en tu empresa contra su voluntad, pero sí puedes facilitar el entorno apropiado para que el compromiso se produzca y se cree un sentimiento a largo plazo. Somos diferentes y buscamos retos distintos en la vida.

En este punto es esencial que la empresa monitoree a los empleados y el entorno donde se desarrollan para que no surjan factores que puedan disminuir el grado de compromiso hacia la empresa.

El compromiso posee dos dimensiones: la continuidad como línea de acción (aspectos conductuales de las relaciones entre organizaciones y públicos) y la afectividad como la orientación emocional (aspectos emocionales y psicológicos de las relaciones).

Para medir el compromiso en la relación Huang revisa las medidas de compromiso de Stafford y Canary (1991), la técnica de medición del compromiso de Morgan y Hunt (1994) y la noción de compromiso de continuidad de Modway y otros (1992).

Para conocer más sobre el compromiso organizacional Meyer y Allen citados por Arias (2001), proponen una conceptualización del compromiso dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta

manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

Según Petrucci (2015) citado por Romo-leroux (2016),

Por el contrario, si un empleado se siente incómodo, considera que su empresa se aprovecha de él, y no se siente identificado difícilmente se comprometerá con la misma. Se sentirá tan desconectado que ni siquiera tendrá la inquietud de crecer o aportar para que la empresa cumpla sus metas ya que sabrá que su esfuerzo no será valorado.

Continuidad:

El compromiso de continuidad, es aquel por el que la persona se siente obligada a pertenecer a la organización porque sus alternativas son peores, pero puede estar lejos de identificarse con ella.

Según Arias (2001), en el compromiso por continuidad, el apego que tiene el trabajador con la organización es de carácter material. Su continuidad está en función de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costes personales que le supone el trabajo y los costes añadidos al abandono de la organización (estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).

Afectividad:

De acuerdo a Meyer & Allen (1991), la afectividad es considerada la orientación emocional que se da entre la organización y sus públicos. El empleado conoce y acepta los objetivos y valores de la organización, y está dispuesto a ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, se preocupa por los problemas de la empresa y tiene un fuerte deseo de permanecer en ella.

En el compromiso por afectividad, el empleado ha generado relaciones basadas en sentimientos hacia la empresa, por tanto el grado de compromiso es mayor.

Para Meyer y Allen (1991) el compromiso afectivo, se refiere al apego emocional, a la identificación con el involucramiento en la organización.

Los elementos que podrían afectar de alguno u otra forma al compromiso organizacional son:

- a) Características Personales o características propias del trabajador entre la que tenemos, edad, sexo del individuo y antigüedad, como elementos a considerar a la hora de estudiar el compromiso organizacional.
- b) Características de tipo organizacional que se refiere a la percepción que inspiran en sus trabajadores, las políticas que la empresa posee, haciendo especial énfasis en las vías o canales

mediante las cuales estas organizaciones hacen llegar o transmiten esas políticas a sus trabajadores, donde el medio y la forma de transmisión resulta fundamental en la generación de compromiso organizacional del trabajador para con la organización.

- c) Experiencias dentro de la organización, donde a medida que el individuo ve satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a esta, en la misma medida dicho trabajador se irá sintiendo atado a su organización, por lo que ira desarrollando un alto grado de compromiso de carácter afectivo.

Según Barresi (2015) el compromiso de los empleados no solo aumenta la probabilidad de que se queden en la empresa sino que además se crea una mayor disposición a ejercer un esfuerzo mayor a favor de las metas organizacionales y desarrollar un mejor desempeño.

A mayor sea el grado de compromiso de los empleados, mayor será el esfuerzo o interés que tenga a favor de la organización.

Para Pomares (2016), las empresas son cada vez más sociales, que incorporan redes sociales colaborativas. Sabemos que las redes sociales potencian las emociones, los sentimientos, facilitan el contagio a través de los influencers, y por tanto, las empresas son más propensas a conectarse con una emoción determinada.

1.3.2.3. Satisfacción

La satisfacción se define como la medida en que cada una de las partes tiene sentimientos favorables hacia el otro en función en que se cumplan las expectativas positivas acerca de la relación, que permiten obtener un resultado valorado en cierto grado de complacencia y gozo.

La satisfacción está determinada por diversos factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen. Sin embargo, estos factores pueden verse transformados a lo largo de la vida laboral.

Grunig (2000) afirma que la "satisfacción también se puede producir cuando una de las partes considera que la otra parte está participando en medidas positivas para mantener la relación". (p. 553)

Una relación satisfactoria es aquella en donde los beneficios superan a los costos y está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Para Hon y Grunig (1999) la satisfacción depende de factores como los siguientes:

- Los trabajadores están contentos con la organización.
- Tanto la empresa como los trabajadores se benefician de que exista la organización.

- La mayoría de trabajadores están felices y satisfechos de interactuar con la empresa.
- Los trabajadores están satisfechos con la relación que la empresa ha establecido con ellos.
- La organización satisface las necesidades y expectativas de los trabajadores.
- Los trabajadores se sienten parte importante de la organización.
- En general, los trabajadores creen que se ha logrado cosas importantes en la relación que hay entre ellos y la empresa.

Relaciones Laborales Satisfactorias:

Son las relaciones en las que se cumplen las expectativas, y donde los beneficios superan a los costos.

Para Kinicki (2003), la necesidad de establecer relaciones con otras personas es uno de los más fuertes y constantes impulsos humanos. Es una característica básica, pues el hombre es un ser eminentemente social. Los empleados, si no tienen oportunidades de establecer contactos sociales en el servicio, tienden a hallar el trabajo desagradable, monótono y mecánico, lo que se puede reflejar en baja producción, elevación de la rotación de personal, baja de la moral, fatiga más rápida y reducción de los niveles de desempeño. La convivencia social y las experiencias compartidas con los colegas de trabajo se sitúan entre las fuentes más poderosas y significativas de satisfacción en el trabajo.

Sin importar la antigüedad de cada empleado, es necesario que la organización mantenga vínculos constantes de comunicación con los empleados, que permitan recordarle de manera continua la filosofía de la empresa para incluirlo e informarle de las novedades, agradecerle por su esfuerzo y ayudarlo a superar sus problemas laborales.

El éxito de una empresa reside en las habilidades de todos los colaboradores que la integran, y por ello es importante que todos se conozcan y se integren mutuamente, y sobre todo que las relaciones que se generen entre ellos no sean artificiales, sino más bien de relaciones de calidad.

Para Sánchez (2009), está claro que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de las mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empoderamiento, capacitación y desarrollo, etcétera, que permita a ambas partes conseguir sus objetivos y metas.

1.3.2.4. Confianza

Según Grunig (2000) la confianza es considerada como la base de cualquier relación que puede ser entendida como el grado de credibilidad

que tiene una parte con la otra, y la disposición que muestren al abrirse una frente a otra.

La confianza aumenta la productividad, mejoran el clima laboral, y fomentan la colaboración entre los miembros de la empresa.

Para Brandolini et al. (2009):

El mayor patrimonio de una organización, además de su imagen externa, es la confianza de los empleados en sus jefes y también en sus pares, la confianza de éstos en la organización y la de ambos en lo que brindan al público. (p. 37).

La confianza es un concepto complicado que tiene varias dimensiones subyacentes que pueden convertirse en medibles:

- Integridad: Es la creencia asociada al concepto de que la organización es justa.
- Confiabilidad: Es la creencia de que la organización cumplirá con lo que ha prometido hacer.
- Competencia: Es la creencia de que la organización es competente en el rubro en el que se desarrolla, o que tiene la habilidad de hacer lo que dice que va a hacer.

Según Hon y Grunig (1999) la confianza está asociada a aspectos como los siguientes:

1. La empresa trata los trabajadores de manera justa y equitativa.

2. Confía en que la empresa cumpla sus promesas.
3. Los trabajadores confían en las habilidades de la organización.
4. Los trabajadores creen que la empresa tiene la capacidad de hacer lo que ha anunciado.
5. La empresa está guiada por principios sólidos.
6. Los trabajadores están dispuestos a dejar que la empresa tome decisiones por ellos.
7. Los trabajadores confían en que la empresa no se aproveche de ellos.
8. La empresa es conocida por tener éxito en las cosas que hace.

Es por esto, que la confianza se ha destacado como el indicador que ha permitido que las organizaciones existan y que no se presenten consecuencias negativas en la empresa.

1.4. Definición de términos básicos

Bidireccional:

De dos direcciones.

Calidad de las relaciones:

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización.

Canales de comunicación:

Conducto destinado a transmitir información.

Compromiso:

Grado en que cada una de las partes de una relación manifiesta sentimientos favorables hacia la otra parte y cree que vale la pena invertir tiempo y energía en esta relación.

Comunicación:

Transmisión de señales mediante un código común al emisor o receptor.

Comunicación ascendente:

Comunicación que va de los niveles inferiores a otros más altos dentro de una organización.

Comunicación descendente:

Comunicación dirigida desde los niveles superiores a otros niveles más bajos dentro de la organización.

Comunicación interna:

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.

Comunicación transversal:

Abarca todos los niveles de la pirámide jerárquica, cuyo objetivo es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todos los colaboradores de la empresa.

Confianza:

Grado de credibilidad que tiene una parte con la otra parte dentro de una relación y la disposición que muestra a abrirse a ella.

Control mutuo:

Grado en que ambas partes de una relación conciertan quién tiene el poder legítimo para influir en la otra parte.

Cultura:

Resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales del hombre.

Cultura organizacional:

Aquel patrón de comportamiento (valores y creencias) dentro de una estructura organizacional.

Entendimiento:

Razón humana.

Flujo de comunicación:

Procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal y éstos pueden ser descendente, ascendente u horizontal.

Modelo simétrico:

El objetivo de este modelo es que las empresas escuchen a sus públicos y buscar un entendimiento mutuo con ellos, lo que permitiría un dialogo entre ambas partes que desembocaría en una transformación beneficiosa en la organización y en sus públicos.

Motivación:

Conjunto de factores o estímulos informativos que recibe una persona o empleado y que determinan su conducta en una organización.

Organización:

Está formada por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas.

Plan estratégico:

Documento de importancia decisiva para el desarrollo de una organización.

Público:

Una audiencia o mercado que se identifica como el destinatario de los esfuerzos de relaciones públicas, para quienes se desarrollan mensajes claves específicos sobre la marca.

Público interno:

El público interno de una gran empresa incluye a sus empleados (incluso los de tiempo parcial), sus directivos, sus empleados en prácticas, los delegados de los sindicatos y los directivos y empleados de compañías filiales, tanto en el país como en el extranjero.

Relación:

Conexión, correspondencia, trato, comunicación de alguien con otra persona.

Relaciones interpersonales:

Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros.

Relaciones Públicas:

Actividad y esfuerzo deliberado, continuo y planificado, destinado a mantener relaciones convergentes y armoniosas entre una institución o empres, pública o privada y sus diferentes públicos.

Retroalimentación:

Proceso de reacción entre salida y entrada de un elemento que transmite una señal de un sistema o información de retorno.

Satisfacción:

Grado en que una parte de la relación tiene sentimientos favorables hacia la otra en la medida en que se cumplen las expectativas de la relación.

CAPÍTULO II HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis

2.1.1 Hipótesis general

- Existe una relación significativa entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017.

2.1.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo – junio del 2017.
- Existe una relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones durante el periodo marzo – junio del 2017.

2.2. Operacionalización de las variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS / PREGUNTAS
Comunicación Interna	Flujos de comunicación	Comunicación descendente	1. Considera que los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa.
			2. Los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos a fin de mejorar el trabajo.
		Comunicación ascendente	3. Considera que puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo.
			4. Cree usted que es fácil comunicarse con los jefes.
		Comunicación oblicua o transversal	5. Cree usted que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas a fin de mejorar el trabajo en equipo.
			6. Cree usted que es sencillo coordinar trabajos con compañeros del área de operaciones.
	Canales de comunicación	Canales orales	7. Considera que se llevan a cabo reuniones formales en la organización de forma espontánea.
			8. Considera que la comunicación telefónica es el canal oral más usado.
		Canales Escritos	9. Considera que los jefes usan los periódicos murales como canales de comunicación.
			10. Considera que el periódico mural contiene información actualizada sobre la empresa.
		Canales electrónicos	11. Considera que el correo electrónico es el principal canal de comunicación en la empresa.
			12. Considera que la empresa hace uso de mensajería instantánea (Whatsapp) como canal de comunicación.
Calidad de las relaciones	Control mutuo	Toma de decisiones	13. Cree que la empresa toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.
			14. Cree que los empleados participan de forma consciente y racional en el proceso de toma de decisiones.
	Compromiso	Continuidad	15. Considera que la empresa construye una relación estable con los colaboradores.
			16. Está de acuerdo que la empresa es confiable para los acuerdos colaborativos a largo plazo.
		Afectividad	17. Cree usted que los trabajadores valoran la relación con la empresa.
	18. Considera que la empresa se preocupa por los trabajadores.		
	Satisfacción	Relaciones satisfactorias	19. Considera que la relación laboral con el jefe es buena.

			20. Considera usted que la empresa ha presentado experiencias negativas (quejas, reclamos, etc.) con los trabajadores.
	Confianza	Integridad	21. Considera que la empresa trata a los trabajadores de manera equitativa.
			22. Considera que la empresa está guiada por principios éticos.
		Confiabilidad	23. Cree que los trabajadores confían en que la empresa es honesta con ellos.
			24. Está de acuerdo con que la empresa cumple con los compromisos pactados con los trabajadores.
		Competencia	25. Cree usted que puede confiar en las capacidades y conocimientos del personal que dirige la empresa.
			26. Considera que la empresa es conocida por ser exitosa dentro de su rubro laboral.

2.3. Definición conceptual y operacional de las variables

VARIABLE	CONCEPTUAL	OPERACIONAL
<p>V1: Comunicación interna</p> <p>Según los autores Alejandra Brandolini, Martin González Frigoli y Natalia Hopkins</p>	<p>Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo.</p>	<p>Es la comunicación dirigida hacia el público interno de la empresa, como los trabajadores operarios y administrativos, así como el personal de mantenimiento y los jefes de cada área.</p>
<p>V2: Calidad de las relaciones</p> <p>Según los autores James E. Grunig y Yi-Hui Huang</p>	<p>Depende de la manera en que la organización se interrelaciona con los públicos o viceversa e involucra aspectos como satisfacción, control mutuo, confianza, compromiso, relaciones de intercambio y relaciones con la comunidad.</p>	<p>Está referido a las relaciones interpersonales que se dan dentro de la empresa, y la calidad de las mismas; y si son positivas o negativas.</p>

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Diseño de investigación

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el diseño **no experimental**.

