



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

LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA IMPOEXPO
EN EL AÑO 2017

PRESENTADA POR
LIZBETH AMARO HIDALGO

ASESOR
LUIS ENRIQUE EDUARDO ELIAS VILLANUEVA

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

LIMA – PERÚ

2021



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

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

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



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA IMPOEXPO EN
EL AÑO 2017**

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

**PRESENTADA POR:
LIZBETH AMARO HIDALGO**

**ASESOR
MTRO. LUIS ENRIQUE EDUARDO ELIAS VILLANUEVA**

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA:

A mi madre porque es mi motor y
motivo, juntas saldremos adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios, mi padre, quien me cuida y pone en mi camino a personas grandiosas.

INDICE

PORTADA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	18
1.1. Antecedentes de la investigación	18
1.1.1. Antecedentes internacionales	18
1.1.2. Antecedentes nacionales	21
1.2. Bases Legales	23
1.3. Bases teóricas	24
1.3.1. Teorías de la comunicación	24
1.3.1.1 Teoría situacional de los públicos	24
1.3.1.2 Teoría de la información	27
1.3.1.3 Teoría de los sistemas	28
1.3.1.4 Teoría de los sistemas cooperativos	30
1.3.2 Comunicación Interna	31
1.3.2.1 Flujos de comunicación	36

1.3.2.2 Herramientas de comunicación interna	45
1.2.2.3 Tonos de la comunicación interna.	48
1.3.3 Desarrollo Organizacional	49
1.3.3.1 Motivación organizacional	51
1.3.3.2 Eficacia organizacional	59
1.3.3.3 Compromiso organizacional	61
1.2.3.- IMPOEXPO A. & F	65
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS	68
2.1. Hipótesis de la investigación	68
2.1.1. Hipótesis general	68
2.1.2. Hipótesis específicas	68
2.2. Variables de la investigación	69
2.3. Definición conceptual de las variables	70
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	72
3.1.- Diseño metodológico	72
3.1.1.- Enfoque de investigación	72
3.1.2.- Diseño de investigación	72
3.1.3.- Tipo de investigación	73
3.1.4.- Nivel de investigación	73
3.1.5. Método de investigación	74
3.2. Diseño muestral	74
3.2.1.- Población	74
3.2.2.- Muestra	75
3.2.3- Técnicas de muestreo	75

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	75
3.3.1 Técnicas	75
3.3.2 Instrumentos	75
3.4. Validez y Confiabilidad del instrumento	76
3.4.1. Validez	76
3.4.2. Análisis de la validez respecto a la pertinencia	77
3.4.3. Confiabilidad	79
3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	80
3.4.1. Presentación y análisis de resultados	80
3.4.2. Prueba de hipótesis	81
3.5. Aspectos éticos	81
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	82
4.1. Análisis descriptivo	82
4.2. Análisis inferencial	104
4.2.1. Prueba de hipótesis	104
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN	109
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	118
ANEXOS	125

INDICE DE TABLAS

TABLA 1	26
TABLA 2	69
TABLA 3	70
TABLA 4	77
TABLA 5	78

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	28
FIGURA 2	82
FIGURA 3	83
FIGURA 4	84
FIGURA 5	85
FIGURA 6	86
FIGURA 7	87
FIGURA 8	88
FIGURA 9	89
FIGURA 10	90
FIGURA 11	91
FIGURA 12	92
FIGURA 13	93
FIGURA 14	94
FIGURA 15	95
FIGURA 16	96
FIGURA 17	97
FIGURA 18	98
FIGURA 19	99
FIGURA 20	100
FIGURA 21	101
FIGURA 22	102

RESUMEN

La investigación analiza la relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO. La comunicación es vital para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, poco interés de los directivos, en muchas ocasiones se refleja en la mala administración del recurso y no permite que se cumplan las metas deseadas.

Se tomaron como referencia Brandolini, Gonzales y Hopkins (2009) para operacionalizar la variable comunicación interna y a Torres (2009) para operacionalizar la variable desarrollo organizacional.

El nivel de investigación es de tipo descriptivo, de corte transversal, el diseño de estudio comprende una investigación cuantitativa, a través de ella se recogieron y estudiaron datos reales sobre las variables de la presente investigación.

El instrumento estuvo compuesto por un cuestionario; se utilizó alternativas de escala de Likert, que fue adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas que se han consultado para la presente investigación, y aplicada a 40 colaboradores, que tienen laborando en la organización más de 3 años, colaboradores que pertenecen a la gerencia de la empresa IMPOEXPO, personal operario y empleado. Se concluyó que la comunicación interna se relaciona de manera positiva con el desarrollo organizacional, con la recomendación de contar con una comunicación interna integrada, que considere a todos los colaboradores como transmisores de comunicación.

Palabras claves:

Comunicación interna - Desarrollo organizacional- Motivación

ABSTRACT

The research analyzes the relationship of internal communication and organizational development of the IMPOEXPO company. Communication is vital for the fulfillment of the organizational objectives, little interest of the managers, in many occasions it is reflected in the mismanagement of the resource and does not allow the desired goals to be met.

Brandolini, Gonzales and Hopkins (2009) were taken as a reference to operationalize the internal communication variable and Torres (2009) to operationalize the organizational development variable.

The research level is descriptive, cross-sectional, the study design comprises a quantitative research, through it, real data on the variables of the present research were collected and studied.

The instrument consisted of a questionnaire; Likert scale alternatives were used, which was adapted from the various bibliographic sources that have been consulted for this research, and applied to 40 collaborators, who have been working in the organization for more than 3 years, collaborators who belong to the management of the IMPOEXPO company, operating personnel and employee. It was concluded that internal communication is positively related to organizational development, with the recommendation of having an integrated internal communication, which considers all employees as transmitters of communication.

Keywords:

Internal communication - Organizational development – Motivation

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en estos últimos años es un enfoque elemental para las empresas y eso puede deberse al gran aporte en el avance del desarrollo organizacional.

Es importante resaltar que se debe responder con eficacia ante las demandas de los distintos públicos, pero en especial del público interno. Desde brindar una comunicación más empática a los colaboradores, asimismo que se les comunique continuamente las decisiones que va tomando la gerencia en favor de los colaboradores. Si no hay comunicación en los equipos de trabajo es difícil que resuelvan los problemas e inconvenientes entre el equipo de trabajo

La construcción de equipos y el trabajo en equipo pasa a ser una prioridad de la comunicación interna, porque es ahí donde finalmente donde podría comunicarse. Muchos problemas que se originan dentro de las organizaciones se basan en la comunicación interna.

Cada organización decide de forma independiente asimilar las estrategias de comunicación interna para poder sacarle el máximo provecho y de forma directa obtener resultados para la organización.

Para la construcción eficiente de la imagen e identidad de las empresas es importante estudiar el concepto de comunicación interna y externa (Brandolini, Frigoli y Hopkins, 2009, p.17)

Sostener el trabajo, la confianza y la productividad de los colaboradores es vital porque son los que transforman las organizaciones. Esto va a depender muchos de cada empresa, si no se cuenta con estrategia de comunicación interna, se debe impulsar el uso de la misma para su propio beneficio, de lo contrario si ya cuenta con

el área se debe fortalecer las estrategias y tácticas. Como organización se podría crear ambientes donde el colaborador pueda sentirse en confianza. Los colaboradores deberían tener una mirada hacia los objetivos. Ahora lo que se requiere según los cambios que han ido surgiendo en las organizaciones que el colaborador se sienta acompañado para el cumplimiento de las mismas. Asimismo, desde el principio moderar a público interno y tomando decisiones para verificar el avance y cada tres meses realizar encuestas, pero también contar con un líder que traslade la información y el feedback más importante como están impactando las acciones y si deberían de realizar un ajuste.

Esta investigación tiene como objetivo determinar la relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO. Hoy en día, la comunicación en las organizaciones es parte importante de todos los procesos que en ella se realizan, de esto depende alcanzar los objetivos organizacionales.

Y aún más si nos referimos al negocio industrial, en el cual permite maximizar la rentabilidad, incrementar la cuota de mercado, además de atraer y retener clientes.

Los colaboradores interactúan con asiduidad, tiene una influencia que facilita el buen desempeño de cada uno, asimismo se recomienda reforzar la comunicación cara a cara y acompañarla con las herramientas de comunicación interna. Hay momentos que se tiene que comunicar algunas medidas de austeridad o un acontecimiento de crisis dentro de la organización, en ese momento la comunicación que se debe utilizar es la comunicación cara a cara y sin duda el que debe de dar la cara es el mismo gerente general y explicar de forma correcta para que el mensaje no se tergiverse ni se malinterprete

Lo más importante es hacer llegar los mensajes de forma clara, para ello se hacen uso de medios directos como reuniones, comités y también actividades que la organización ofrece para los colaboradores, pero cada acción que se realice lleva un mensaje que desea ser comunicado de forma efectiva.

Se debe destacar el uso de las herramientas de comunicación interna digital como el correo electrónico que ayuda y facilita la comunicación operativa con el colaborador, asimismo tenemos las vitrinas y tableros de anuncios que están ubicadas en lugares de tránsito común, en lugares estratégicos. El canal de comunicación más fuerte y potente es la interpersonal de forma formal e informal, porque los seres humanos buscamos comunicarnos desde siempre.

En la empresa IMPOEXPO se presenta una deficiente comunicación interna y se relaciona con el desarrollo organizacional, asimismo, no cuenta con un departamento de Relaciones Públicas que se encargue del control sistemático y profesional de la comunicación interna. Por todo lo mencionado se tiene la necesidad de desarrollar la siguiente investigación denominada: La relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO en el año 2017.

Formulación del problema

Problema principal.

¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO en el año 2017?

Problemas específicos.

¿De qué manera los flujos de comunicación interna se relacionan con la motivación organizacional?

¿De qué manera las herramientas de comunicación interna se relacionan con la eficacia organizacional?

¿De qué manera los tonos de la comunicación interna se relacionan con el compromiso organizacional?

Objetivos de investigación

Objetivo principal:

Identificar la relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO en el año 2017.

Objetivos específicos.

Determinar la relación de los flujos de comunicación interna y la motivación organizacional de la empresa IMPOEXPO.

Determinar la relación de las herramientas de comunicación interna y la eficacia organizacional de la empresa IMPOEXPO.

Identificar la relación de los tonos de la comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa IMPOEXPO.

Justificación de la investigación

Esta investigación es importante porque brinda una solución a la problemática en curso. La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes fundamentales para lidiar y enfrentar los desafíos que conciernen a la globalización, la calidad y la competitividad, actualmente la gestión humana está produciendo impactos positivos en el clima organizacional lo que conlleva a que muchas empresas tienen como parte de objetivos de negocio el mantener un ambiente grato y de confianza dentro de la organización

El éxito o el fracaso de una organización podrían depender de las personas que laboran dentro de ella, porque son los que cumplen con los objetivos y hacen uso de los recursos para el funcionamiento de la organización.

Importancia de la investigación

La comunicación debe ser concebida como una herramienta estratégica cuyos efectos deben ser reflejados en el clima organizacional, la cultura organizacional, el liderazgo de las autoridades de la organización y el trabajo en equipo, en todas las áreas de producción y en el desarrollo organizacional.

La presente tesis se realiza en base a la Teoría Situacional de los Públicos de James Grunig y la teoría de información de Shannon y Weaver. Asimismo, impulsará a los profesionales de la comunicación a seguir en el camino de la investigación y la finalidad será contribuir en el conocimiento sobre la comunicación interna y el desarrollo organizacional. Esta investigación sirva como antecedente para futuras investigaciones.

Al conocer y analizar la relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa Impoexpo, permite tomar acciones de mejora en favor de la organización con el objetivo de fortalecer e incrementar la confianza y la relación de todos los colaboradores, asimismo esto llega a trascender en el trato con nuestros clientes y todos los públicos en general.

Somos testigos del valor que han cobrado los colaboradores, porque aportan la permanencia y el crecimiento de la organización. El éxito de muchas compañías en la actualidad dependerá del trabajo, desempeño y creatividad de los colaboradores.

Desde el punto de vista social.

los colaboradores pertenecen a grupos sociales, lo que hace que esta investigación sea relevante, las empresas operan en una sociedad lo que las obliga a mantenerse vinculadas con otras organizaciones y cumplir con un compromiso social. Los grupos internos de la organización forman los grupos sociales que también forman parte del sistema social.

Desde el punto de vista económico.

Las organizaciones están enfocadas en generar rentabilidad económica, muchas veces esto se puede lograr mejorando y reforzando la productividad de los colaboradores. Lo más importante es la reducción de conflictos y las soluciones inmediatas para los problemas, en esos casos también se hace notar la influencia de la comunicación interna que permitirá crear una cultura de respeto, solidaridad y trabajo en equipo, dependerá mucho de la cultura que maneja e impulsa la organización, si se toma en cuenta y se trabaja en la comunicación interna de la organización se podrá mejorar la productividad y la rentabilidad.

Desde el punto de vista práctico.

Esta investigación brinda a todos los interesados de la comunicación interna, Relaciones Públicas, los profesionales, estudiantes e interesados por las Relaciones Públicas, una metodología que permite conocer para identificar las características de la comunicación interna partiendo de un diagnóstico que permita la implementación de acciones estratégicas sobre el tema en particular.

Desde el punto de vista científico.

La presente investigación argumenta lo vital que resulta el binomio comunicación - relación como objeto de estudio de las Relaciones Públicas y cómo

funciona dentro de las organizaciones y de qué forma les favorece. Las variables, dimensiones e indicadores han sido traducidos de los datos obtenidos en el estudio.

La importancia radica en los aportes que se obtienen al relacionar ambas variables (comunicación interna – desarrollo organizacional)

Viabilidad de la investigación

El estudio es factible porque se conoce previamente la realidad problemática que sucede desde hace muchos años en la empresa IMPOEXPO y también la investigadora laboró dentro de la empresa.

Una ventaja a nivel técnico es el acceso al material bibliográfico y referente al tema de investigación, lo que permitirá la mayor variedad de información.

El recurso financiero ha permitido el avance de la organización.

Limitaciones del estudio.

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

Enfoque y tipo de diseño metodológico

La empresa IMPOEXPO cuenta con 40 colaboradores, entre personal operativo, ventas 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 21 reactivos que fue aplicado a una muestra definida por 40 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 compuesta por cinco capítulos interrelacionados de la siguiente forma:

En el primer capítulo se expone el marco teórico, los antecedentes internacionales y nacionales, la base legal y las teorías de comunicación.

En el segundo capítulo, se describen las Hipótesis y la definición de las variables.

En el tercer capítulo, se describe la metodología que se usa para esta investigación como el diseño de la investigación: tipo, población y muestra, técnicas de recolección de datos la metodología, la población, la determinación de la muestra, los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación. Se tabuló y graficó los resultados y posteriormente se efectuó la interpretación y el análisis.

El quinto capítulo está integrado por las conclusiones y recomendaciones de la investigación, que parten de la interpretación y análisis de la información recolectada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

Los trabajos hallados en diferentes contextos del presente estudio universitarios, que se relacionan con estas variables de investigación, permiten la producción de contenidos originales de investigación:

1.1.1 Antecedentes Internacionales

Armas (2014) en su tesis “Comunicación interna y clima laboral: Estudio realizado en Call center de la ciudad de Quetzaltenango”, para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

El autor recalca que, en Guatemala, las empresas han logrado darse cuenta la importancia y el valor del manejo de los planes de comunicación para el crecimiento, desarrollo y el éxito en el mercado empresarial. Esta investigación tuvo como objetivo general conocer de qué forma el clima organizacional es favorecido por la comunicación interna en la organización determinar la forma en que la comunicación interna favorece al clima organizacional en el call center de la ciudad de Quetzaltenango.

Se concluye que los factores y las formas de comunicación influyen en el comportamiento del colaborador, los mensajes que se transmitan tienen que ser claros y los medios efectivos, pero sobre todo la forma en que los jefes o líderes se comunican con el público interno influyen drásticamente, tanto así que muchos logran un comportamiento en base a ello. Todo esto debe lograr motivar a los colaboradores y que ellos se sientan muy felices a la hora de laborar, esto permitirá que ellos amen más su trabajo y serán más productivos para la organización.

Las similitudes entre la tesis mencionada anteriormente y la presente tesis radican en una de sus variables, la variable comunicación interna, por lo cual se podrá analizar la información que gira en torno a esta variable para el beneficio y contextualización del desarrollo de esta de investigación. Asimismo, el despliegue de información que nos brinda la tesis nos permite tener un abanico de ideas y conceptos sobre la comunicación interna.

Otra similitud entre la tesis mencionada anteriormente y esta investigación es que, al analizar ambas empresas, se encuentra que no utilizan de forma adecuada las herramientas de comunicación interna, lo que se refleja en el bajo interés por parte de los colaboradores, ya sea por errores en lo que respecta a la difusión del mensaje o los canales de comunicación mal empleados.

Mora (2017). En su tesis “La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral”, para optar el título profesional en Gestión humana de las organizaciones.

La autora manifiesta que la comunicación interna es uno proceso fundamental en todas las empresas, pues permite potenciar y maximizar las capacidades de los colaboradores. Explica de qué forma la implementación del Plan de Comunicaciones Interna contribuye a mejorar los flujos de información dentro de la organización y por consiguiente mejorar el desempeño de los líderes como los principales responsables para generar cambios dentro de la organización. Asimismo, el plan nos permite saber a dónde y cómo se quiere llegar.