Diseño no experimental: Por que se realiza sin manipular deliberadamente alguna de las variables, ya que los efectos generados entre ellas, existen. Es decir trata de observar el problema tal como se da en la realidad, para después comprobarse. Hernández, Fernández y Baptista (2014) en su propuesta señalaron que "el diseño no experimental trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables". (p. 152)

Corte transversal: porque se aplicará el instrumento en una sola ocasión.

3.1.2. Tipo de investigación

Aplicativa: Porque se hará uso de los conocimientos ya existentes como teorías, enfoques, principios en cada variable de estudio.

3.1.3. Nivel de investigación

Descriptivo: Porque se describirán las características más relevantes de cada variable, como es el caso de la variable independiente: Relaciones públicas internas y la variable dependiente: Calidad de las relaciones.

Correlacional: Porque se medirá la correlación entre la variable independiente: Comunicación Interna y la variable dependiente: Calidad de las relaciones.

3.1.4. Enfoque de la investigación

Según la naturaleza de la información que se recogió para responder al problema de investigación es cuantitativa, porque se utilizó los indicadores de las dimensiones que miden las variables para cuantificar el estado de las mismas.

3.1.5. Método de investigación

Los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis son los siguientes:

Inductivo:

Porque de la verdad particular se obtiene la verdad general.

Deductivo:

Porque de la verdad general se obtiene la verdad particular.

Analítico:

Porque se desintegrará la realidad estudiada en sus partes

componentes para ser investigadas a profundidad y establecer la relación causa efecto entre las variables objeto de investigación.

Estadístico:

Porque se utilizarán herramientas estadísticas para arribar a conclusiones y recomendaciones.

3.2. Diseño muestral

3.2.1 Población

La población correspondiente a esta investigación es finita ya que la cantidad de unidades de análisis es conocida y menor a 100,000.

El conjunto de elementos o sujetos a los cuales se les realizará las mediciones poseen características, propiedades, cualidades y atributos homogéneos, es decir que dichas unidades de análisis son representativas.

La población está conformada por 50 unidades de análisis entre personal operario y administrativo, que involucran al público interno de la empresa de Transporte Logístico. Terah sac, distrito de Ate. 2017.

3.2.2. Muestra

La cantidad de unidades de análisis correspondientes a la muestra será equitativa a la población por criterio o conveniencia del investigador.

Debido al reducido número de la población se ha decidido que la muestra sea el total de la población.

La muestra está conformada por 50 unidades de análisis entre personal operario y administrativo, que involucran el total del público interno de la empresa de Transporte Logístico. Terah sac, distrito de Ate. 2017. La decisión de trabajar con dicha muestra se debe a diferentes criterios de índole financiero, económico, humanos, tecnológicos entre otros.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Encuesta: conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a todos los elementos de la población o grupo a investigar.

3.3.2. Instrumentos

Cuestionario: conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información concreta en función a la investigación. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios, de acuerdo a la finalidad específica de cada uno.

3.3.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos

Debido a que los instrumentos tuvieron que sufrir una modificación para que pudieran ser aplicados de manera efectiva al estudio de caso se contó con la validación de los siguientes expertos:

Mg. Luis Elías Villanueva: Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú.

Mg. Miguel Ángel Lazcano: Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú.

Mg. Pedro Avilés Macedo: Docente de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología. Lima, Perú.

Dra. Katherine Romero Jaico: Responsable del Área de Relaciones Públicas de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la USMP

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

ITEM	J1	J2	J3	J4	ACUERDO	DESACUERDO	DECISIÓN
1	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
2	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
3	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
4	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
5	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
6	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
7	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
8	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
9	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
10	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
11	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
12	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
13	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
14	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
15	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
16	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
17	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
18	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
19	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
20	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
21	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
22	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
23	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
24	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
25	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO
26	SI	SI	SI	SI	5	-	ACEPTADO

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Luego de la obtención de información por medio de los instrumentos de recolección de datos, se recurrirá al análisis cualitativo.

Además, los resultados obtenidos a través de las encuestas serán plasmados cuantitativamente en gráficos como tortas y barras, para una mayor comprensión de los resultados.

Asimismo, la información obtenida por el análisis de contenido será filtrada, considerándose solo las que sean de carácter serio.

3.5. Aspectos éticos

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

El aspecto ético se encontrará presente en el desarrollo del trabajo de campo, apelando a la sinceridad del personal de Terah S.A.C. Se pedirá con anticipación los permisos pertinentes para realizar estas encuestas.

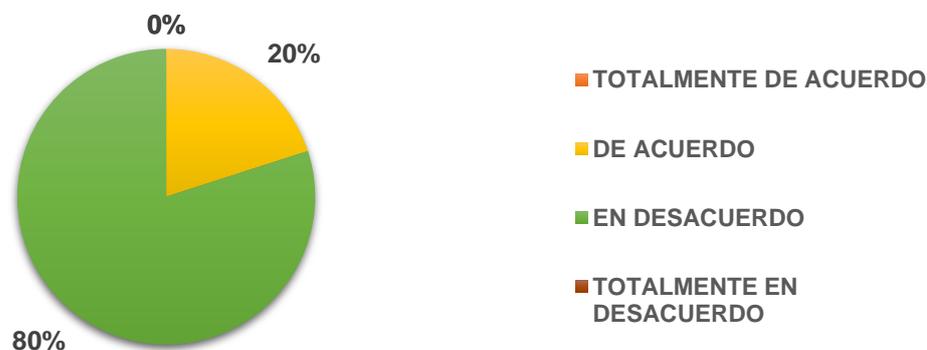
CAPÍTULO IV RESULTADOS

TABLA N° 1

¿Considera que los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	10	20%	20%
En desacuerdo	40	80%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 1. Informe de los jefes sobre los cambios importantes o novedades de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 1 se observa que el 80% está en desacuerdo respecto a si los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa, mientras que el 20% restante, indicó estar de acuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 80% está en desacuerdo respecto a si los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa, esto tal vez se deba a que los jefes no están acostumbrados a informar sobre estos acontecimientos dentro de la empresa; mientras que el 20% restante indicó estar de acuerdo, y esto puede deberse a que los jefes sí informan sobre los cambios y novedades pero solo a cierto personal seleccionado, aunque eso contradeciría a Kreps (1990), quien

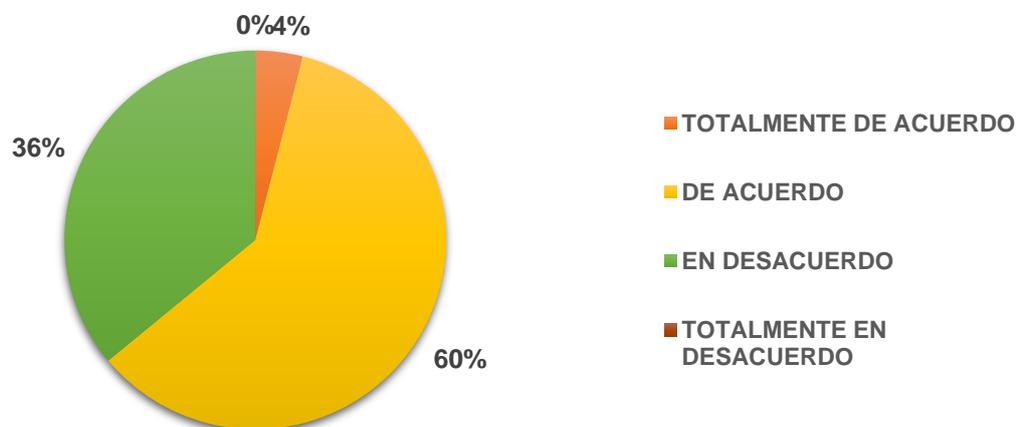
afirma que uno de los fines más inmediatos de la comunicación descendente son asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines de la organización, y favorecer y hacer operativa la comunicación.

TABLA N° 2

¿Los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos a fin de mejorar el trabajo?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	2	4%	4%
De acuerdo	30	60%	64%
En desacuerdo	18	36%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 2. Descripción de las tareas, responsabilidades y procedimientos por parte de los encargados del área.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 2 se observa que el 60% está de acuerdo respecto a si los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos a fin de mejorar el trabajo; mientras que un 36% indicó estar en desacuerdo.

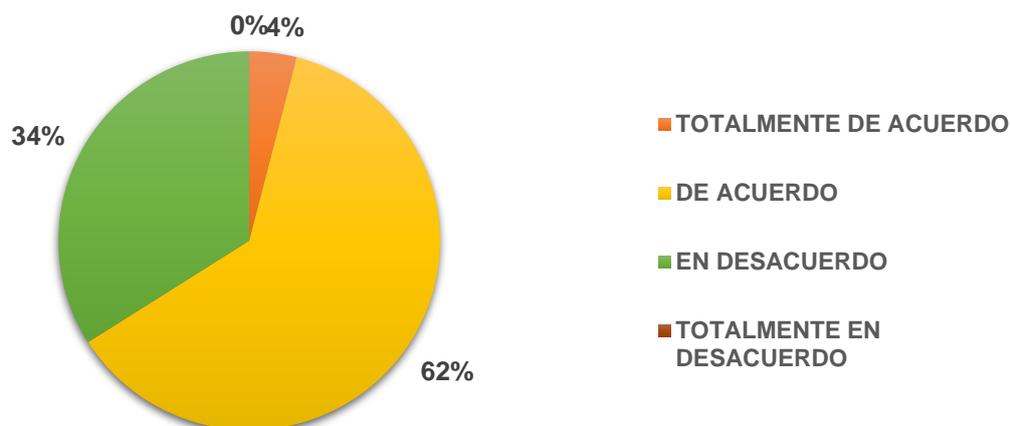
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 60% está de acuerdo respecto a si los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos a fin de mejorar el trabajo, esto tal vez se deba a que los encargados de área sí están comprometidos con su trabajo y describen bien las tareas, responsabilidades y procedimientos; tal como lo menciona Robbins (2004) quien dice que los líderes y gerentes, utilizan la comunicación descendente para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño; mientras que un 36% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos pero a horas en las que no se encuentra todo el personal completo, que impide según Kreps (1990) uno de los fines más inmediatos de la comunicación descendente que es fomentar la participación de todos los empleados en los proyectos de la empresa.

TABLA N° 3

¿Considera que puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	2	4%	4%
De acuerdo	31	62%	66%
En desacuerdo	17	34%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 3. Libre expresión de opiniones de los trabajadores hacia los superiores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 3 se observa que el 62% está de acuerdo respecto a si puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo, mientras que un 34% indicó estar en desacuerdo.

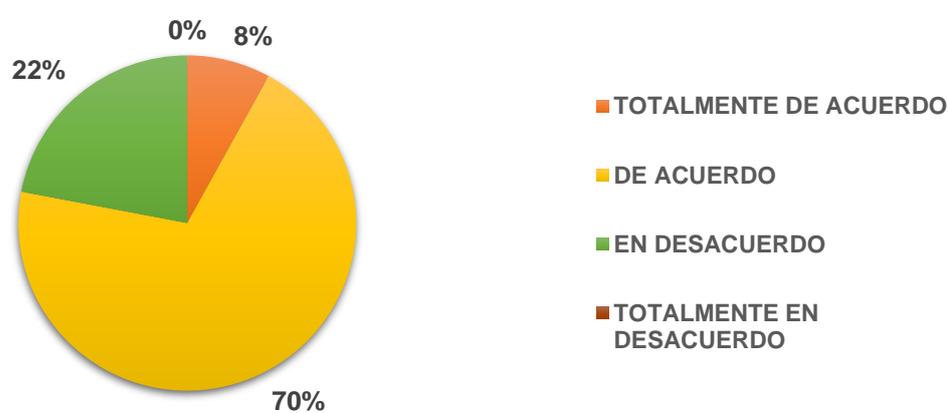
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 62% está de acuerdo respecto a si puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo, esto tal vez se deba a que la empresa se preocupa por conocer las necesidades de los colaboradores, ya que como señala la ADECEC (2003), es importante, que la alta dirección de las organizaciones esté al tanto de las necesidades e intereses de su público interno y a la vez conocer sus opiniones sobre la organización y su gestión; mientras que un 34% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que en algunas áreas de la empresa, los superiores son más estrictos con los empleados y no les permiten opinar sobre asuntos de la empresa, que estaría atentando contra lo que dice Kreps (1990), quien afirma que uno de los principales objetivos de la comunicación ascendente es aliviar tensiones, ya que permite a los empleados compartir información relevante con sus superiores.

TABLA N° 4

¿Cree usted que es fácil comunicarse con los jefes?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	4	8%	8%
De acuerdo	35	70%	78%
En desacuerdo	11	22%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 4. Facilidad en la comunicación con los jefes.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 4 se observa que el 70% está de acuerdo y cree que es fácil comunicarse con los jefes, mientras que un 22% indicó estar en desacuerdo.