La semejanza con esta investigación radica en que ambas consideran a la comunicación interna como herramienta para lograr mejoras y buenos resultados en la empresa. Asimismo, ambas tesis presentan un panorama similar porque concluyen que las empresas no cuentan con un plan estratégico de comunicación desarrollado por el bien de la organización.

Marín (2015) en su tesis “La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas”, para optar el título profesional de Doctor en Comunicación Organizacional en la Universidad de Málaga, España.

El objetivo general de la investigación es medir el aporte de la comunicación interna a los procesos de cambio organizacional en las fusiones de las empresas colombianas Cementos Argos, Une Millicom y Almacenes Éxito, planteándose la siguiente hipótesis: la gestión de la comunicación interna es determinante en los procesos de fusión de las empresas y permite que las organizaciones salgan fortalecidas.

La investigación nos permite conocer el desarrollo de la comunicación interna de 3 organizaciones, lo que nos permite tener un panorama más amplio de la comunicación interna, asimismo se conceptualiza a la comunicación interna como un proceso de cambio dentro de la organización. Esto aporta a la presente investigación, con las conceptualizaciones de los autores que intervienen en el desarrollo de la tesis.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

Manzano (2017) en su tesis “Relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la unidad minera Parcoy de Consorcio minero Horizonte, periodo agosto – setiembre 2018”, para optar el título profesional de Licenciada en Ciencias de la Comunicación”.

La autora señala que la comunicación es una herramienta estratégica dentro de las empresas que refuerza y fortalece la identidad corporativa, asimismo mejorar la gestión del talento humano, a partir de la comunicación e interacción entre los directivos y los colaboradores.

Resalto de su tesis la perspectiva que tiene sobre la nueva era, hoy más que nunca, las herramientas 2.0 están diseñadas para que el trabajador esté en el centro de la comunicación debido a que los mensajes están fluyendo desde todas las direcciones, si se maneja correctamente permitirá el avance de los objetivos y metas de la organización.

Como semejanza, se encuentra que la comunicación interna no sólo influye, también se relaciona con el clima organizacional, logrando así una buena gestión gerencial y administrativa.

Silva (2017) en su tesis "Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa Ignacio Merino de Talara-año 2016", para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo, Perú.

El objetivo general es determinar la relación entre nivel de percepción de la comunicación interna y la satisfacción laboral de los docentes de la Institución Educativa Ignacio Merino de Talara, año 2016, cuya hipótesis general es dada las características de la comunicación interna en la Institución Educativa Ignacio Merino de Talara, año 2016, no existe una relación con la satisfacción laboral de los docentes.

Esta tesis nos permite tener en claro de qué forma la comunicación interna puede influir en la satisfacción laboral dentro de la organización, al tener claro que cada organización es distinta tanto por la cantidad de colaboradores y por el rubro en el cual se manejan, las herramientas y estrategias deben ser distintas y según las necesidades de las organizaciones.

Yáñez (2017) en su tesis "La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional", para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Esta investigación tiene como objetivo general determinar de qué forma se relaciona la comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional. El autor utilizó un enfoque cuantitativo no probabilístico, empleando métodos descriptivos, con el uso de fuentes primarias, y utilizó

como instrumento un cuestionario compuesto por 31 preguntas, que se aplicaron a una muestra de 50 colaboradores de la Municipalidad de Surco, que realizan sus labores en las áreas administrativas y de comunicaciones e imagen que tienen una permanencia en la empresa por más de 8 meses.

El aporte son las conclusiones que muestran como promover profesionales más capacitados, desarrollar capacitaciones para fortalecer las habilidades de los colaboradores, asimismo promover reconocimientos dentro de la institución, alineados a los objetivos organizacionales.

La similitud entre ambas tesis se da en que ambas llegan a la conclusión de que la comunicación interna logra influir en las actitudes de los colaboradores de una organización, pero se diferencian en su forma de plantear el objetivo de la investigación.

1.2 Bases legales

Las bases legales de esta investigación se encuentran representadas, en primer lugar, en la Constitución Política del Perú (1993). Según el Título I: De la Persona y de la Sociedad, Capítulo I: Derechos fundamentales de la persona, artículo N° 2, Inciso 4 señala que toda persona tiene 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 (Constitución Política del Perú, 1993, p.2).

Es un fundamento legal para la investigación y lo representa La Ley N° 25250 del Colegio Profesional de Relacionistas Públicos del Perú (1990), referente al ejercicio profesional de la especialidad.

El Artículo N°7 establece que:

Las entidades estatales, paraestatales y privadas que tengan objetivos de promoción, desarrollo, planificación e investigación de la actividad de Relaciones Públicas, deberán contar sus organismos profesionales de esta especialidad, titulados de acuerdo a la Ley e inscritos en el Colegio Profesional de Relacionistas Públicos (Constitución Política del Perú, 1993, p.7).

1.3 Bases teóricas

1.3.1 Teorías de la comunicación

1.3.1.1 Teoría situacional de los públicos

Según Grunig, un público activo reconoce y siente si un problema le afecta, siempre lo comunica y siente que debe hacer algo al respecto. Asimismo, se debe recordar que los públicos activos son muy críticos. Es muy importante comunicarse constantemente con los públicos conscientes antes que pasen a ser activos o adapten esa particularidad. Grunig y Hunt (2000) citado en Míguez (2006) define:

El público como un grupo de personas que: a) se enfrenta a un problema similar, b) reconoce que el problema existe y c) se organiza para hacer algo al respecto, a partir de esta definición se establece 4 colectivos: Los no-públicos, formados por individuos que no cumplen ninguna de estas tres características; los públicos latentes, integrados por individuos que se enfrentan a un problema similar pero no lo detectan; los públicos informados o conscientes, que están afectados por un problema similar y reconocen su existencia; y los públicos activos, que además de estar afectados por el problema, lo reconocen y hacen algo al respecto (pp. 134-135).

Todos los públicos pueden generar grandes cambios en la organización, se describe a la organización como un ente sistema cooperativo, solo funciona de forma correcta si todas las partes del sistema realizan su trabajo de forma correcta, con el objetivo de conseguir un esfuerzo superior que de forma individual no conseguirían, por eso cada colaborador es pieza fundamental en la empresa.

Podemos rescatar que de acuerdo con los niveles de involucramiento y conocimiento de una problemática que afecta a un grupo de personas, podemos clasificar y diferenciar a nuestros públicos; entre quienes tienen participación activa, son conscientes o quienes no de las necesidades que la organización tiene de manejar una adecuada comunicación dentro de la organización. Existe un trabajo de políticas de

comunicación en la empresa, con el objetivo de motivar a los colaboradores.

Tabla 1:

Ocho clases de públicos

OCHO CLASES DE PUBLICOS DEFINIDOS POR LAS TRES VARIABLES INDEPENDIENTES DE LA TEORIA DE GRUNING DE LA CONDUCTA DE COMUNICACIÓN (TEORÍA SITUACIONAL)				
	<i>Alta involucración</i>		<i>Baja involucración</i>	
	Tipo de conducta	Tipo de público	Tipo de conducta	Tipo de público
Conducta de enfrentamiento al problema (EP): Alto reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AIEP	Activo	BIEP	Consciente/activo
Conducta restringida (CR): Alto reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICR	Activo	BICR	Latente/consciente
Conducta de rutina (CRU): Bajo reconocimiento del problema Bajo reconocimiento de las restricciones	AICRU	Activo (de refuerzo)	BICRU	Ninguno/latente
Conducta fatalista (CF): Bajo reconocimiento del problema Alto reconocimiento de las restricciones	AICF	Latente	BICF	Ninguno

Nota: Míguez, M (2006). Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y Sociedad*, volumen (XIX), pp.135.

1.3.1.2 Teoría de la información

El mensaje puede ser interrumpido por el ruido.

El modelo de Shannon y Weaver se representa por un esquema compuesto por cinco elementos: fuente, transmisor, canal, receptor y destino. También se menciona el ruido, el cual aporta una cierta perturbación, en la comunicación siempre existe una distorsión, la cual no permite que la información llegue de forma correcta.

Es importante trasladar la información por un canal adecuado y veloz, cuanto más rápida llegue la información, mejores resultados y en un tiempo óptimo saldrán los resultados, por eso es importante valorar los canales de comunicación tecnológicos, que se usan actualmente. Al respecto Correa. M. (2008) afirma que la teoría de la información trata acerca de la cantidad de información que se transmite entre los individuos y no considera el significado o propósito del mensaje (p.16).

En síntesis, podemos rescatar que es importante tener identificado todos los elementos participantes en la comunicación de la información desde la fuente hasta el destino de este y que en el canal es dónde yace las intervenciones de diversos tipos de ruidos que pueden alterar el buen recorrido de la información que se desea comunicar, siendo esto en

comunicación interna un elemento de análisis y estudio importante a tener en cuenta.