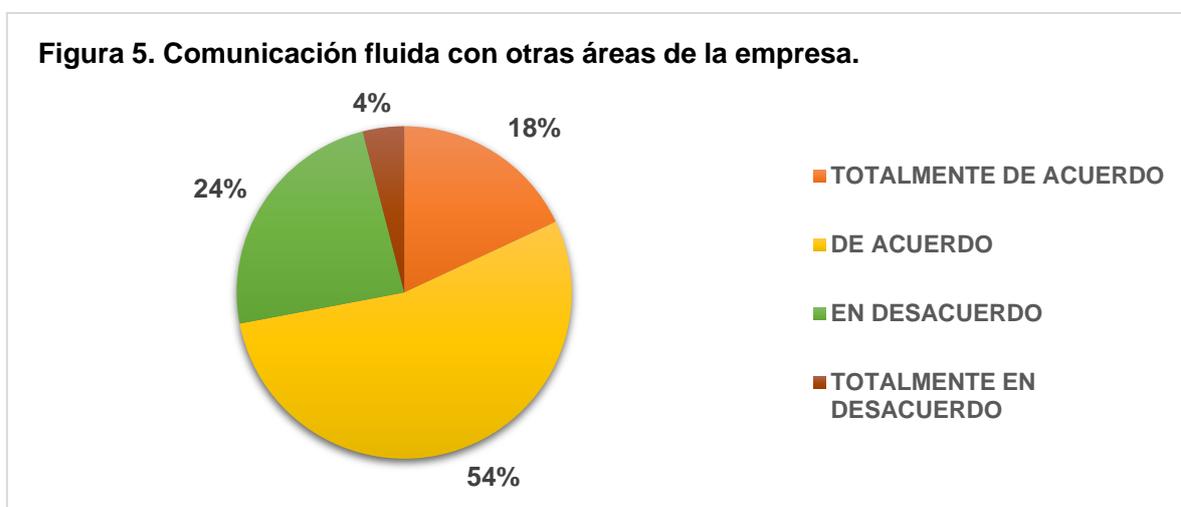
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 70% está de acuerdo con que es fácil comunicarse con los jefes, esto tal vez se deba a que los empleados sienten que pueden expresar sus opiniones acerca de la organización y su gestión, tal como lo señala Brandolini et al. (2009) refiriéndose a la comunicación ascendente como el tipo de comunicación donde existe la posibilidad que los empleados puedan expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto puede generar dificultades y un clima de tensión, al fin y al cabo, sirve para mejorar las acciones;

mientras que un 22 % indicó estar en desacuerdo, que puede deberse a que los empleados sienten que la comunicación con los jefes es mecanizada y sirve solo para reportarse a los superiores, aunque según Robbins (2004), los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

TABLA N° 5

¿Cree usted que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas a fin de mejorar el trabajo en equipo?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	9	18%	18%
De acuerdo	27	54%	72%
En desacuerdo	12	24%	96%
Totalmente en desacuerdo	2	4%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 5 se observa que el 54% está de acuerdo con que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas, mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 54% está de acuerdo con que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas a

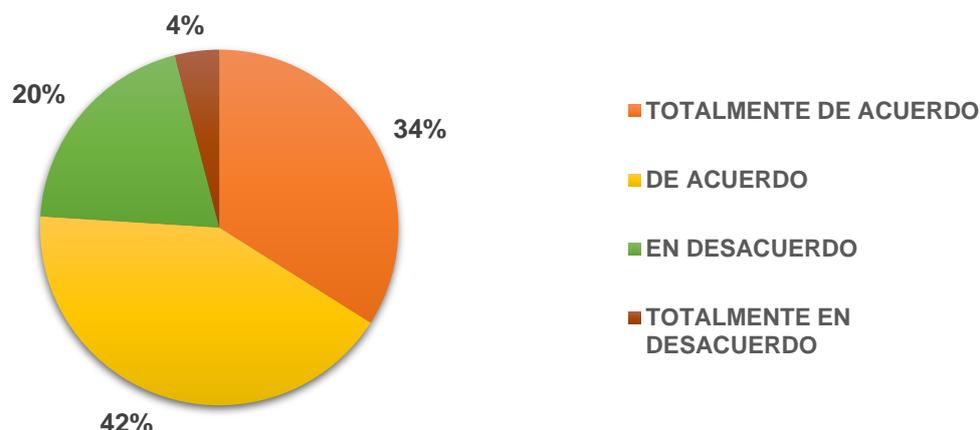
fin de mejorar el trabajo en equipo, esto tal vez se deba a que la empresa existe espíritu de trabajo en equipo; tal como lo señala Villafañe (2008) quien afirma que una de las funciones de la comunicación transversal es elevar el espíritu de trabajo en equipo; mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que no todas las áreas se conocen entre sí, que estaría atentando contra lo que dice el Círculo de Economía de la Provincia de Alicante (2012), que indica que una de las ventajas de la comunicación transversal es la creación de un clima laboral participativo, en confianza y colaboración para alcanzar “entre todos” las metas establecidas, lo que tiene un efecto muy importante en la moral de los trabajadores, ya que genera sentido de pertenencia hacia la empresa.

TABLA N° 6

¿Cree usted que es sencillo coordinar trabajos con compañeros del área de operaciones?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	17	34%	34%
De acuerdo	21	42%	76%
En desacuerdo	10	20%	96%
Totalmente en desacuerdo	2	4%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 6. Dificultad para coordinar trabajos con el área de operaciones.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 6 se observa que el 42% está de acuerdo con que es sencillo coordinar trabajos con compañeros del área de operaciones, mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 42% está de acuerdo con que es sencillo coordinar trabajos con compañeros del área de operaciones, esto tal vez se deba a que la comunicación con compañeros de esa área es accesible; lo que permite según el Círculo de Economía de la Provincia de Alicante (2012), mayor coordinación entre trabajadores, como consecuencia de sincronizar las actividades y objetivos de cada área, lo que permite una visión más amplia por parte de todos los trabajadores, y por tanto, la posibilidad de generar mejoras y adecuaciones en favor de la empresa.; mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a el área de operaciones no tiene una administración participativa e integrada, que estaría atentando contra lo que dice Villafañe (2008), que indica que para que el flujo de comunicación transversal sea exitoso, debe basarse en el acceso flexible a la información desde todos los niveles de la pirámide jerárquica en función de las necesidades operativas y de

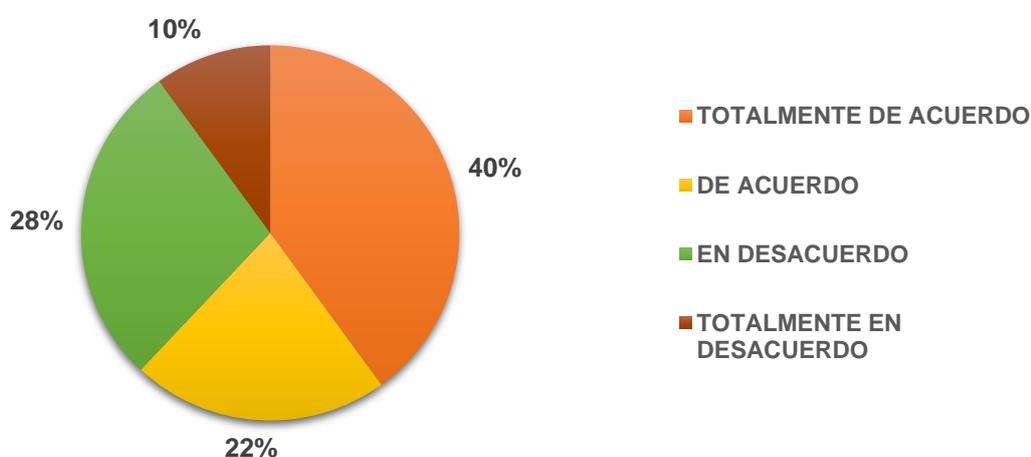
conocimiento, así como en una línea general de actuación comunicativa orientada hacia la calidad total.

TABLA N° 7

¿Considera que se llevan a cabo reuniones formales en la organización de forma espontánea?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	20	40%	40%
De acuerdo	11	22%	62%
En desacuerdo	14	28%	90%
Totalmente en desacuerdo	5	10%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 7. Realización de reuniones formales en la organización de forma espontánea.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 7 se observa que el 40% está totalmente de acuerdo y considera que se llevan a cabo reuniones formales de forma espontánea, mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 40% está totalmente de acuerdo y considera que se llevan a cabo reuniones formales

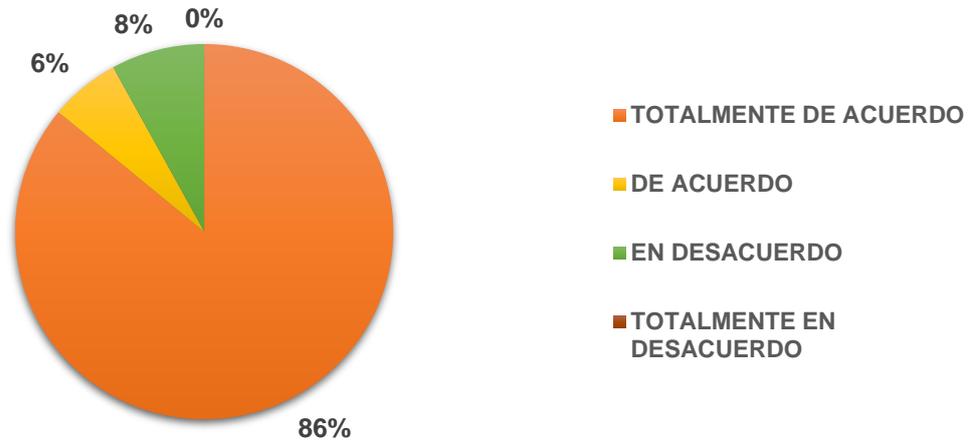
de forma espontánea, esto tal vez se deba a que la empresa trata temas un poco más complejos cuando realiza estas reuniones; tal como afirma Brandolini et al. (2009) que los canales orales son más efectivos para el tratamiento de temas complejos como son las situaciones de cambio, ya sea por adquisiciones, crecimiento o frente a una crisis en la empresa; mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que las reuniones son realizadas en horas donde no están todos los trabajadores presentes, y al no estar se genera distorsión en la transmisión de los mensajes, tal como lo señala Robbins (1998) quien agrega que un inconveniente que presentan los canales orales es la alta posibilidad de distorsión del mensaje, en el caso que el mensaje deba pasar por varias personas y/o grupos de personas.

TABLA N° 8

¿Considera que la comunicación telefónica es el canal oral más usado?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	43	86%	86%
De acuerdo	3	6%	92%
En desacuerdo	4	8%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 8. Uso de la comunicación telefónica como canal de comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2018)

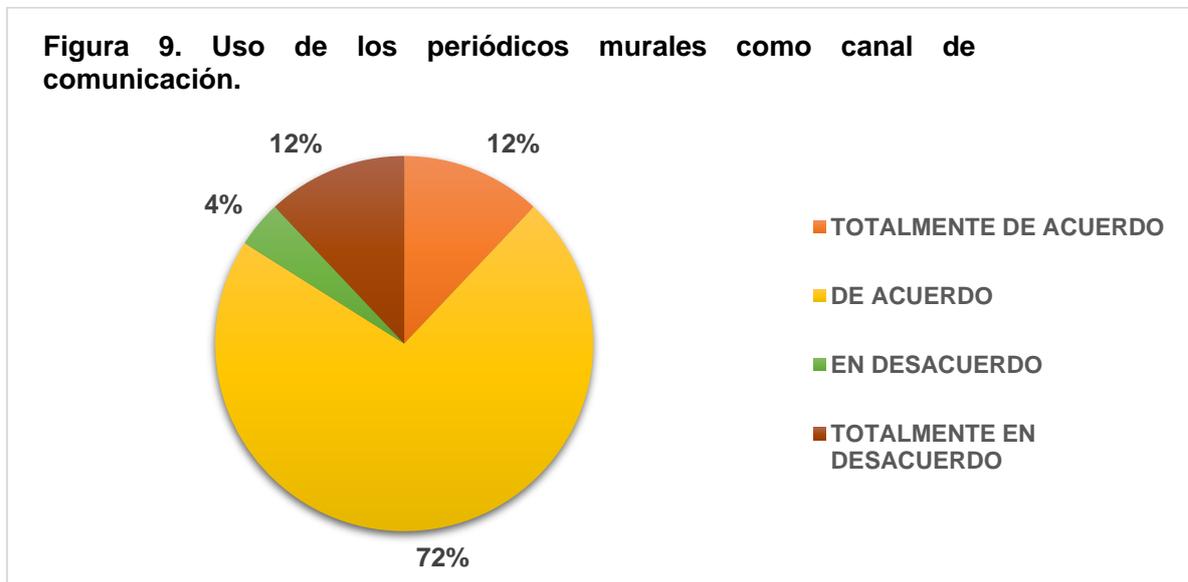
Análisis descriptivo: En la figura 8 se observa que el 86% está totalmente de acuerdo con que la comunicación telefónica es el canal oral más usado, mientras que un 8% indicó estar en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 86% está totalmente de acuerdo con que la comunicación telefónica es el canal oral más usado esto tal vez se deba a que brinda una respuesta inmediata, tal como afirma Brandolini et al. (2009) que una de las principales ventajas de los canales orales es que permite una rápida retroalimentación entre áreas y/o niveles jerárquicos; mientras que un 8% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que en la empresa existe una carencia de equipos de comunicación telefónica, lo que puede ocasionar según Robbins (1998) una alta posibilidad de distorsión del mensaje, en el caso que el mensaje deba pasar por varias personas y/o grupos de personas, debido a la carencia de equipos telefónicos.

TABLA N° 9

¿Considera que los jefes usan los periódicos murales como canales de comunicación?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	6	12%	12%
De acuerdo	36	72%	84%
En desacuerdo	2	4%	88%
Totalmente en desacuerdo	6	12%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 9 se observa que el 72% está de acuerdo con que los jefes usan los periódicos murales como canal de comunicación, mientras que un 4% indicó estar en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 72% está de acuerdo con que los jefes usan los periódicos murales como canal de comunicación, esto tal vez se deba a que los colaboradores tienen el hábito de leer el periódico mural, así como lo señala Brandolini et al. (2009) quien afirma que los periódicos murales son usados para divulgar información corporativa y de gestión

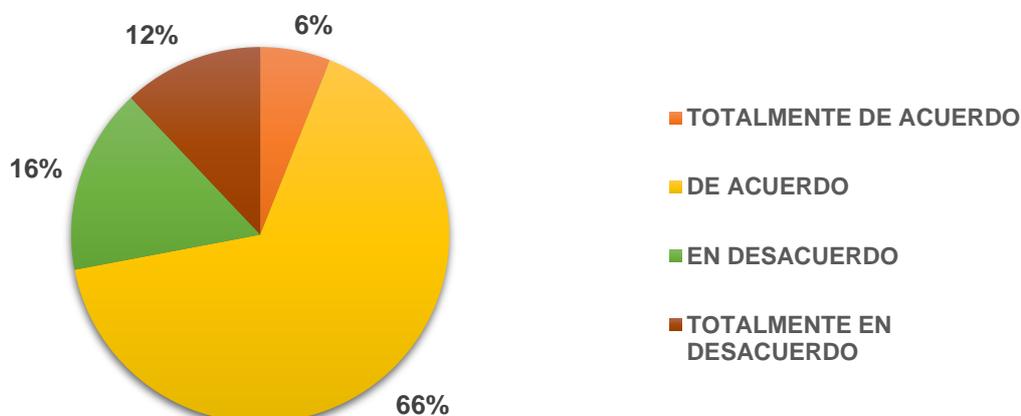
de manera permanente con alta periodicidad y fácil acceso a todos los colaboradores; mientras que un 4% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que los jefes no comunican noticias de la empresa en los periódicos murales ya que no tiene una respuesta inmediata, lo que puede deberse según Ivancevich (1997), al hecho que la comunicación escrita no permite la interacción ni una retroalimentación inmediata, originando se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente algunos problemas.

TABLA N° 10

¿Considera que el periódico mural contiene información actualizada sobre la empresa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	3	6%	6%
De acuerdo	33	66%	72%
En desacuerdo	8	16%	88%
Totalmente en desacuerdo	6	12%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 10. Los periódicos murales contienen información actualizada sobre la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 10 se observa que el 66% está de acuerdo con que el periódico mural contiene información actualizada sobre la empresa, mientras que un 12% indicó estar totalmente en desacuerdo.