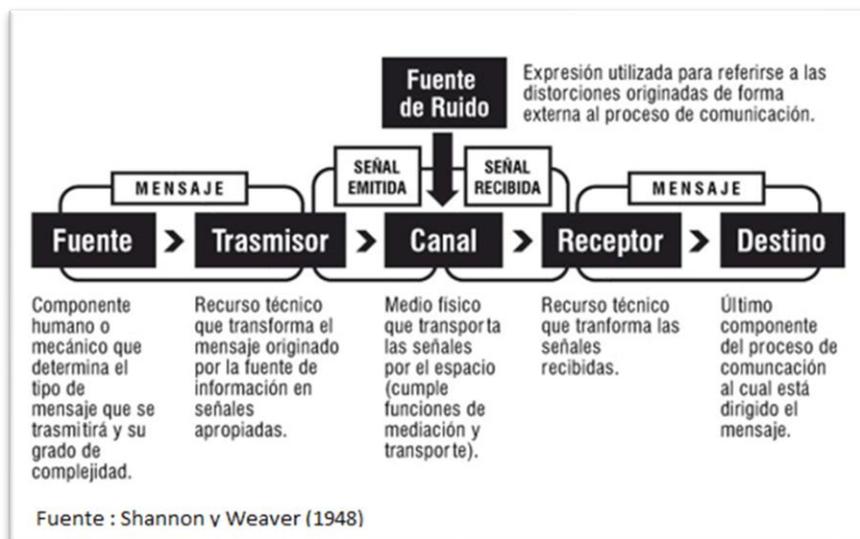


Figura N°1: Teoría de la información. Vic Katz y Kahn y Casas (2016)

Fuente: Fuente: Vicky Casas. (2016). *Modelo de la comunicación* Shannon y Weaver. España.

Las semejanzas de estas tesis se encuentran en que las dos quieren transmitir como una correcta proyección de la identidad corporativa puede aportar al crecimiento de la organización de manera considerada.

1.3.1.3 Teoría de los sistemas

Esta teoría nos permite considerar importante al trabajo en equipo, las organizaciones están formadas por distintos grupos de individuos que forman un conjunto, si todos trabajan encaminados al objetivo, se podrá visualizar los resultados positivos. Al respecto Katz y Kahn (citado en Santana, 2011) plantean que las empresas están

compuestas de partes que dependen una de la otra, trabajan de forma cooperativa y conjunta, si se da un cambio en alguna de las partes, todos buscan adaptarse al cambio y a las condiciones (p.7)

Cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y, de esta manera, mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes (p.7).

El líder encamina, emociona, comunica y apoya a los grupos de trabajo, a menudo se presentan problemas dentro de cada grupo de trabajo y en la organización en general, pero es necesario que cada persona pueda adaptarse y ser flexible al cambio que se da dentro de ella.

Esta teoría es importante porque tiene criterio integrador y de interdependencia que conceptualiza sobre las organizaciones, lo crucial a considerar es que este concepto ve al liderazgo y al trabajo enfocado a objetivos como ejes para estructurar una propuesta de mejora, cambios o hasta reestructuración integral en una organización. Lo cual va a ser importante al momento de proponer mejoras para la comunicación interna.

1.3.1.4 Teoría de los sistemas cooperativos

Un ambiente tranquilo y sin incertidumbre, permite que los colaboradores se enfoquen en sus tareas y logren los objetivos que la empresa desea. Asimismo, es importante reconocer logros y sacrificios que el colaborador realiza a favor de la organización, sin ellos, el crecimiento económico no sería posible. La teoría de los sistemas cooperativos, planteada por Chester Barnard (citado en Rivas, 2009) sostiene que los conflictos aparecen en la medida que las organizaciones crecen, brindar los incentivos y promover la participación son tareas del ejecutivo. Barnard considera que una persona debe ser eficaz para cumplir los objetivos de la empresa, y eficiente para satisfacer sus propios objetivos (p.15)

Desde reconocer las horas extras hasta reconocer los esfuerzos adicionales permiten que el colaborador se esfuerce por seguir demostrando que puede ser mejor cada día y aumentar el crecimiento del nivel de productividad de los colaboradores. El trabajo arduo también está en los directivos que tienen que estar planificando estrategias y tácticas que permitan que estos logros sean posibles.

En síntesis, podemos rescatar que es importante para este concepto, que las organizaciones por medio de sus directivos deben priorizar una cultura cooperativa, enfocado a la meritocracia, el reconocimiento por el esfuerzo y al avance en línea de carrera para los trabajadores partícipes del crecimiento de las mismas. Esta base contribuye en gran manera como un aporte para aplicación de buenas

prácticas si se desea mejorar, en este caso, la comunicación interna en una organización.

Para lograr una mejora en la productividad, disminuir la tasa de ausentismo y de rotación de personal, obliga a las organizaciones a buscar la forma que se requieran para incrementar la satisfacción del colaborador en su trabajo.

1.3.2. Comunicación interna

Los colaboradores se esmeran para que la organización tenga y mantenga el éxito de la organización, disminuyendo las probabilidades de fracaso. El manejo correcto de la comunicación en la empresa u organización se desarrolla de manera distinta que en otros ámbitos de la vida en la cual nos relacionamos, por ello se debe tener un desarrollo y una planificación más amplia y estructurada, con el objetivo de mejorar el ambiente en la organización, el entendimiento entre los colaboradores y el desempeño de estos.

Las organizaciones por más pequeñas que sean requieren comunicarse constantemente para intercambiar ideas y estrategias. Los encargados de comunicación interna dentro de la organización tienen que conocer el rubro, conversar constantemente con el público interno y externo. Las organizaciones necesitan de líderes para comunicarse dentro de la organización, la intención es que todos lideren, que todos se comprometan, conversen y generen esta voz de liderazgo, mirar de forma colaborativa. Cada día más las organizaciones se vuelven más ágiles, que todos participen y permite que la comunicación interna recopile información, al

respecto Capriotti (2009) menciona que la comunicación institucional es generadora de expectativas, lo que los clientes pueden llegar a percibir de la organización se manifiesta de varias formas como el trato que reciben a la hora de adquirir el producto o servicio o cuando realizan una consulta por teléfono o de forma presencial.

Para atraer mejores resultados se debe contar con un plan estratégico, conocer los flujos de comunicación para poder llegar de manera positiva y efectiva a los colaboradores de la organización, usar las vías correctas para que el mensaje llegue al destinatario sin ruido o malinterpretación. Todo lo que comunican los colaboradores, formará una percepción negativa o positiva en clientes, proveedores, comunidad, entre otros públicos, la necesidad de manejar un lenguaje coherente puede asegurarnos percepciones positivas de los públicos externos, pero sobre todos del público interno.

Debemos entender que no todas las organizaciones están dispuestas a invertir o mejorar la comunicación interna, y no en todos los países se desarrolla de la misma forma, por ello J. Xifra (2007) afirma:

La elección de las técnicas varía según las culturas. Mientras en Estados Unidos las empresas ejecutan una comunicación interna a través de múltiples medios y difunden mensajes repetitivos, en Europa esta situación es impensable. Las organizaciones europeas no pueden (por razones presupuestarias) ni quieren (por razones de mentalidad) invertir en comunicación interna en toda su amplitud. Prefieren utilizarla en momentos puntuales de acuerdo con sus necesidades (p.27).

Muchas culturas no le prestan atención a la comunicación interna por diversos motivos, pero la repercusión y los buenos resultados que ha ido logrando a través del tiempo permite que muchas de las organizaciones sí le presten la debida atención con el objetivo de lograr metas a corto, mediano y largo plazo.

Algunos de los beneficios que brinda la gestión de la comunicación interna es mejorar la productividad y la comunicación asertiva entre los colaboradores de la organización, cuanto más información tengan sus colaboradores sobre los acontecimientos o cambios que se van dando en la organización podrán actuar de forma más empática y colaborativa en el caso que la organización esté pasando por una crisis o momentos difíciles. El compromiso de los colaboradores será reflejado en acciones que van desde cumplir con las metas diarias hasta esforzarse un poco más si la situación lo amerita. Finalmente, ante un inconveniente, crisis o problema se tendrá mayor conocimiento para resolver de forma correcta y a favor de la organización, siempre tomando en cuenta cada una de las observaciones y agruparlas con las ideas de los técnicos o expertos en la materia luego de realizar las investigaciones respectivas.

En el Perú muchas de las organizaciones suelen comunicar a través de un correo electrónico, una revista, un mural u otros, estos escenarios permiten comunicar los mensajes de la organización, asimismo permite la construcción de la cultura organizacional, el personal puede llegar a sentirse desconforme con la organización cuando no cuentan con oportunidades de crecimiento dentro de la misma.

Para fomentar la una comunicación interna saludable es importante seguir una línea de comunicación establecida por la organización y que genera a corto o largo plazo un sentido de pertenencia por parte de los colaboradores.