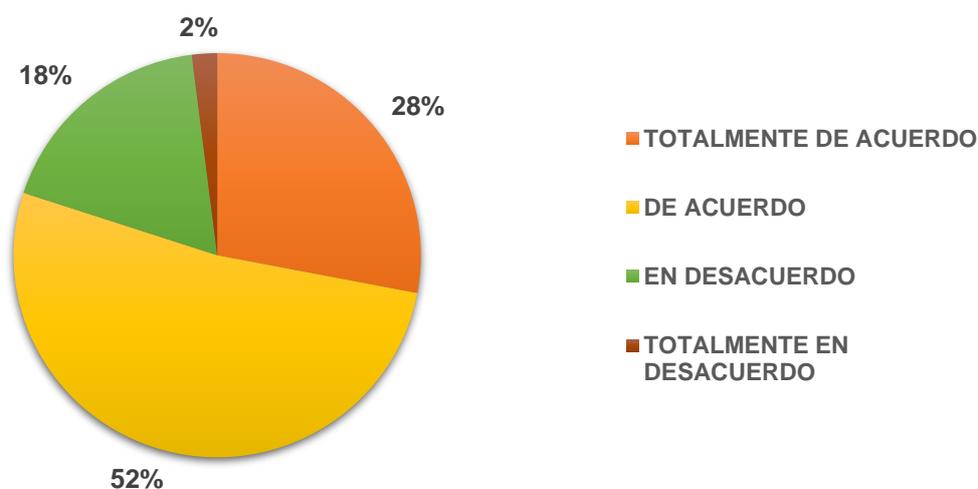
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 66% está de acuerdo con que el periódico mural contiene información actualizada sobre la empresa, y esto tal vez se deba a que los actualizan periódicamente el periódico mural, así como lo señala Brandolini et al. (2009) quien afirma que los periódicos murales son usados para divulgar información corporativa y de gestión de manera permanente con alta periodicidad y fácil acceso a todos los colaboradores; mientras que un 12% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que los jefes no actualizan el contenido de los periódicos murales, que puede deberse según Ivancevich (1997), al hecho de que la comunicación escrita requiere de más tiempo para su preparación, y por otra parte, no permite la interacción ni una retroalimentación inmediata.

TABLA N° 11

¿Considera que el correo electrónico es el principal canal de comunicación en la empresa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	14	28%	28%
De acuerdo	29	52%	80%
En desacuerdo	9	18%	98%
Totalmente en desacuerdo	1	2%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 11. Uso del correo electrónico como principal canal de comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 11 se observa que el 52% está de acuerdo al considerar al correo electrónico como principal canal de comunicación en la empresa, mientras que un 2% indicó estar totalmente en desacuerdo.

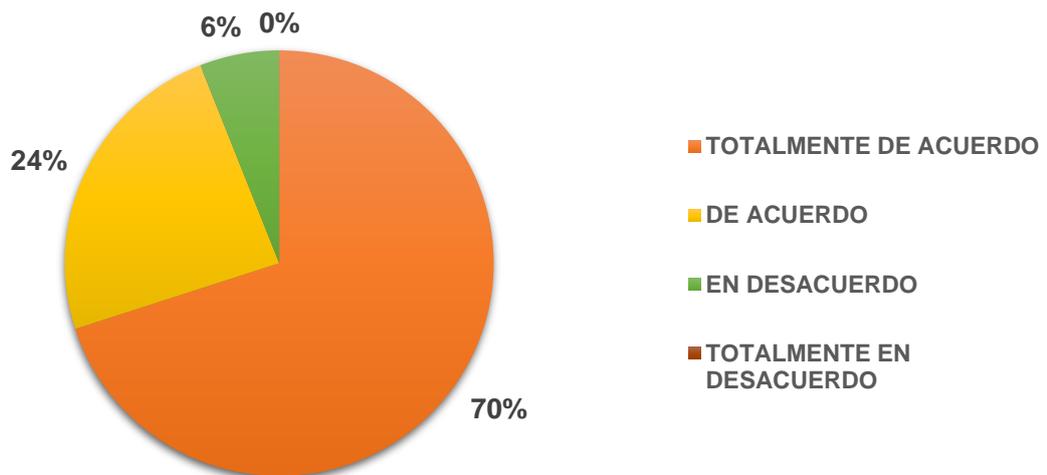
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 52% está de acuerdo al considerar al correo electrónico como principal canal de comunicación en la empresa, y esto tal vez se deba a que este permite una retroalimentación inmediata, por tanto Brandolini et al. (2009) señala que el feedback que se establece en este tipo de canales es inmediato, sobre todo en los medios 2.0, donde se origina un “diálogo” en un soporte electrónico entre los empleados de la empresa; mientras que un 2% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que no todos los colaboradores cuentan con correos o computadoras para acceder a ellos, sin embargo se estaría contradiciendo a Brandolini et al. (2009) quien afirma que una de las ventajas de este tipo de canales es que permite reducir las distancias ente los diferentes estratos jerárquicos de la organización.

TABLA N° 12

¿Considera que la empresa hace uso de mensajería instantánea (Whatsapp) como canal de comunicación?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	35	70%	70%
De acuerdo	12	24%	94%
En desacuerdo	3	6%	100%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 12 . Uso de mensajería instantánea (Whatsapp) como canal de comunicación.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 12 se observa que el 70% está totalmente de acuerdo y considera que la empresa hace uso de mensajería instantánea como canal de comunicación, mientras que un 6% indicó estar en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 70% está totalmente de acuerdo y considera que la empresa hace uso del Whatsapp como canal de comunicación, esto tal vez se deba a que actualmente la gran

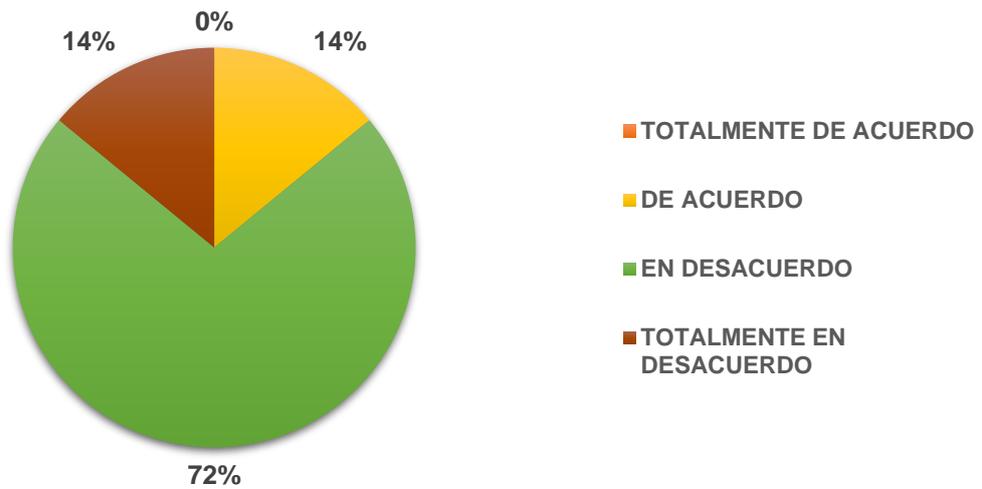
mayoría de personas cuenta con este servicio en su teléfono móvil, y tal como señala Díaz (2016), los canales electrónicos tienen la gran ventaja de que ahorran costes y permiten medir su impacto y eficacia, además de la rapidez y funcionalidad ya que estas redes permiten adjuntar texto escrito, gráficos, fotografías y vídeos; mientras que un 6% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que aún existe una minoría poblacional que no cuenta con un Smartphone para acceder al servicio, sin embargo tal y como lo afirma Zapata (2011), las empresas cada vez más, se sirven de la tecnología 2.0 para crear comunidad, facilitar la colaboración entre áreas, fomentar la participación y detectar talento.

TABLA N° 13

¿Cree que la empresa toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	7	14%	14%
En desacuerdo	36	72%	86%
Totalmente en desacuerdo	7	14%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 13. La empresa toma en cuenta la opinión de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

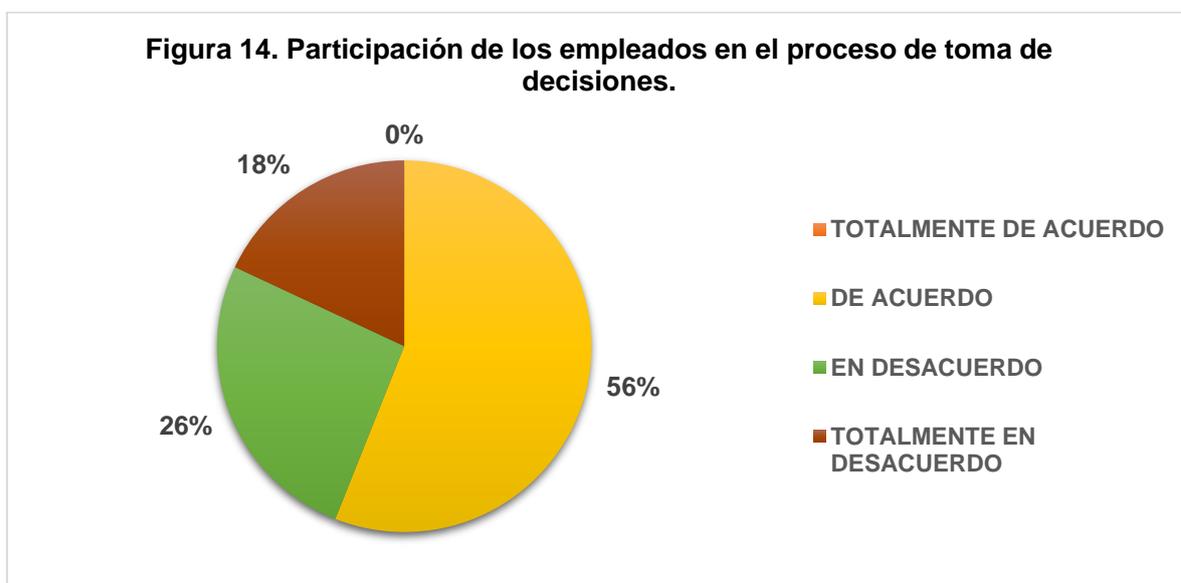
Análisis descriptivo: En la figura 13 se observa que el 72% está en desacuerdo y no cree que la empresa tome en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, mientras que un 14% indicó estar totalmente de acuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 72% está en desacuerdo y no cree que la empresa tome en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, esto tal vez se deba a que la organización no se interesa por lo que los colaboradores puedan decir, sin embargo Grunig (1997) señala que la organización se debe interesar por lo que los colaboradores puedan decir, además de escuchar lo que realmente quieren decir; mientras que un 14% indicó estar totalmente de acuerdo, y esto puede deberse a que algunos trabajadores sí participan en la toma de decisiones debido a sus altos cargos, que como bien dice la teoría situacional de Grunig (1997) señala que los públicos deben participar en la toma de decisiones de la organización porque el conocer sus percepciones y comportamiento es una necesidad importante para la organización, y no porque la organización elija establecer una relación con ellos.

TABLA N° 14

¿Cree que los empleados participan de forma consciente y racional en el proceso de toma de decisiones?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0%
De acuerdo	28	56%	56%
En desacuerdo	13	26%	82%
Totalmente en desacuerdo	9	18%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 14 se observa que el 56% está de acuerdo y cree que los empleados participan de forma consciente y racional en el proceso de toma de decisiones, mientras que un 18% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 56% está de acuerdo y cree que los empleados participan de forma consciente y racional en el proceso de toma de decisiones, esto tal vez se deba a que los empleados eligen por iniciativa propia, participar activamente en el proceso de toma de

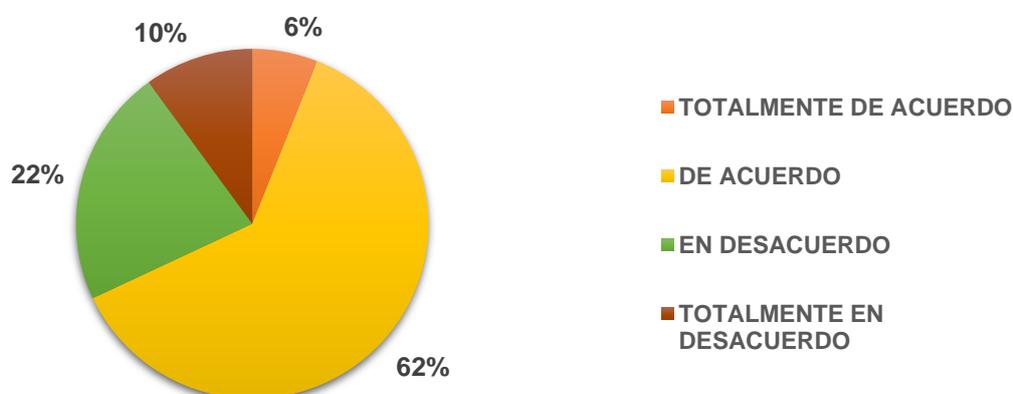
decisiones .tal como señala Grunig (1997) quien considera a la organización como un sistema de decisiones, en la cual los empleados participan de forma consciente y racional, escogiendo y decidiendo entre alternativas más o menos racionales de todas aquellas que le son presentadas; mientras que un 18% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que algunos trabajadores muestran desinterés por la organización y sus procesos, sin embargo esto podría revertirse siguiendo el postulado de Grunig (1997) quien afirma que la organización debe cooperar con los colaboradores y hacer que se sientan parte importante de ella para su fortalecimiento y consolidación.