Las estrategias deben estar acompañadas de los objetivos de comunicación, es importante porque guiaran todo el proceso de diseño, planificación y realización de los programas, siempre respetando la cultura organizacional de la empresa y los lineamientos que vienen siguiendo para el óptimo desarrollo de la comunicación dentro de la organización (Capriotti 2009, 220).

Las organizaciones transmiten y comparten la cultura organizacional, sus valores y objetivos entre los colaboradores cuando la comunicación interna se gestiona formalmente.

Con la gestión formal de comunicación interna, las empresas transmiten y comparten la cultura organizacional, sus valores, visión y objetivos entre los colaboradores.

La coherencia en todo lo que se hace dentro de la organización, empezar desde el grupo más pequeño, los estereotipos que se usa dentro de la empresa, y ajustar la comunicación para crear una coherencia de la comunicación, bajo la premisa de que todo comunica, como se manejan los salarios, la estructura organizacional, la contratación el personal, la tecnología que ofrece y hasta el lugar donde se sientan las personas para trabajar y siempre buscar la mejorar de los procesos para crear una experiencia en el colaborador donde haya coherencia entre lo que se dice y

se hace. Asimismo, se tiene que recalcar el trato que se da dentro de la organización porque este será reflejado al exterior, si el trato es el correcto los clientes serán tratados de esa forma. Tener en cuenta en empresas de servicios cómo llega a tratar recursos humanos o los líderes a los que brindan el servicio.

Larrea (2008) afirma que los colaboradores brindan impresiones sobre su empresa con las personas que se relaciona a diario. La comunicación interna se transforma continuamente porque los mensajes se envían en forma permanente. (p. 47). Al respecto, cuidar del colaborador y motivarlo todos los días, podría generar un mejor aspecto frente al público externo.

Generar un dialogo continuo dentro de la organización, puede ser de suma importancia para que cada colaborador dé a conocer sus puntos de vista, incomodidades, dudas y consultas. Asimismo, dar a conocer los nuevos acontecimientos que se van dando dentro de la organización.

La comunicación es una necesidad innata humana y cotidiana que realizamos en nuestra vida para expresar nuestros pensamientos o ideas También nos sirve para persuadir y conseguir lo que deseamos. Para ello, se debe establecer un diálogo recíproco, es decir una retroalimentación entre el emisor y receptor. Sin embargo, muchas veces este proceso se ve interrumpido por un ruido, que en comunicación viene a ser una interferencia, ya sea por factores del entorno, del receptor, entre otros. Capriotti (2009) afirma que “Es importante comunicar al público interno las características de las actividades que realiza la organización, los productos

y servicios que ofrece, los mensajes y las acciones deben de ser coherentes y de forma consciente (p. 35)

En ese sentido, se hace imprescindible que toda organización incluya a la comunicación interna como una variable fundamental que sostiene el proyecto estratégico de las empresas, orientado a la concreción de sus objetivos organizacionales. Las estrategias que tienen las organizaciones deben estar acompañadas de líderes que comuniquen de forma correcta estas estrategias, pero sobre todo que fomenten a los colaboradores a involucrarse a cada una de las estrategias planteadas por la organización. Sin comunicación es imposible que todos los integrantes vayan en la misma dirección.

1.3.2.1 Flujos de comunicación

Son aquellos métodos de comunicación que se muestran dentro de una empresa u organización y se aplican dentro del organigrama de la organización. La comunicación interna está ligado netamente al público interno con el objetivo de mantener motivados a sus colaboradores. Según García (2007):

La participación constante del público interno es motivada por la comunicación y formación en todo el proceso con el objetivo de mejorar la calidad y que la información circule de forma correcta en toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, o de directivos-empleados y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados- empleados) (p.13)

La idea fundamental es que la comunicación sea interactiva de tal manera que no se propague los rumores y los malentendidos, que muchas veces influyen de forma negativa en las decisiones de los colaboradores y directivos de la organización. Asimismo, en todas las organizaciones se maneja o predomina un flujo de comunicación alineado a los objetivos de la organización.

La comunicación horizontal permite abertura de comunicación dentro de la organización, existe un dialogo más abierto y en la misma dirección, pero siempre se debe tener en cuenta los demás flujos de comunicación, al respecto Casado (2010) afirma:

La importancia del mensaje que estamos comunicando se imprime no solo en el tipo de palabras que utilizamos para definirlo, sino sobre todo en la tonalidad que damos al mensaje, y en los gestos y posturas con las que lo acompañamos. Así, el mensaje no verbal puede enfatizar, corroborar y remarcar la información verbal, o en su defecto, contradecirla. (p.22)

Por ello es importante que la información que se transmite sea positiva en todos los sentidos, que tanto el mensaje como los gestos demuestren la información correcta y asertiva hacia el receptor. Las miradas, los gestos y el movimiento de manos influyen mucho a la hora de comunicar un mensaje a los colaboradores, jefes u otras personas. Muchas veces la

comunicación no verbal influye más que la verbal, genera percepciones distintas en los colaboradores.

Los mensajes, las indicaciones y las ordenes que generen los superiores a los demás compañeros se traslada de forma correcta y efectiva con el objetivo de lograr una comunicación clara y efectiva.

No solo se trata de diseñar el plan, pero estos espacios deben ser abiertos para escuchar las opiniones de los colaboradores, pero antes debe ser monitoreado por los líderes de cada organización.

a) Comunicación descendente

Proveniente de los cargos más altos y con dirección hacia los rangos inferiores, es decir, colaboradores y empleados. La comunicación descendente se origina en los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores, estableciendo una relación mayormente unidireccional, puesto que el directivo transmite todo tipo de información y generalmente no se espera una retroalimentación de esta. Según Robbins (2009) esta comunicación es utilizada por los líderes para asignar metas, dar instrucciones para un buen desempeño en el trabajo, detallar las políticas o procedimientos y brindar el feedback adecuado para lograr mejores resultados en todo el personal (pp. 353 - 354).

Es así como logra que los colaboradores conozcan sus obligaciones y se sientan comprometidos con la organización. Sin

embargo, en muchos casos, los altos mandos solo se limitan a dar indicaciones, sin solicitar la opinión o sugerencia del equipo humano. En consecuencia, se genera una sobrecarga informativa, es decir una cantidad de órdenes, procedimientos, etc.

La comunicación descendente tiene diversos objetivos como comunicar, informar y orientar la realización de las tareas a los colaboradores, instruir en algunos temas, evaluar el desempeño, mantener al día con la información a los miembros de una organización, entre otros.

De acuerdo con esa definición, los directivos envían los mensajes de arriba hacia abajo llegando al área operacional. Sin embargo, uno de sus principales problemas son la saturación de mensajes y un exceso de órdenes, lo cual puede crear confusión en los trabajadores. Este tipo de comunicación es importante porque los colaboradores comprenden cuál es su papel dentro de la organización y entienden la estructura, objetivos y metas de la organización.

Resulta una comunicación eficaz si se transmite de forma concreta y se adecua el mensaje al receptor. Trani (2015) afirma que "Este tipo de comunicación permite y ayuda a los colaboradores a conocer el rol y las tareas que deben realizar dentro de la organización y qué pasos deben seguir para cumplir con los objetivos (p.25). Definitivamente, promueve e informa a los colaboradores sobre las políticas, normas, e incluso objetivos que

deben tener, logrando que los incluyan en sus tareas diarias. Si esta ejecución de tareas y órdenes se dan de la mejor manera por parte de los trabajadores, harán posible el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Actualmente los colaboradores valoran la forma que los líderes expresan las ordenes e ideas, porque ellos son los principales comunicadores dentro de la empresa y tienen que usar un estilo de comunicación sea coherente con la cultura organizacional de la organización, pero sobre todo deben de manejar habilidades interpersonales que permitan generar una empatía y una comunicación asertiva con los colaboradores. Asimismo, los líderes demuestran con sus actos y son estos actos los que son el mayor ejemplo para los colaboradores debemos recordar que cada individuo reacciona de forma particular.