TABLA N° 15

¿Considera que la empresa construye una relación estable con los colaboradores?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	3	6%	6%
De acuerdo	31	62%	68%
En desacuerdo	11	22%	90%
Totalmente en desacuerdo	5	10%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 15. Construcción de una relación estable entre la empresa y sus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

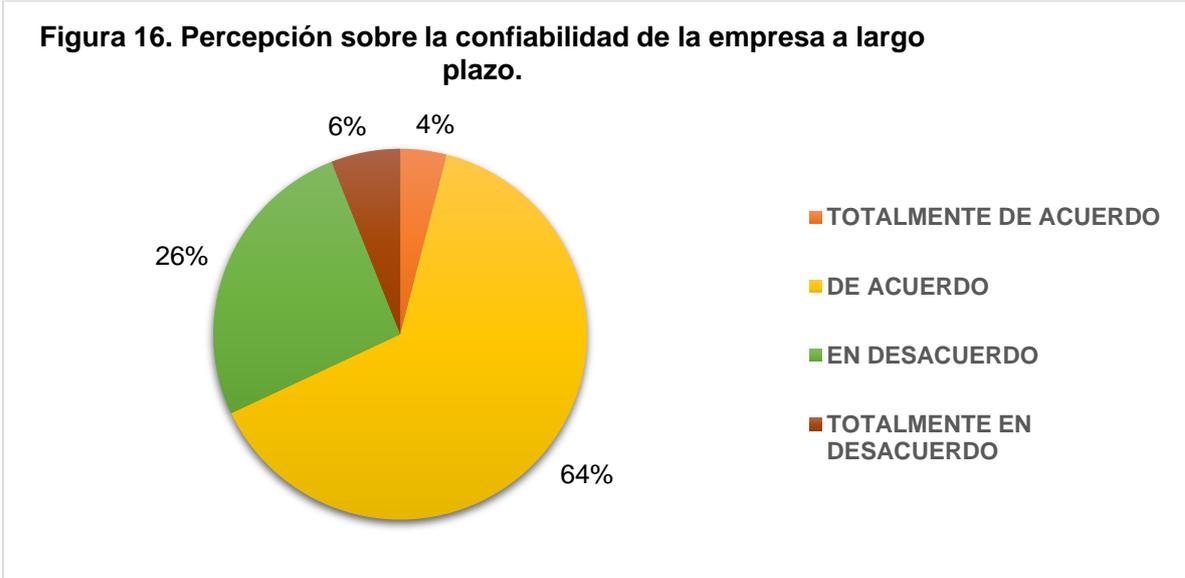
Análisis descriptivo: En la figura 15 se observa que el 62% está de acuerdo y considera que la empresa construye una relación estable con los colaboradores, mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 62% está de acuerdo y considera que la empresa construye una relación estable con los trabajadores, esto tal vez se deba a que la organización ha logrado que los trabajadores se sientan comprometidos, tal como señala Robbins (1998) quien define el compromiso como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular para mantener la pertenencia en la misma.; mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que algunos trabajadores no se sienten apoyados por la empresa, por tanto no se sienten identificados con ella, y tal como dice Petrucci (2015), si un empleado se siente incómodo, considera que su empresa se aprovecha de él, y no se siente identificado difícilmente se comprometerá con la misma.

TABLA N° 16

¿Está de acuerdo que la empresa es confiable para los acuerdos colaborativos a largo plazo?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	2	4%	4%
De acuerdo	32	64%	68%
En desacuerdo	13	26%	94%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 16 se observa que el 64% está de acuerdo con que la empresa es confiable para los acuerdos colaborativos a largo plazo, mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 64% de los colaboradores está de acuerdo con que la empresa es confiable para acuerdos colaborativos a largo plazo, esto tal vez se deba a que los colaboradores perciben cierto grado de compromiso y apoyo por parte de la organización, tal como señala Barresi (2015) quien afirma que el compromiso de los empleados no solo aumenta la probabilidad de que se queden en la empresa sino que además se crea una mayor disposición a ejercer un esfuerzo mayor a favor de las metas organizacionales; mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que los trabajadores ven a la empresa solo con un carácter monetario y material, ya que según Arias (2001), en el compromiso por continuidad, el apego que tiene el trabajador con la organización es de carácter material. Su continuidad está en función de la percepción que tiene en relación con lo que recibe

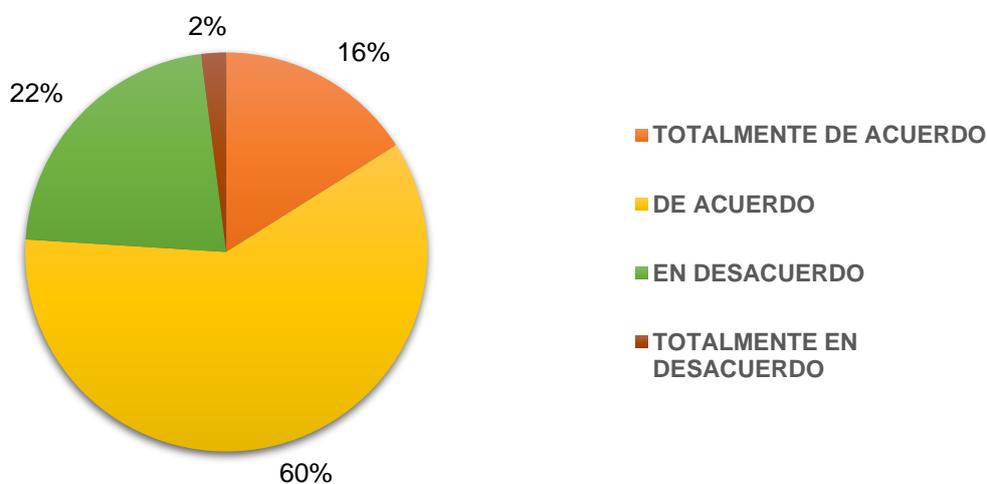
del trabajo, los costes personales que le supone el trabajo y los costes añadidos al abandono de la organización.

TABLA N° 17

¿Cree usted que los trabajadores valoran la relación con la empresa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	8	16%	16%
De acuerdo	30	60%	76%
En desacuerdo	11	22%	98%
Totalmente en desacuerdo	1	2%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 17. Valoración de la empresa por parte de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 17 se observa que el 60% está de acuerdo y cree que los trabajadores valoran la relación con la empresa, mientras que un 2% indicó estar totalmente en desacuerdo.

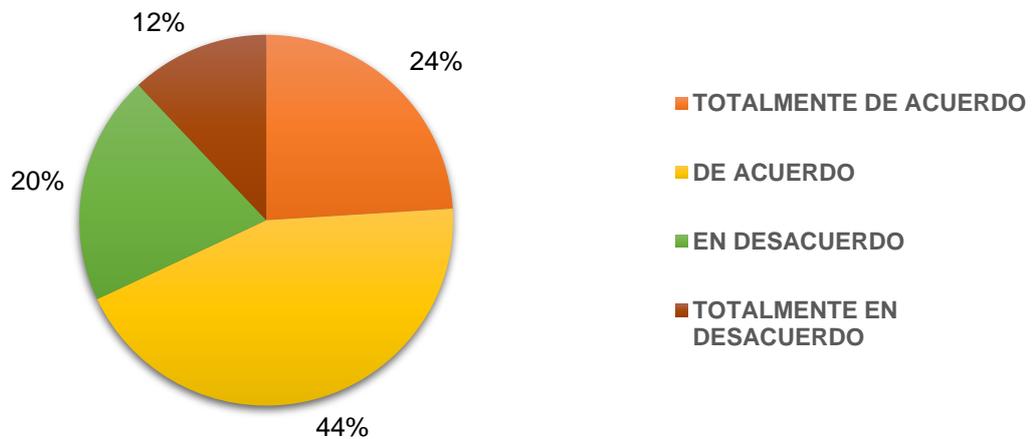
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 60% está de acuerdo y cree que los trabajadores valoran la relación con la empresa, esto tal vez se deba a que la empresa se preocupa por los trabajadores y el sentimiento se hace recíproco, así como lo señalan Meyer & Allen (1991), quienes afirman que en el compromiso, los empleados están dispuestos a ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, se preocupa por los problemas de la empresa y tiene un fuerte deseo de permanecer en ella; mientras que un 2% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a los trabajadores no se sienten identificados con la empresa, por lo que basándonos en Meyer y Allen (1991) cabe la posibilidad que los trabajadores no hayan visto satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a esta, por tanto dichos trabajadores no han desarrollado un compromiso de carácter afectivo.

TABLA N° 18

¿Considera que la empresa se preocupa por los trabajadores?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	12	24%	24%
De acuerdo	22	44%	68%
En desacuerdo	10	20%	88%
Totalmente en desacuerdo	6	12%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 18. Sentimientos de preocupación de la empresa hacia los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 18 se observa que el 44% está de acuerdo y considera que la empresa se preocupa por los trabajadores, mientras que un 12% indicó estar totalmente en desacuerdo.

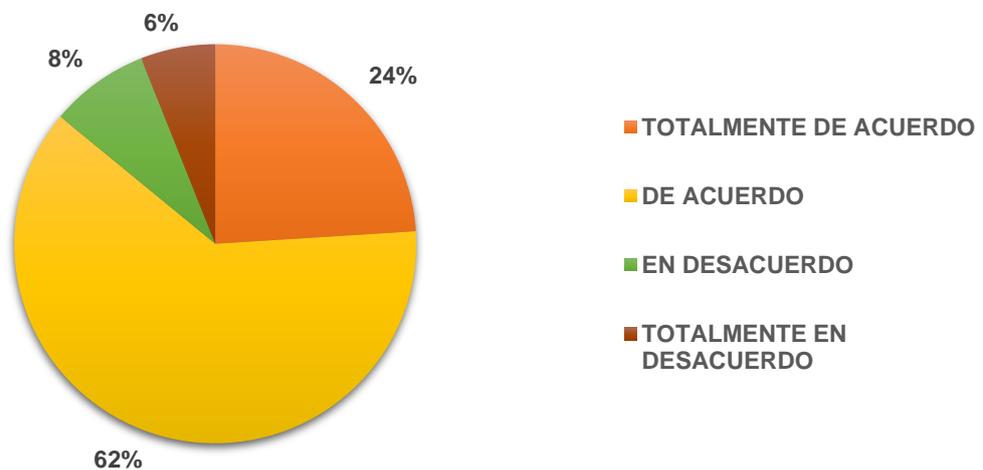
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 44% está de acuerdo y considera que la empresa se preocupa por los trabajadores, esto tal vez se deba a que la empresa se preocupa por conocer a cada uno de los trabajadores, así como lo señalan Meyer & Allen (1991), quienes afirman que las experiencias dentro de la organización condicionan el compromiso, donde a medida que el individuo ve satisfechas sus expectativas y/o necesidades por parte de la organización o gracias a esta, en la misma medida dicho trabajador se irá sintiendo atado a su organización, por lo que ira desarrollando un alto grado de compromiso de carácter afectivo; mientras que un 12% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que los trabajadores son tratados como agentes de producción, como lo señala Petrucci (2015), si un empleado se siente incómodo o considera que su empresa se aprovecha de él, y no se siente identificado difícilmente se comprometerá con la misma.

TABLA N° 19

¿Considera que la relación laboral con el jefe es buena?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	12	24%	24%
De acuerdo	31	62%	86%
En desacuerdo	4	8%	94%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 19. Valoración de la relación con el jefe de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 19 se observa que el 62% está de acuerdo y considera que la relación laboral con el jefe es buena, mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 62% está de acuerdo y considera que la relación laboral con el jefe es buena, esto tal se deba a que el jefe respeta y valora a los trabajadores, ya que para Sánchez (2009) está claro que las buenas relaciones dependen de contar con empresas que reconozcan el valor de las personas y que procuren dar a sus colaboradores un

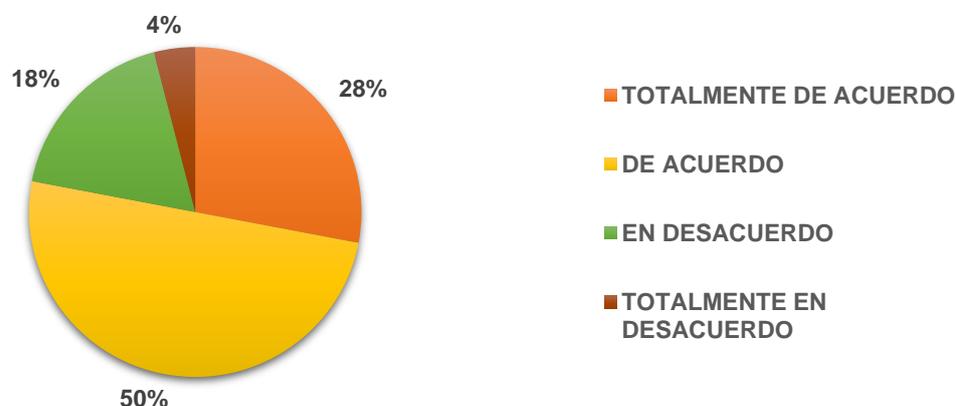
trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empoderamiento, capacitación y desarrollo; mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a factores personales de los trabajadores (estado de ánimo, problemas de familia, depresión etc), tal como señala Grunig (2000) quien afirma que la satisfacción está determinada por diversos factores tanto intrínsecos como extrínsecos, como las necesidades personales de cada uno o las expectativas que tienen.

TABLA N° 20

¿Considera usted que la empresa ha presentado experiencias negativas (quejas, reclamos, etc.) con los trabajadores?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	14	28%	28%
De acuerdo	25	50%	78%
En desacuerdo	9	18%	965
Totalmente en desacuerdo	2	4%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 20. Experiencias negativas entre la empresa y los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

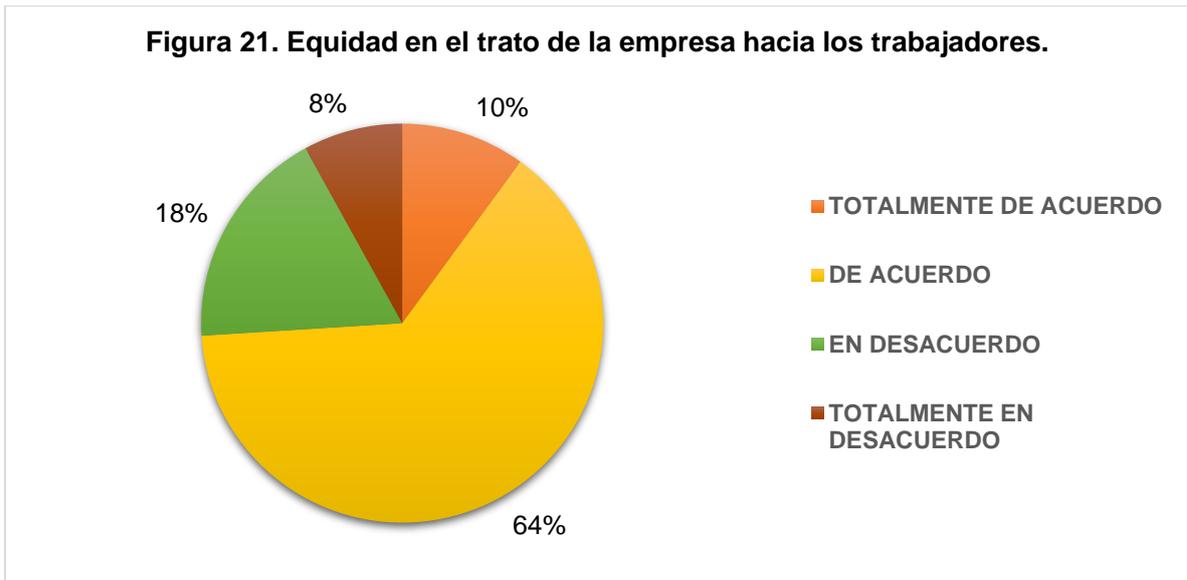
Análisis descriptivo: En la figura 20 se observa que el 50% está de acuerdo al considerar que la empresa ha presentado experiencias negativas con los trabajadores, mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 50% está de acuerdo al considerar que la empresa ha presentado experiencias negativas con los trabajadores, esto tal se deba a que pueden existir conflictos entre áreas de la empresa, por tanto, basándonos en Hon y Grunig (1999), los trabajadores no están satisfechos en la organización debido a que no están felices y satisfechos de interactuar con la empresa; mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que los trabajadores se sienten satisfechos con la organización y sus distintas áreas, y esto se debe según Hon y Grunig (1999) a que los trabajadores se sienten parte importante de la organización y creen que se ha logrado cosas importantes en la relación que hay entre ellos y la empresa.