Su finalidad es mantener informado al personal, esta forma de comunicación sirve para dar explicaciones sobre las obligaciones y privilegios dentro de la organización como permisos, sanciones, vacaciones, etc. Además, se brinda las especificaciones para hacer una tarea concreta. Responden a la vía de mando, instrucciones que se dan de forma personal, de lo contrario también se acuden a los medios escritos como: cartas, manual de operaciones, memorándum, reportes e informes, sugerencias y encuestas.

b) Comunicación ascendente

En este tipo de comunicación, los mensajes parte de los estamentos inferiores de la organización. Los receptores son los directivos. Asimismo, permite a los encargados de los distintos niveles tener un contacto directo o casi directo con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades de los colaboradores y lo más importante es que permite que ellos expresen sus aspiraciones, satisfacciones, sugerencias y opiniones que permiten mejorar las falencias de la organización, al respecto García (2007) afirma:

La existencia de una comunicación ascendente es una piedra de toque y una clara señal de una buena gestión de los activos humanos, porque muestra claramente que los gerentes valoran el trabajo, desempeño y valor de sus colaboradores y son conscientes del aporte que brindan a la organización en forma de ideas, sugerencias y aptitudes. El aparato homeostático alcanza su valor cuando los líderes y el área gerencial receptionan los mensajes de los colaboradores de forma correcta, esto permite anticipar las crisis pero sobre todo anticipar los posibles conflictos. (p.72)

El trabajo en equipo requiere que los colaboradores se sientan como personas que le dan valor a la organización, que los jefes y gerentes hagan sentir y vivir experiencias de

agradecimientos. El hecho de tomar en cuenta las consultas y sugerencias de parte del personal, les hace sentir aún más importantes. Por ello se puede deducir que este tipo de comunicación recurre a los siguientes medios: círculos de calidad, reuniones, entrevistas, encuestas, buzón de sugerencia, entre otros.

Actualmente muchas organizaciones usan las herramientas digitales para fomentar el entusiasmo entre los colaboradores, en el rubro de metalmecánica principalmente se usa el WhatsApp como medio de comunicación entre los colaboradores, creando grupos con distintas finalidades, como mostrar los objetivos, incentivar al trabajo en equipo o dar a conocer noticias agradables y desagradables.

c) Comunicación horizontal

La comunicación que fluye horizontalmente dentro de una organización, involucrando a personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico. Tal como menciona Castro (2014) “Es necesario porque no se malgasta tiempo y dinero en la repetición de procesos administrativos” (p.8).

La comunicación horizontal implica coordinar la información, permitiendo que las personas con el mismo o similar rango en una organización puedan cooperar y colaborar. De igual modo, para resolver cualquier conflicto que pueda surgir dentro de un departamento. Asimismo, genera que los miembros sean vínculos

de comunicación con personas de otras áreas, y así reunir información que pueda ser valiosa para los demás trabajadores.

Esto muchas veces dependerá del estilo de comunicación de los superiores, la diferenciación u homogeneidad entre los distintos grupos de la organización. Se trata de una comunicación entre varias jerarquías, ya sean empleados o pertenecientes a los altos mando. Este tipo de comunicación genera vínculos de confianza entre los colaboradores.

Es muy importante potenciar este tipo de comunicación, esto se logra a través de actividades de integración, ya que, al integrar a los colaboradores, hay una mejor organización del trabajo, además de que se mejora el clima organizacional. Asimismo, Cruz (2004) afirma que la comunicación horizontal permite “desarrollar, implementar, compartir información y resolver problemas con el objetivo de construir armonía” (p.117).

La comunicación horizontal permite coordinar y resolver problemas entre áreas, ayudando en la resolución de conflictos y generando la relación entre iguales. De esta manera, contribuye a que los trabajadores se sientan parte de la organización, y asimismo aumente la eficacia en la organización. Una comunicación entre directores de distintos departamentos o entre trabajadores del nivel jerárquico, que pueden ser del mismo departamento o no. Muchos de los problemas que se presentan en la compañía parten porque los altos mandos no toman en cuenta

las opiniones de los colaboradores de niveles más bajos. Asimismo, muchas veces los niveles más bajos reciben ordenes de los niveles más altos y hacen todo sin entender una verdadera razón, lo cual deriva en que muchas veces los colaboradores se sienten discriminados y se muestran reacios a los cambios. Lo importante debería ser comunicar muy bien y de forma eficiente a nuestros colaboradores.

Queda claro que la comunicación horizontal optimiza el reparto de tareas, reduce la burocracia y contribuye a la solución de problemas en la organización, además es necesario que exista un clima organizacional positivo entre el capital humano para que la comunicación horizontal sea eficaz.

Las herramientas para que se produzca la comunicación horizontal en la organización son diversos, entre los más frecuentes se encuentran las sesiones informativas, llamadas telefónicas, email, las redes sociales, las reuniones con otras jerarquías y los eventos sociales. La comunicación horizontal es muy utilizada debido a los resultados positivos que ha ido generando en las distintas organizaciones.

WhatsApp nos permite mantener una comunicación informal, rápida y directa. La recepción de noticias se hace de forma más rápida. Si bien empresas como IMPOEXPO no las utiliza de forma continua, se piensa que puede resultar muy útil para mandar ideas aleatorias y en cualquier momento, ideas que

después se pueden reforzar. Asimismo, cabe resaltar que ahora ya se habla de la comunicación 360° que nos permite comunicarnos de arriba abajo, de izquierda a derecha y en cualquier orientación porque las empresas necesitan comunicarse en todos los sentidos internamente, ninguna función está separada. Se busca promover la integración de todos los niveles y áreas para lograr el éxito de la compañía.

1.3.2.2 Herramientas de comunicación interna

Existen distintas herramientas para aplicar en las organizaciones u empresas con el objetivo de mejorar la comunicación interna. El uso correcto de las herramientas permitirá crear un mejor clima organizacional y una comunicación más asertiva entre los colaboradores de la organización.

Muchas herramientas utilizadas por las organizaciones han sido efectivas a lo largo del tiempo como:

a) La encuesta a los colaboradores

Apolo, Murillo & García (2014) afirman que “a través de la encuesta se puede conocer de forma rápida información relevante para la toma de decisiones, es una herramienta de investigación que permite el desarrollo de la organización” (p.79).

A través de un cuestionario se puede analizar la percepción de una organización en un momento dado. La información recopilada a través de encuestas (si está preparada y ejecutada

correctamente) puede obtener conocimiento interno de la propia empresa.

b) Las reuniones

Este instrumento es usado por la organización para comunicarse directamente con su público interno. Es aquí donde se definen, discuten y ponen en práctica los valores de la empresa y se revisan las decisiones en favor o en contra de la organización. Lo más importante de las reuniones es que al finalizar se tomen decisiones gracias a los comentarios u opiniones de los colaboradores, que sea frecuente refuerza los lazos y genera mayores cambios a favor de la organización. Según Demory (1999):

Las reuniones tienen por objeto que las informaciones de quien ha convocado la reunión lleguen a conocimiento de los que participan en ella. Por ejemplo, este es el caso de las reuniones de presentación de un nuevo producto a los vendedores; de una reorganización o de un nuevo reglamento, al personal; del balance y la cuenta de resultados, al comité de empresa o al consejo de administración. Es también el caso de las reuniones para un programa de acción, etc. (p.20)

En la organización pasa muchas veces que las tareas quedan inconclusas debido a diversos factores, el colaborador puede solicitar apoyo o colaboración para concluir con las tareas,

el resto del equipo colabora con ideas que puedan ayudar a solucionar el inconveniente y concluir con el proyecto. Muchas veces se realizan con el objetivo de resolver tensiones y problemas internos de la organización, asimismo se debe recoger opiniones, generar ideas, formar y tomar una decisión.

c) Instrumentos impresos

Revista o periódico interno: Esta herramienta permite mostrar contenidos atractivos, interesantes y lúdicos al público interno, puede mostrarse una o dos veces al mes, el contenido puede ser de las acciones que realiza la organización a favor de los colaboradores o actividades que se hayan llevado a cabo. En la organización funciona los materiales impresos por la presencia continua de los trabajadores, se puede aprovechar el horario de almuerzo para que los colaboradores aprecien las revistas impresas que se les brindan.

Tablones de anuncios: Instrumento que aporta facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido, su fácil acceso y la creatividad con la cual se realice influirá mucho en la percepción positiva de los colaboradores.

Las distintas herramientas no son la solución para los males de la comunicación interna, sino que son herramientas a su servicio. Los encargados del área deben de tener en claro que la comunicación positiva le permite mejorar a la organización. Es vital fomentar el uso de estas herramientas dentro de la organización.

Si bien, muchos problemas de la organización pueden resolverse mediante una mejor comunicación entre los miembros. Pero antes de utilizar estas herramientas, debemos analizar qué herramientas o qué herramientas son las más adecuadas para nuestra organización.

1.3.2.3 Tonos de la comunicación interna

Existen 2 tonos de comunicación interna, el primero se define como comunicación formal y principalmente aborda temas laborales, se transmite a través de escritos y canales oficiales, requiere el cumplimiento de normas y tiempos institucionales, es lenta y no llega tan rápido como la informal, con el objetivo que simplemente se busca que la información llegue al receptor sin verificar si realmente sea la más idónea, el segundo tono de comunicación es el informal que no circula por canales formales, se da en los pasillos de la organización, en los baños, en el ascensor y suele divulgarse más rápido que la formal (Brandolini, Frigoli & Hopkins, 2009,p.35).