TABLA N° 21

¿Considera que la empresa trata a los trabajadores de manera equitativa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	5	10%	10%
De acuerdo	32	64%	74%
En desacuerdo	9	18%	92%
Totalmente en desacuerdo	4	8%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

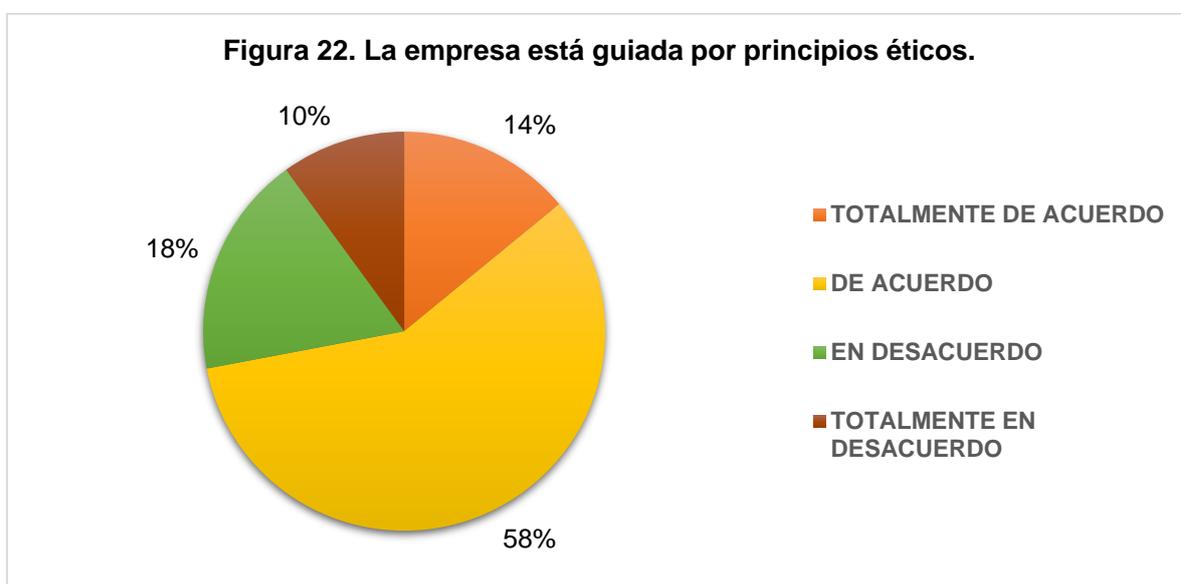
Análisis descriptivo: En la figura 21 se observa que el 64% está de acuerdo y considera que la empresa trata a los trabajadores de manera equitativa, mientras que un 8% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 64% está de acuerdo y considera que la empresa trata a los trabajadores de manera equitativa, esto tal se deba a que los trabajadores perciben que no existen diferencias entre ellos, tal y como dicen Hon y Grunig (1999) si la empresa trata los trabajadores de manera justa y equitativa es un indicador de confianza; mientras que un 8% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que no existen valores dentro de la cultura organizacional de la empresa, contrariamente a lo que propone Hon y Grunig (1999), quienes afirman que uno de los indicadores de confianza es si la empresa está guiada por principios sólidos.

TABLA N° 22

¿Considera que la empresa está guiada por principios éticos?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	7	14%	14%
De acuerdo	29	58%	72%
En desacuerdo	9	18%	90%
Totalmente en desacuerdo	5	10%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 22 se observa que el 58% está de acuerdo y considera que la empresa está guiada por principios éticos, mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 58% está de acuerdo y considera que la empresa está guiada por principios éticos, esto tal vez se deba a que la empresa pone en práctica los valores que están dentro de su cultura organizacional, por tanto, se hará efectivo lo que dicen Hon y Grunig (1999), que si la empresa está guiada por principios sólidos, esto es un indicador de confianza; mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto

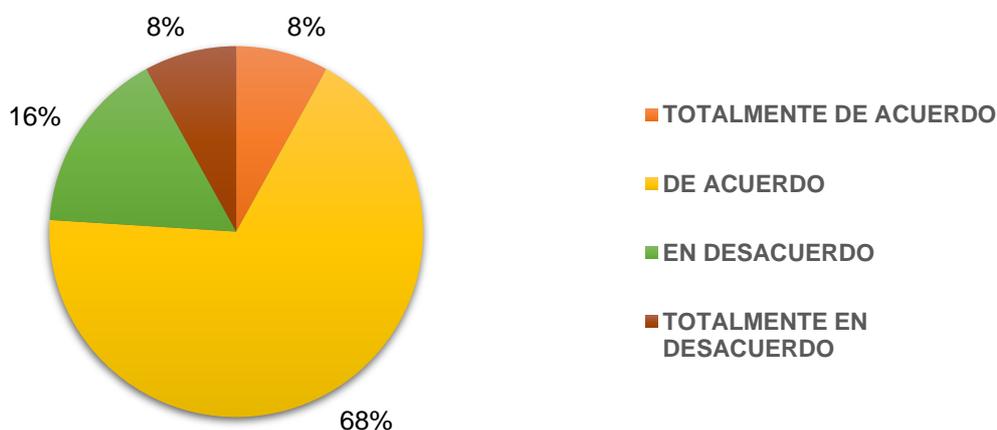
puede deberse a que anteriormente la empresa haya actuado de manera no ética al aprovecharse de los trabajadores, hecho que viene ocurriendo contrariamente a el enunciado de Hon y Grunig (1999) quienes afirman que un indicador de confianza es que los trabajadores confíen en que la empresa no se aproveche de ellos y estén dispuestos a dejar que la empresa tome decisiones por ellos.

TABLA N° 23

¿Cree que los trabajadores confían en que la empresa es honesta con ellos?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	4	8%	8%
De acuerdo	34	68%	76%
En desacuerdo	8	16%	92%
Totalmente en desacuerdo	4	8%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 23. Percepción de confianza de los trabajadores hacia la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 23 se observa que el 68% está de acuerdo y confían en que la empresa es honesta con ellos, mientras que un 8% indicó estar totalmente en desacuerdo.

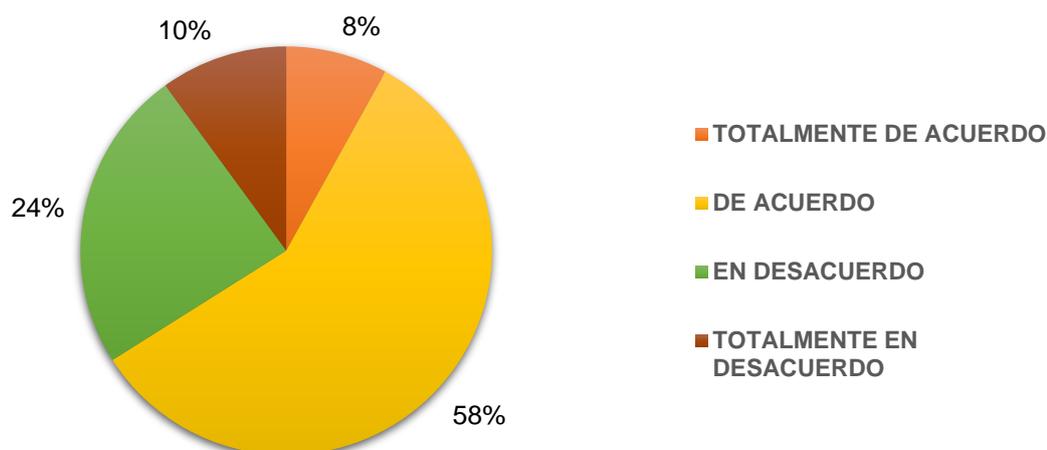
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 68% está de acuerdo y confía en que la empresa es honesta con ellos, esto tal vez se deba a que la empresa ha demostrado ser honesta, por tanto, se hará efectivo lo que dicen Hon y Grunig (1999), que si los trabajadores confían en que la empresa cumpla sus promesas, esto es un indicador de confianza; mientras que un 8% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que la empresa ha ocultado información o adornado la realidad, por tanto, se contradice al enunciado de Hon y Grunig (1999) quienes afirman que un indicador de confianza es que los trabajadores confíen en que la empresa cumpla sus promesas.

TABLA N° 24

¿Está de acuerdo con que la empresa cumple con los compromisos pactados con los trabajadores?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	4	8%	8%
De acuerdo	29	58%	66%
En desacuerdo	12	24%	90%
Totalmente en desacuerdo	5	10%	100%
TOTAL	50	100%	

Figura 24. Cumplimiento de la empresa con los compromisos con los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia (2018)

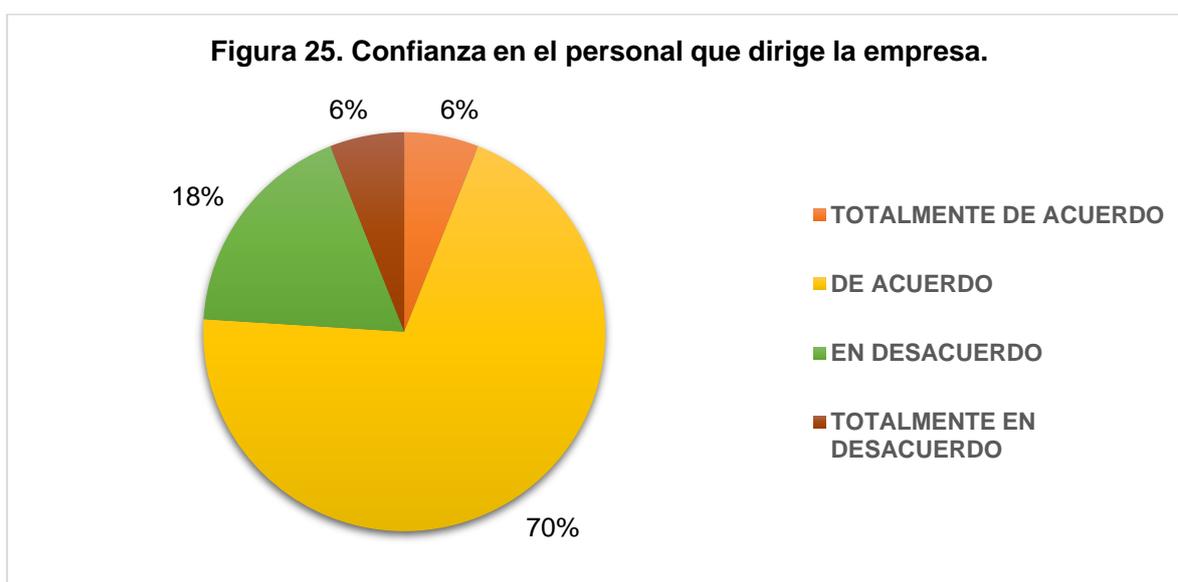
Análisis descriptivo: En la figura 24 se observa que el 58% está de acuerdo con que la empresa cumple con los compromisos pactados con los trabajadores, mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 58% está de acuerdo con que la empresa cumple con los compromisos pactados con los trabajadores, esto tal vez se deba a que la empresa ha demostrado cumplir sus obligaciones y compromisos con disciplina y rectitud, por tanto, se hará efectivo lo que dicen Hon y Grunig (1999), que un indicador de la confianza es si los trabajadores confían en que la empresa cumpla sus promesas; mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que la empresa anteriormente no ha sido responsable en asumir los compromisos pactados, por tanto, basándonos en uno de los indicadores de confianza propuesto por Hon y Grunig (1999) puede crearse la percepción de que la empresa no tiene la capacidad de hacer lo que ha anunciado.

TABLA N° 25

¿Cree usted que puede confiar en las capacidades y conocimientos del personal que dirige la empresa?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	3	6%	6%
De acuerdo	35	70%	76%
En desacuerdo	9	18%	94%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 25 se observa que el 70% está de acuerdo y cree que puede confiar en las capacidades y conocimientos del personal que dirige la empresa, mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo.

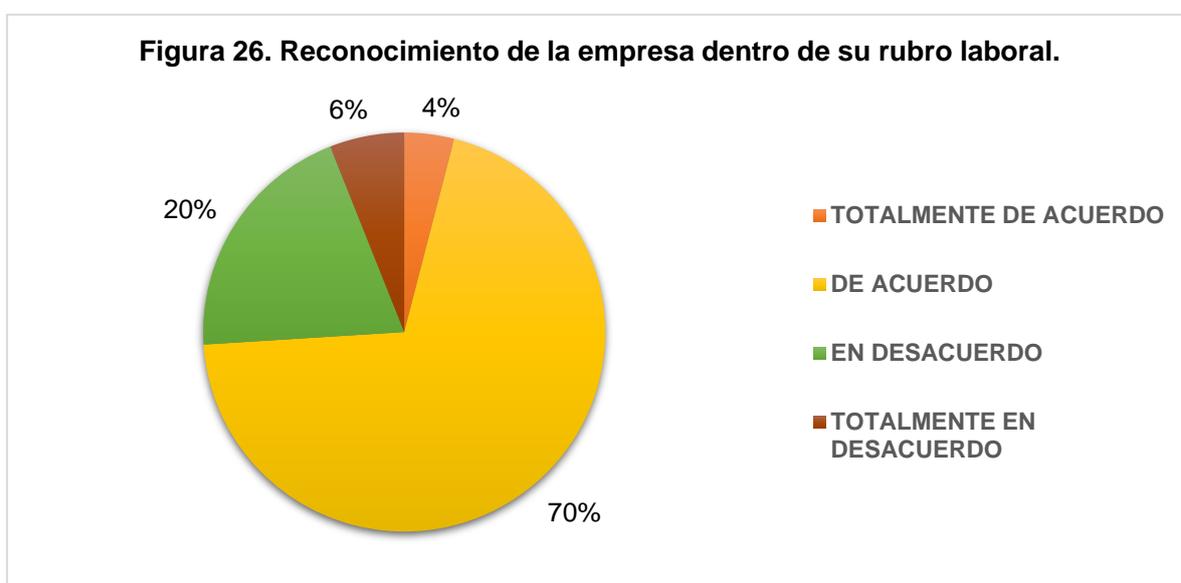
Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 70% está de acuerdo y cree que puede confiar en las capacidad y conocimientos del personal que dirige la empresa, esto puede deberse a que los jefes han demostrado ser capaces y hacer bien su trabajo, por tanto, se hará efectivo lo que dicen Hon y Grunig (1999), que un indicador de la confianza es si los trabajadores confían en

las habilidades de la organización; mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que el anterior personal a cargo haya cometido errores en su gestión demostrando incapacidad para dirigir la empresa, por tanto, siguiendo con lo propuesto por Hon y Grunig (1999), no existiría la confianza de los trabajadores en las habilidades de la organización, y por tanto no existiría confianza dentro de la organización.