La comunicación formal es aquella comunicación que sigue los niveles jerárquicos y el protocolo establecido. En la comunicación formal, las relaciones y sus subordinados son más fuerte, con el objetivo de mantener la autoridad de los gerentes. A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión, misión y objetivos entre su equipo humano. Esta comunicación queda registrada y existe

una constancia de lo acordado o conversado. Contribuye para que los colaboradores estén alineados con la estrategia corporativa y que los trabajadores sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

Por otro lado, la comunicación informal no tiene autor, nadie se responsabiliza de la información brindada, está libre de formalidades organizativas, normalmente se lleva a cabo en el refrigerio, reuniones, salidas, paseos, etc. Los mensajes se mueven rápido y se forma a través de las relaciones sociales. La mayor parte de la comunicación de la información es poco fiable, a pesar de ello, muchas veces se puede agilizar los trámites y si la información es positiva puede generar buenos resultados.

1.3.3. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es el medio utilizado por las organizaciones para reformar sus procesos de productividad, manteniendo un enfoque de sistema abierto, y a su vez potenciando las habilidades del equipo humano que lo conforman.

El desarrollo organizacional permite la efectividad y viabilidad de la organización, y así los colaboradores se encuentren envuelto en los procesos internos para establecimiento de mejoras, adaptándose a los cambios que se genera alrededor de la organización.

El desarrollo organizacional se define como un proceso continuo de cambio, en el cual los elementos que lo conforman van adecuándose a ese

constante desarrollo, al respecto Torres (2009) sostiene que “el medio ambiente, el individuo, el grupo social y la organización son variables interdependientes porque una depende de la otra para lograr los objetivos organizacionales” (p.6).

Estas cuatro variables son esenciales para diagnosticar el impacto que tienen en el funcionamiento de la empresa y los cambios que generan en la misma. Tomando en cuenta la flexibilidad organizacional para adaptarse a un entorno dinámico y cambiante, considerando los aspectos comunicacionales y la intervención de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos de la organización.

La satisfacción en los colaboradores podría deberse a la motivación y el desempeño del trabajo. Hay diferentes tipos de factores que logran motivar, el primero se le denomina al mismo trabajo y puede verse involucradas la supervisión, las condiciones en las que se encuentra en el centro de labores, las remuneraciones y las relaciones humanas, en el caso de no ser satisfechos producen efectos negativos pero su satisfacción tampoco asegura un cambio en su comportamiento. El segundo grupo son los también llamados intrínseco al trabajo y algunos de ellos puede ser los logros personales como un ascenso o un reconocimiento, este factor al ser satisfechos puede desplegar mayor esfuerzo y motivan a trabajar (Torres, 2009, p.29)

La motivación dentro de la organización es una técnica muy importante en las organizaciones, la intención es mantener a los

colaboradores con un alto estímulo, esto puede mejorar su desempeño en el trabajo, para que realicen sus tareas lo mejor posible.

Muchas organizaciones mencionaban anteriormente que la comunicación interna genera gastos en lugar de ganancias, pero ahora se podría lograr medir.

1.3.3.1 Motivación organizacional

El comportamiento y desarrollo del personal dependerá de una motivación constante para que produzcan resultados eficaces y de calidad. Para mantener tal grado de esfuerzo y satisfacción, se necesita valorar correctamente la participación de cada miembro, considerando sus opiniones y sugerencias.

Llevado a un contexto organizacional, mientras más motivados se sientan los colaboradores en sus actividades diarias, estos patrones de conducta se incrementan más. En la medida que se integren en el alcance positivo de la motivación, los efectos serán positivos. El objetivo de toda organización es lograr los objetivos que se plantean a corto, mediano y largo plazo y eso solo es posible con el apoyo y el compromiso de los colaboradores y la coherencia en la actividad de todo el conjunto de acciones que se realice en la gerencia y en todas las áreas.

La motivación puede llegar. Si se motiva de forma correcta al colaborador podría ir aumentando la productividad.

Muchas veces los colaboradores llegan a renunciar o cumplen con sus tareas insatisfechos por la intervención de los líderes de la

organización. Lo que podría mejorar la motivación en los colaboradores es brindar la posibilidad de crecer profesionalmente, a través de capacitaciones constantemente, reuniones planteadas con objetivos concretos y para resolver y absolver dudas, sugerencias e inconvenientes.

Entre los factores de alta motivación se puede mencionar a la imagen de la organización donde el colaborador realiza sus labores, como la percibe el público externo, qué dicen de ella, como se muestra ante las redes sociales y la publicidad en general, la limpieza de sus instalaciones y la pulcritud y el mantenimiento que reciben los equipos de trabajo, pero sobre todo el producto o servicio que ofrecen y cuanta satisfacción genera ante el público (Espada, 2002, p.11).

Cuando el colaborador se siente motivado logra hacer mejor las cosas, la creatividad fluye y hay mejores resultados para el bienestar de la organización. Al respecto, Pavía, I. (2012) menciona unos motivadores que mejoran el ambiente de trabajo:

Entorno laboral: Las instalaciones y el ambiente general en donde se desarrolla la ejecución del trabajo en una empresa influyen en la actitud y energía de los trabajadores.

Recompensas: Las recompensas y el reconocimiento son herramientas eficaces y poco costosas para estimular a los trabajadores con el fin de que consigan niveles cada vez más altos de rendimiento.

Equidad: Siempre que un trabajador percibe de forma desigual la relación que existe entre su contribución en la empresa con el resultado que tiene en comparación con el resto de sus compañeros, se origina una situación de inequidad. (p.113)

Es relevante tener en cuenta que es la organización la que determina el valor e importancia de cada una de las contribuciones individuales de cada colaborador en función de un parámetro o medidor común para todos. Dar a cada uno lo que corresponde, pero siempre manteniendo reserva y cautela de distribución para la búsqueda de la equidad, evitar el conflicto o mínimo roce de colaboradores. Asimismo, se puede afirmar que cada colaborador percibe de manera distinta la realidad, por ende, lo que los motivan son cosas totalmente distintas. Por ello es importante que se perciba lo que a cada empleador lo motiva para realizar las acciones debidas y se puedan tener resultados positivos y en mejora de la organización.

Brindarle la información clara sobre la organización también es importante para el colaborador, le permite estar al tanto de lo que sucede dentro de lugar de trabajo, como también es necesario que el empleador sienta que se preocupan por su crecimiento profesional, esto le hará sentir más importante y por ende estará más motivado. No se debe olvidar lo importante que es escuchar a los colaboradores y establecer una comunicación óptima con cada

uno de ellos.

El reconocimiento forma parte de las felicitaciones que todo trabajador necesita recibir con regularidad. Nada puede estimular más la motivación que el éxito, y el reconocimiento es el resultado de este éxito. Por lo tanto, cuando un trabajador es reconocido por su trabajo, se mejorará su desempeño laboral.

Los empleados deben saber que su trabajo es útil y que la empresa reconoce sus esfuerzos. El reconocimiento del trabajo puede incluso afectar la retención de los gerentes de talento y colaboradores: una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y positivo, y uno de los factores más esenciales es el reconocimiento del desempeño y el esfuerzo.

a) Trabajo en equipo

Dentro de todas las organizaciones los colaboradores trabajan en base a la cooperación, donde todos aportan conocimientos y se preocupan por el cumplimiento de las labores y las responsabilidades otorgadas. Al formar un equipo y al trabajar en conjunto permite alcanzar resultados que un solo individuo no lo podría lograr por sí solo por el tamaño de las tareas, esto obliga a las organizaciones implementar el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo permite cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, los colaboradores que se sientan comprometidos van a demostrarlo a través de sus acciones, la organización será la responsable en definir el plan de

Un trabajo eficaz permite conservar la salud, disminuir la rotación del personal, aumentar la confianza entre los colaboradores, reforzar la autoestima de los colaboradores y lo más importante incrementar la productividad en los colaboradores, al respecto, es importante que exista coherencia entre todo el equipo, pero sobre todo que exista un propósito común para luego trazar un plan de acción que permite plantear roles (Garzón,2005, p.45).

Actualmente se lleva a cabo el trabajo bajo la modalidad de proyectos con el objetivo de trabajar en conjunto y bajo un solo objetivo.

Los miembros del equipo al expresarse de forma clara, concisa y sencilla se logra un equipo más eficaz. Que desarrollen la habilidad de la escucha activa. Estar atentos a las ideas, opiniones, dudas o preocupaciones del compañero podrá alimentar más la relación de confianza entre los colaboradores. La habilidad de trabajar en equipo se está logrando valorar mucho más hoy en día.

La comunicación que se da entre ellos tiene que buscar ser dinámica, empática, con respeto y sobre todo aceptando las distintas opiniones que se forman en el equipo de trabajo. Lo interesante del trabajo en equipo es que puede generar empoderamiento en cada uno de los miembros, asimismo promueve el sentido del logro y la amistad. Asimismo, es

importante conocer la importancia de los líderes de grupos, al respecto Sánchez (2014) afirma que:

Podemos considerar liderar el grupo como ser capaz de dirigir, estar a la cabeza de ese equipo, haciendo de guía en la consecución de un determinado fin, orientando, aconsejando, haciendo de mentor a quienes realizan un trabajo y asume la responsabilidad de sus actuaciones (p.22).