TABLA N° 26

¿Considera que la empresa es conocida por ser exitosa dentro de su rubro laboral?

	fi	hi%	Hi%
Totalmente de acuerdo	2	4%	4%
De acuerdo	35	70%	74%
En desacuerdo	10	20%	94%
Totalmente en desacuerdo	3	6%	100%
TOTAL	50	100%	



Fuente: Elaboración propia (2018)

Análisis descriptivo: En la figura 26 se observa que el 70% está de acuerdo y considera que la empresa es conocida por ser exitosa dentro de su rubro laboral, mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo.

Análisis interpretativo: Según los resultados obtenidos se observa que el 70% está de acuerdo y considera que la empresa es conocida por ser exitosa dentro de su rubro laboral, esto puede deberse a que a empresa ha alcanzado posicionarse y tener una amplia cartera de clientes, por tanto, se hará efectivo lo que dicen Hon y Grunig (1999), que un indicador de la confianza es si la empresa es conocida por tener éxito en las cosas que hace; mientras que un 6% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que la empresa no cumple con las demandas y requerimientos a tiempo, por tanto, basándonos en Hon y Grunig (1999), se podría deducir que el indicador de confianza: los trabajadores creen que la empresa tiene la capacidad de hacer lo que ha anunciado, no se está cumpliendo.

CAPÍTULO VI DISCUSIÓN

Hipótesis general: Existe una relación significativa entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017.

Según los resultados obtenidos en la tabla N° 5 se observa que el 54% está de acuerdo con que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas a fin de mejorar el trabajo en equipo. Al respecto, Brandolini et al. (2009), refiere que:

La comunicación interna intenta estrechar vínculos entre los diferentes sectores y niveles de mando de manera que esa relación sea capaz de retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes que sus integrantes presentan. (p.25)

Como podemos observar, en la empresa existe el espíritu de trabajo en equipo; tal como lo señala Villafañe (2008) quien afirma que “una de las funciones de la comunicación transversal es elevar el espíritu de trabajo en equipo”. Considerando a la comunicación transversal como un flujo de comunicación interna que permite la existencia de trabajo en equipo y entornos armoniosos y productivos; podemos añadir que según Brandolini et al. (2009) la comunicación interna es “...la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”. (p. 25).

Mientras que un 4% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que no todas las áreas se conocen entre sí, que estaría atentando contra

lo que dice el Círculo de Economía de la Provincia de Alicante (2012), el cual indica que una de las ventajas de la comunicación transversal es la creación de un clima laboral participativo, en confianza y colaboración para alcanzar “entre todos” las metas establecidas, lo que tiene un efecto muy importante en la moral de los trabajadores, ya que genera sentido de pertenencia hacia la empresa.

Además, podemos observar que en la tabla N° 17, el 60% está de acuerdo y cree que los trabajadores valoran la relación con la empresa, esto tal vez se deba a que la empresa se preocupa por los trabajadores y el sentimiento se hace recíproco, así como lo señala Monge (2017):

Las relaciones interpersonales, dentro y fuera del trabajo, tienen un lugar importante en las organizaciones. Muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica las habilidades sociales necesarias para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que nos permitan desenvolvernos con eficacia en el ámbito laboral. (p. 20)

Mientras que por otro lado, un 2% de los trabajadores indicó estar totalmente en desacuerdo, y no valoran la relación con la empresa, lo que puede deberse a que los trabajadores no se sienten identificados ni comprometidos con la empresa, por lo que basándonos en Robbins (1998), “el compromiso organizacional es un estado en el cual un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella”. (p. 72).

Hipótesis específica 1: Existe una relación significativa entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017.

Respecto a los flujos de comunicación, Brandolini et al. (2009) es quien formula la existencia de la direccionalidad descendente, ascendente y oblicua o transversal.

Se puede decir entonces, que cada flujo responde a la necesidad de comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación activa de los empleados y el flujo de información entre las áreas de la organización respectivamente. A partir de esto, se puede observar que en la tabla N° 1 referido a la comunicación descendente, el 80% está en desacuerdo respecto a si los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa; esto tal vez se deba a que los jefes no están acostumbrados a informar sobre estos acontecimientos dentro de la empresa; al respecto de este flujo de comunicación, Robbins (2004) afirma que “los líderes y gerentes, la utilizan para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño”. (pp. 353-354) Mientras que el 20% restante indicó estar de acuerdo, y esto puede deberse a que los jefes sí informan sobre los cambios y novedades pero solo a cierto personal seleccionado, aunque eso contradice a Kreps (1990), quien afirma que uno de los fines más inmediatos de la comunicación descendente es asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines de la organización.

El flujo de comunicación ascendente lo podemos encontrar en la tabla N° 3 donde se observa que el 62% está de acuerdo respecto a si puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo, considerando tal vez, que se deba a que la empresa se preocupa por conocer las necesidades de los colaboradores, ya que como señala la ADECEC (2003) es importante, que la alta dirección esté al tanto de las necesidades e intereses de su público interno y a la vez conocer sus opiniones sobre la organización y su gestión; mientras que, un 34% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que en algunas áreas de la empresa, los superiores son más estrictos con los empleados y no les permiten opinar sobre asuntos de la empresa, que estaría atentando contra lo que dice Kreps (1990), quien afirma que uno de los principales objetivos de la comunicación ascendente es aliviar tensiones, ya que permite a los empleados compartir información relevante con sus superiores.

Además, según los resultados obtenidos en la tabla N° 15, se observa que el 62% está de acuerdo al considerar que la empresa construye una relación estable con los trabajadores, esto tal vez se deba a que la organización ha logrado que los trabajadores se sientan comprometidos, tal como lo señala Robbins (2004), quien define el compromiso organizacional como un estado en el cual un empleado se identifica con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. (p. 72)

Al respecto, Grunig (2000), afirma que el compromiso se refiere al grado en que cada una de las partes manifiesta sentimientos favorables hacia la otra y cree que vale la pena invertir tiempo y energía en esta relación para mejorarla y

mantenerla. En este contexto, se puede definir al compromiso como un indicador de la calidad de las relaciones, basándonos también en Grunig y Huang (2000) quienes establecen en su modelo de relaciones seis aspectos claves para la medición de la calidad de las relaciones: confianza, compromiso, satisfacción relacional, control mutuo, relaciones con la comunidad y relaciones de intercambio. Mientras que un 10% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que algunos trabajadores no se sienten apoyados por la empresa, por tanto no se sienten identificados con ella, y tal como dice Petrucci (2015), si un empleado se siente incómodo, considera que su empresa se aprovecha de él, y no se siente identificado difícilmente se comprometerá con la misma.

Hipótesis específica 2: Existe una relación significativa entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017.

Según Brandolini et al. (2009), al ser la comunicación interna un proceso planificado y continuo, utiliza diversas herramientas y canales específicos que sostienen los objetivos propuestos dentro del plan de comunicación.

Se puede decir, que los canales de comunicación en las empresas sirven para la comunicación entre las distintas áreas y niveles jerárquicos, así como lo que vemos reflejado en los resultados obtenidos en la tabla N° 11, donde se observa que el 52% está de acuerdo al considerar al correo electrónico como principal canal de comunicación en la empresa, y esto tal vez se deba a que permite una retroalimentación inmediata, agrega Brandolini et al. (2009) que el feedback que se

establece en los canales electrónicos es inmediato, sobre todo en los medios 2.0, donde se origina un “diálogo” en un soporte electrónico entre los empleados de la empresa; mientras que un 2% indicó estar totalmente en desacuerdo, y esto puede deberse a que no todos los colaboradores cuentan con correos o computadoras para acceder a ellos.

Al respecto la Escuela de Administración de Empresas EAE Business School (2017):

Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido.

Otro de los canales de comunicación, lo observamos en los resultados de la tabla N° 9, donde el 72% está de acuerdo con que los jefes usan los periódicos murales como canal de comunicación, y esto tal vez se deba a que los colaboradores tienen el hábito de leer el periódico mural, así como lo señala Brandolini et al. (2009) quien afirma que los periódicos murales son usados para divulgar información corporativa y de gestión de manera permanente con alta periodicidad y fácil acceso a todos los colaboradores; mientras que un 4% indicó estar en desacuerdo, y esto puede deberse a que los jefes no comunican noticias de la empresa en los periódicos murales ya que no tiene una respuesta inmediata, lo que puede deberse según Ivancevich (1997), al hecho que la comunicación escrita no permite la interacción ni una retroalimentación inmediata, originando se opte por la comunicación oral para resolver rápidamente algunos problemas.

Además, según los resultados obtenidos en la tabla N° 13 se observa que el 72% está en desacuerdo y no cree que la empresa tome en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, esto tal vez se deba a que la organización no se interesa por lo que los colaboradores puedan decir; sin embargo, la teoría situacional de Grunig (1997) señala que los públicos deben participar en la toma de decisiones de la organización porque el conocer sus percepciones y comportamiento es una necesidad importante para la organización, y no porque la organización elija establecer una relación con ellos.

Al respecto Grunig (1997) refiere que el control mutuo tiene que ver con el proceso de toma de decisiones, es decir, al mayor o menor grado en el que los públicos de una organización toman parte en la determinación de opiniones, reglas o tareas para ser ejecutadas, escogiendo entre varias alternativas; representará un mayor beneficio para la organización y sus públicos; En este contexto, se puede definir a la toma de decisiones como un indicador de la calidad de las relaciones, basándonos también en Grunig y Huang (2000) quienes establecen en su modelo de relaciones seis aspectos claves para la medición de la calidad de las relaciones: confianza, compromiso, satisfacción relacional, control mutuo, relaciones con la comunidad y relaciones de intercambio. Mientras que por otro lado, un 14% indicó estar totalmente de acuerdo, y esto puede deberse a que algunos trabajadores sí participan en la toma de decisiones debido a los altos cargos que ostentan.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de la herramienta de recolección de datos, durante el proceso investigativo llevado a cabo en la empresa objeto de estudio, se pudo concluir.

- Los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, con un valor porcentual de 54%, debido a que existe una comunicación fluida con todas las áreas a fin de mejorar el trabajo en equipo y se cree que los trabajadores valoran la relación con la empresa.
- Los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, se relacionan significativamente con un valor porcentual de 80%, debido a que cada flujo responde a la necesidad de comunicación que se da a partir de las disposiciones de la gerencia, la participación activa de los empleados y el flujo de información entre las áreas de la organización al considerar que la empresa construye una relación estable con los trabajadores, esto tal vez se deba a que la organización ha logrado que los trabajadores se sientan comprometidos.
- Los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017, se relacionan significativamente con un valor porcentual de 14%, debido a que si bien la

empresa hace uso de los diversos canales de comunicación, aún le falta mejorar en el aspecto de tomar en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones y fortalecer la calidad de las relaciones.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación demostraron que la comunicación interna se relaciona significativamente con la calidad de las relaciones, sin embargo, nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de la excelencia la comunicación interna dentro de la empresa.

- Se recomienda la creación de un departamento de Relaciones Públicas dentro de la empresa, que permite orientar las acciones a favor de la comunicación y relación de los empleados dentro de la empresa.
- La comunicación interna es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo, por tanto se sugiere que la empresa y la alta dirección tome en cuenta la opinión de todos los trabajadores en la toma de decisiones.
- Se sugiere también que en las reuniones de la empresa, los jefes comuniquen los temas importantes para la empresa a todo el personal, con el fin de que puedan sentirse a gusto con su organización y crear compromiso organizacional.
- Implementar tácticas de comunicación interna para eliminar los posibles conflictos entre áreas de la empresa, lo que permitirá que los trabajadores se sientan felices y satisfechos con la organización, y mejorará la calidad de las relaciones dentro de la empresa.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Andrés, J. (2009) Apoyo psicosocial, atención relacional y comunicativa en instituciones. Recuperado de: <https://books.google.com.pe>

Arias, F. (2001). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México DF: Trillas.

Asociación De Empresas Consultoras En Relaciones Públicas y Comunicación (2003) 40 éxitos en Comunicación. España: Pearson Prentice Hall.

Arbulú, C. (2017) La comunicación interna de CONCAR en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima (tesis de pregrado) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Arceo, J. (2004) Las relaciones públicas en España. Madrid: Mc Graw Hill.

Armas, J. (2014) Comunicación interna y clima laboral: estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Barba F. y Cabrera J. (2003). Diagnóstico de Comunicación Interna para la Universidad de las Américas-Puebla. (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Puebla, México.

Barnes, L., (1981) Managing the paradox of organizational trust. *Harvard Business Review*, 59 (2), p. 116.

Berceruelo, B. (2011). Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos. España: Wolters Kluwer.

Bernues, S. (6 de octubre del 2008). Comunicación horizontal en la empresa. [Entrada de blog]. Sergio Bernues. Recuperado de: <http://www.sergiobernues.com/comunicacion-horizontal-en-la-empresa/>

Blanco, F. (2009): La estrategia que salvó la imagen de un alcalde. El desalojo de los niños del Colegio Picacho. RLCS, Revista Latina de Comunicación Social (64). (pp. 725-739). Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/>

Boiry, P. (1998) Relaciones públicas o la estrategia de la confianza. Barcelona: Gestión 2000.

Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.

Círculo de Economía de la Provincia de Alicante. (30 octubre de 2012). La Comunicación Cruzada. [Entrada de blog]. Círculo de Economía de Alicante. Recuperado de: <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/la-comunicacion-cruzada/>

Chiavenato, I. (1999) Introducción a la teoría general de la administración.
Bogotá: McGraw-Hill.

Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú. (19 de junio de 1990).
Colegioprpperu.org. Recuperado de:
<http://www.colegioprpperu.org/leyes.htm>

Confinem. (26 junio de 2012). Comunicación interna empresarial: Los canales
de comunicación. [Entrada de blog]. Mire la solución: Soluciones a
problemas empresariales. Recuperado de:
<http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>

Cortez, K. (2014) La calidad de las relaciones institucionales universitarias en
relación a los contenidos publicados en los medios periodísticos, 2013.
(Tesis de posgrado) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Cuenca, J. (2010). El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las
Relaciones Públicas: Aplicación de un modelo global de auditoría de
Relaciones Públicas a la sociedad municipal 22@ del Ayuntamiento de
Barcelona. (Tesis doctoral) Universitat Ramon Llull, Barcelona, España.
Recuperado de: <https://www.tdx.cat/>

Cuenca, J. (2011). El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las
Relaciones Públicas. Recuperado de:
<http://www.corporateexcellence.org/index.php/Compartimos->

[conocimiento/La-calidad-de-las-relaciones-en-el-ambito-de-las-Relaciones-Publicas](#)

Cutlip, S., Center, A. y Broom, G. (2001). Relaciones Públicas Eficaces. Barcelona: Gestión 2000.

Del Pozo, M. (1997) Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua Editorial.

Díaz, M (2016). Herramientas de comunicación interna. Recuperado de: <https://prezi.com/ved0bjatiiwq/herramientas-de-comunicacion-interna/>

Dozier, D. (2010) Manager's guide to excellence in public relations and communications management. New York: Routledge.

Elías, J. y Mascaray, J. (2003) Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000.

EAE Business School (13 de enero del 2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. [Entrada de blog]. EAE Business School. Recuperado de: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>

Ferguson, M. (1984) Building Theory in Public Relations: Interorganizational relationships. Paper presented at the annual convention of the Association

for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.

Fernández, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. Madrid, España: Paraninfo.

Fernández, E. (1991) Introducción a la gestión (management) (Vol 1), Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Fernández, C. (2001) La comunicación humana en el mundo contemporáneo. México: McGraw-Hill.

González, H. (11 de mayo del.2003). Calidad en las relaciones personales y profesionales. [Entrada de blog]. Gestiópolis. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/calidad-relaciones-personales-profesionales/>

Grunig, J. y otros (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.

Grunig, J. y Huang, Y. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: antecedents of relationship, public strategies and relationship outcomes. In J.A. and S.D. Bruning (Eds) Public relations as relationship management: A relational approach to public relations. Pp. 23-53. Hillsdale, Nj: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Ivancevich, J. (1997). *Gestión: Calidad y competitividad*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Joan, E. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000.

Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y práctica*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Kreps, G. (1990) *Organizational Communication: Theory and Practice*, New York: Longman.

Liderazgo y mercadeo (2016, 3 de noviembre). El proceso de la toma de decisiones en la organización. Conexión Esan. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe>

Long, L. y Hazleton, V. (1987) Public relations: a theoretical and practical response. *Public Relations Review*, 13 (2), p. 4.

Lundin, R. (3 de enero del 2014). ¿Qué es el compromiso laboral? [Entrada en blog]. Celpax. Recuperado de. <http://www.celpax.com/es/que-es-el-compromiso/>

Matilla, K. (2008) *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Meyer, J.P. y Allen, Natalie J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98

Monge, J. (2017) Calidad de las relaciones interpersonales y su relación con el nivel de desempeño laboral de las enfermeras en el servicio de emergencia adulto del Hospital. Nacional Cayetano Heredia 2015. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú.
Recuperado de:
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/5895/1/Monge_nj.pdf

Nguyen-Thanh, F. (1999) La communication: une stratégie au service de l'entreprise en Villafañe, J. (1993) Imagen positiva: gestión de la imagen de las empresas. p. 337. Madrid: Pirámide.

Ocampo, M. (2007). Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización: Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-56

Oliveira, A. (2012) Estrategia, relaciones públicas y comunicación: ¿un matrimonio de conveniencia? Lo que le falta, hoy, a la comunicación estratégica. Pp. 23-53. Recuperado de:
http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1423/fisec_estrategiasn17pp117_131.pdf

Pérez, R y Solórzano, E. (1999). Relaciones Públicas Superiores: Una nueva pedagogía. Lima: Ediciones Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y de Psicología de la Universidad de San Martín de Porres.

Pomares, A. (2016, 26 de febrero). Las empresas "afectivas" son las más "efectivas". E&N. Recuperado de: <http://www.estrategiaynegocios.net/>

Robbins, S. (1998). Fundamentos de comportamiento organizacional. (5ta. ed.). Recuperado de: <https://books.google.com.pe>

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (5ta. ed.). Recuperado de: <https://books.google.com.pe>

Romo-Ieroux, A. (2016). Elementos claves que afectan el compromiso organizacional. (Tesis de pregrado). Universidad Casa Grande, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1059>

Sánchez, M. (2009, 20 de julio). Relaciones humanas: clave del éxito personal y empresarial. Termómetro. Recuperado de: <http://www.termometroenlinea.com.mx/>

Solórzano, E. (2006) Diccionario de uso para relaciones públicas. Ediciones Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Facultad de

Ciencias de la Comunicación, Turismo y de Psicología de la Universidad de San Martín de Porres.

Solórzano, M. (2007) Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación Militar de bienestar de la Ciudad de Lima. (Tesis de maestría) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Valdez, M. (2014) Función relacional, comunicacional y sinérgica de las relaciones públicas y privadas del Perú. (Tesis doctoral) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Valdez, M. (2 de noviembre de 2015) Aproximaciones al enfoque relacional de las relaciones públicas. *Cultura* (29) pp. 293-316.

Villafañe, J. (1995) *Imagen Positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*, Madrid: Ed. Pirámide.

Voz y Eco Comunicaciones (13 de noviembre del 2012). Los cuatro modelos de actuación de las Relaciones Públicas. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://vozyecocomunicaciones.blogspot.com/2012/11/los-cuatro-modelos-de-actuacion-de-las.html>

Wilcox, D. (2006). *Relaciones Públicas, estrategias y tácticas*. Madrid: Addison Wesley.

Zamora, A. (2014) Vínculo entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones de los colaboradores de una empresa del Sector Metal-Mecánico de Lima. (Tesis de pregrado) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Zapata, L. (3 de octubre de 2011). Los medios de comunicación interna. [Entrada de blog]. Talentos reunidos. Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/>

ANEXOS

ANEXO 1

LA RELACIÓN ENTRE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CALIDAD DE LAS RELACIONES EN LA MYPE TERAH SAC DURANTE EL PERIODO MARZO - JUNIO DEL 2017						
PROBLEMA	OBJETIVOS	ANTECEDENTES	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>General: ¿Cuál es la relación entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo - junio del 2017?</p>	<p>General: Establecer la relación que existe entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo - junio del 2017.</p>	<p>A nivel internacional: Cuenca (2010). El análisis de la calidad de las relaciones en el ámbito de las Relaciones Públicas. Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Ramon Llull, Barcelona, España. Armas (2014). Comunicación interna y clima laboral: estudio realizado en Call Center de la Ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.</p>	<p>General: Existe una relación significativa entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo – junio del 2017.</p>	<p>Independiente:</p> <p>COMUNICACIÓN INTERNA</p> <p>Dimensiones: Flujos de comunicación Canales de comunicación</p>	<p>- Comunicación descendente -Comunicación ascendente -Comunicación oblicua o transversal</p>	<p>Diseño: No experimental</p> <p>Nivel: Descriptivo - correlacional</p>
<p>Específicos:</p> <p>1. ¿Cuál es la relación que existe entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo Marzo-Junio del 2017?</p> <p>2. ¿Cuál es la relación que existe entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo - junio del 2017?</p>	<p>Específicos:</p> <p>1. Establecer la relación que existe entre los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la mype Terah sac durante el periodo marzo-junio del 2017.</p> <p>2. Establecer la relación que existe entre los canales de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac durante el periodo marzo-junio del 2017.</p>	<p>A nivel local: Zamora (2014) Vínculo entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones de los colaboradores de una empresa del sector Metal-Mecánico de Lima. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Solórzano (2007). Calidad de las relaciones, fluidez de la comunicación y los públicos en una asociación militar de bienestar de la ciudad de Lima. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Arbulú (2017). La comunicación interna de CONCAR en la imagen organizacional – Línea 1 del Metro de Lima. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Cortéz (2014). La calidad de las relaciones institucionales universitarias en relación a los contenidos publicados en los medios periodísticos, 2013. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.</p>	<p>Específicos:</p> <p>1. Los flujos de comunicación y la calidad de las relaciones en la Mype Terah sac se relacionan significativamente durante el periodo marzo – junio del 2017.</p> <p>2. Los canales de comunicación y la calidad de las relaciones se relacionan significativamente durante el periodo marzo – junio del 2017.</p>	<p>Dependiente:</p> <p>CALIDAD DE LAS RELACIONES</p> <p>Dimensiones: Control mutuo Compromiso Satisfacción Confianza</p>	<p>Toma de decisiones</p> <p>-Continuidad -Afectividad</p> <p>Relaciones Laborales Satisfactorias</p> <p>-Integridad -Confiableidad -Competencia</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Población: 50 colaboradores</p> <p>Muestra: Probabilístico Aleatorio simple</p>

ANEXO 2

Surquillo, 14 de marzo de 2018

Mg. Luis Enrique Elías Villanueva

Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento, esta acción permitirá recopilar información a fin de desarrollar una propuesta para la tesis titulada:

La relación entre las Relaciones públicas internas y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah SAC durante el periodo marzo - junio del 2017.

El mismo está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

Es por ello que le agradezco observar la pertinencia y coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinente; su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Por lo expuesto.

Solicito a Ud. se sirva acceder a mi solicitud.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,



Melissa Huamanculi Mayaute



Surquillo, 14 de marzo de 2018

Dra. Katherine Romero
Responsable del Área de Relaciones Públicas
Presente.-



Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento, esta acción permitirá recopilar información a fin de desarrollar una propuesta para la tesis titulada:

La relación entre las Relaciones públicas internas y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah SAC durante el periodo marzo - junio del 2017.

El mismo está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

Es por ello que le agradezco observar la pertinencia y coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinente; su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Por lo expuesto.

Solicito a Ud. se sirva acceder a mi solicitud.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,



Melissa Huamanculi Mayaute

Surquillo, 16 de marzo de 2018

Mg. Miguel Ángel Lazcano

Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento, esta acción permitirá recopilar información a fin de desarrollar una propuesta para la tesis titulada:

La relación entre las Relaciones públicas internas y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah SAC durante el periodo marzo - junio del 2017.

El mismo está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

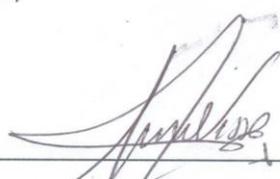
Es por ello que le agradezco observar la pertinencia y coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinente; su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Por lo expuesto.

Solicito a Ud. se sirva acceder a mi solicitud.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,


Melissa Huamanculi Mayaute





Surquillo, 23 de marzo de 2018

Mg. Pedro Avilés

Presente.-

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar de su colaboración como experto en la validación del presente instrumento, esta acción permitirá recopilar información a fin de desarrollar una propuesta para la tesis titulada:

La relación entre las Relaciones públicas internas y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah SAC durante el periodo marzo - junio del 2017.

El mismo está constituido con los ítems relacionados a los aspectos que se desea investigar.

Es por ello que le agradezco observar la pertinencia y coherencia de los ítems, en relación con los objetivos propuestos en el trabajo objeto de estudio, la claridad y objetividad de las preguntas, así como también realizar las observaciones que usted considere pertinente; su opinión constituirá un valioso aporte para esta investigación.

Por lo expuesto.

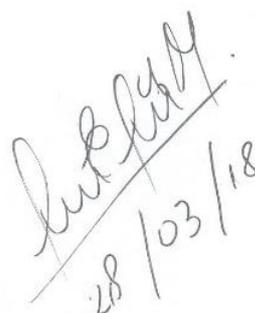
Solicito a Ud. se sirva acceder a mi solicitud.

Gracias por su colaboración.

Atentamente,



Melissa Huamanculi Mayaute


28/03/18

ANEXO 3

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como objetivo general Establecer la relación que existe entre la Comunicación interna y la Calidad de las relaciones en la Mype Terah durante el periodo marzo - junio del 2017.

Instrucciones: Lea cada una de las siguientes preguntas y marque con un aspa (X) solo una alternativa.

ESCALA DE LICKERT

TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
4	3	2	1

VARIABLE	PREGUNTAS	APRECIACIÓN			
		4	3	2	1
COMUNICACIÓN INTERNA	1. Considera que los jefes informan sobre los cambios importantes o novedades en las reuniones de la empresa.				
	2. Los encargados de área describen las tareas, responsabilidades y procedimientos a fin de mejorar el trabajo.				
	3. Considera que puede expresar abiertamente sus opiniones a los superiores acerca de cómo se siente en el trabajo.				
	4. Cree usted que es fácil comunicarse con los jefes.				
	5. Cree usted que mantiene una comunicación fluida con las otras áreas a fin de mejorar el trabajo en equipo.				
	6. Cree usted que es sencillo coordinar trabajos con compañeros del área de operaciones.				
	7. Considera que se llevan a cabo reuniones formales en la organización de forma espontánea.				
	8. Considera que la comunicación telefónica es el canal oral más usado.				
	9. Considera que los jefes usan los periódicos murales como canales de comunicación.				
	10. Considera que el periódico mural contiene información actualizada sobre la empresa.				
	11. Considera que el correo electrónico es la principal herramienta de comunicación en la empresa.				
	12. Considera que la empresa hace uso de mensajería instantánea (Whatsapp) como canal de comunicación.				

CALIDAD DE LAS RELACIONES	13. Cree que la empresa toma en cuenta la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones.				
	14. Cree que los empleados participan de forma consciente y racional en el proceso de toma de decisiones.				
	15. Considera que la empresa construye una relación estable con los colaboradores.				
	16. Está de acuerdo que la empresa es confiable para los acuerdos colaborativos a largo plazo.				
	17. Cree usted que los trabajadores valoran la relación con la empresa.				
	18. Considera que la empresa se preocupa por los trabajadores.				
	19. Considera que la relación laboral con el jefe es buena.				
	20. Considera usted que la empresa ha presentado experiencias negativas (quejas, reclamos, etc.) con los trabajadores.				
	21. Considera que la empresa trata a los trabajadores de manera equitativa.				
	22. Considera que la empresa está guiada por principios éticos.				
	23. Cree que los trabajadores confían en que la empresa es honesta con ellos.				
	24. Está de acuerdo con que la empresa cumple con los compromisos pactados con los trabajadores.				
	25. Cree usted que puede confiar en las capacidades y conocimientos del personal que dirige la empresa.				
	26. Considera que la empresa es conocida por ser exitosa dentro de su rubro laboral.				

Muchas gracias por su participación en esta investigación.