Asimismo, la comunicación que se da entre ellos tiene que buscar ser dinámica, empática, con respeto y sobre todo aceptando las distintas opiniones que se forman en el equipo de trabajo.

Es importante recalcar que la tecnología ha servido para apoyar el trabajo en equipo, ha facilitado en muchos aspectos el trabajo, pero sobre todo impulsa la comunicación entre los miembros del equipo, el mensaje puede llegar más rápido al receptor a través de los medios de comunicación digitales.

El objetivo es que cada individuo logre integrarse al equipo y responda adecuadamente cumpliendo el rol de colaboración, pero sobre todo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta.

Un equipo que funciona correctamente convive en un ambiente de confianza, respeto y apoyo constante. Estos valores permiten que los objetivos planteados se cumplan según el plazo establecido, esto genera un ambiente de oportunidades y

crecimiento personal, pero sobre todo profesional. Un equipo opera según la base objetiva de las necesidades que recibe y los servicios que presta, así como una base subjetiva: la interdependencia y la confianza entre los colaboradores.

Los niveles de trabajo:

Realizar la tarea encomendada. Todos los equipos se conforman con el objetivo de cumplir con los objetivos y las tareas que se les encomienda, pero como organización se debe tener en cuenta las necesidades de cada uno de los integrantes del equipo para exigir el desempeño y la eficacia.

Mantener el equipo. Los miembros del equipo se convierten interdependientes uno del otro y la organización puede permitir la continuidad para generar mayor productividad y eficiencia de los mismos.

Satisfacer las necesidades de las personas. Cada integrante está buscando cubrir sus necesidades, pero también se aconseja tener conocimiento de las motivaciones personales de los demás para generar empatía y mayores resultados (Acosta, 2011, p.32).

Lo interesante del trabajo en equipo es que puede generar empoderamiento en cada uno de los miembros, asimismo promueve el sentido del logro y la amistad. La tarea es encontrar la sinergia perfecta entre los colaboradores. Esto puede deberse a que existen oportunidades dónde se presentan discrepancias, no

hay un flujo de comunicación activo, se cuestiona la capacidad de algún miembro del equipo, entre otros, que pueden ir afectando el ambiente de trabajo colaborativo y por ende la productividad.

Es importante contar con un buen líder en cada uno de los grupos que se va formando dentro de la organización.

Asimismo, la comunicación que se da entre ellos tiene que buscar ser dinámica, empática, con respeto y sobre todo aceptando las distintas opiniones que se forman en el equipo de trabajo.

a) Recompensas

Los colaboradores están dispuestos a dar más por la organización si notan, perciben o reciben el reconocimiento a su esfuerzo, de esa forma este esfuerzo podría aumentar si recibe mayores incentivos o reconocimientos. Los colaboradores no solo esperan un beneficio económico por parte de la organización, muchos están buscando que el ambiente laboral sea el adecuado, programas o capacitaciones constantes, horarios flexibles, mantener relaciones de calidad con sus líderes y compañeros, que les deleguen responsabilidades mayores que permitan desafiarlos y mejorar y potenciar sus habilidades.

Debido a esto muchas organizaciones han centrado su atención en plantear recompensas con el objetivo de incrementar el compromiso de los colaboradores de la empresa. Es muy importante para los expertos en Desarrollo Organizacional atender

el diseño y la implementación de sistemas efectivos que permitan mantener al colaborador con motivación y sentido de permanencia.

Se menciona que los sistemas de recompensas logran mejorar 4 aspectos de la eficacia organizacional como reforzar la estructura de la organización, los motivan para que actúen de forma eficiente y eficaz, influyen sobre los colaboradores para que acudan al trabajo y los impulsan a unirse un poco más a la organización (Montenegro, 2013, p.4).

Las recompensas son un gran aliado para crear situaciones de motivación en los colaboradores. Muchos colaboradores brindan su mayor esfuerzo con el objetivo de alcanzar una bonificación, un premio o un reconocimiento. La organización está pendiente en crear programas de compensación efectivas dependiendo de la realidad en la que se encuentran los colaboradores. Estos programas deben ser analizados para lograr su efectividad.

1.3.3.2. Eficacia Organizacional

La eficacia de la organización está orientada a la funcionalidad de cada parte de la cultura organizacional y el proceso comunicativo en el cual se comparte, el rol de las relaciones públicas es el trabajo del liderazgo organizacional impulsada por la alta gerencia, líderes de la organización, con la capacidad de motivar a los colaboradores.

El resultado del trabajo en equipo se denomina eficacia organizacional, cada colaborador cumplirá su rol para juntos lograr

el objetivo deseado. la eficacia siempre va detrás de lo que pretende y nos descansa hasta conseguirlo, y las cosas se suelen realizar como corresponde para lograr el alcance los resultados.

Por tanto, la importancia de la comunicación es un elemento vital para poder entender las necesidades y actuar sobre las necesidades para lograr las mejores y proactivas funciones dentro de la organización. La eficacia organizacional considera dos ejes importantes que son: los objetivos de las organizaciones y los medios a través de los cuales se logran. De esta manera, los miembros de la organización tienen una meta en común, el cual es alcanzar los objetivos organizacionales a través de un desempeño eficaz.

La eficacia organizacional solo se llevará a cabo si se refleja la capacidad y habilidad de los colaboradores en la toma de decisiones para interpretar las contingencias que se producen en el entorno, asimismo anticipando problemas que puedan afectar a la organización, mediante planes de acción que sean óptimos. Para ello, es vital que trabajen en un ambiente motivador y participativo, por lo que los directivos deben tener presente este aspecto para lograr la eficacia y productividad en la organización.

a) Productividad

Los colaboradores son importantes para la mejorar e impulsar la productividad y la rentabilidad de la empresa. La organización

se beneficia al tratar con respeto y comprensión a sus colaboradores.

La comunicación es un factor básico para lograr la eficiencia y la coordinación en una empresa, el cual está directamente relacionado con la productividad y rentabilidad de la empresa.

Pavía, I. (2012) menciona que “Las instalaciones y el ambiente general en donde se desarrolla la ejecución del trabajo en una empresa influyen en la actitud y energía de los trabajadores”. (p.73). Esto influye en gran medida, el trabajo se vuelve más eficiente y los trabajadores no tienen excusas para cumplir las tareas diarias.

Los materiales permiten a los colaboradores cumplir con su trabajo de manera óptima y eficiente. Las condiciones de trabajo deficiente pueden causar insatisfacción. Además, los pueden llevar a tomar decisiones más radicales como cambiar de centro laboral o generar rumores y comentarios negativos entre los colaboradores.

1.3.3.3 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional en su mayoría se refleja con el apego emocional, la identificación o el orgullo de pertenencia que tiene el colaborador con la organización y la implicancia y el buen trabajo que realiza a diario, pero esto solo es el efecto de las acciones que ha ido realizando la organización a lo largo de los

años desde capacitaciones, trato personalizado, mejoras laborales, entre otros.

Existen diferentes componentes que originan el compromiso organizacional, uno de ellos puede ser el deseo por pertenecer a la organización y se le denomina el afectivo. También existe otro que se genera por la necesidad y es la que genera la preocupación asociada al costo o al pago mensual. Por último, el deseo de pertenecer a la organización nace con un sentimiento de obligatoriedad y se le denomina el normativo (Meyer y Allen 2010, pp. 91- 98).

Las empresas deben implementar políticas o mecanismos de comunicación que permita que el talento humano se sienta involucrado con la empresa, mediante el cual las metas de la organización y las metas individuales se integran más.

El factor más influyente en el compromiso organizacional es la comunicación, al ser empática e *involucrativa* permite que los colaboradores brinden sus puntos de vista. Finalmente, si el colaborador siente mayor satisfacción laboral, mayor será su permanencia en la organización.

a) Desempeño organizacional

En la actualidad las organizaciones experimentan retos importantes. Se trata de comparar el desempeño real de cada colaborador con el rendimiento esperado y a partir de estos resultados se pueden tomar decisiones relacionadas con la

remuneración, la promoción y las acciones para mejorar. Las evaluaciones de desempeño también permitirán detectar el nivel de motivación, diversos problemas de comunicación, selección, permanencia y las condiciones de trabajo.

El desempeño organizacional se mide generalmente de forma anual en las organizaciones.

Las organizaciones cuentan con diversos sistemas de evaluación que permite conocer la situación de los colaboradores frente a la empresa donde labora y de qué forma está respondiendo y cuál es su desempeño, asimismo conocer si realmente está encaminado con los objetivos de la organización (Werther y Davis, 2000, p. 73).

El desempeño de los colaboradores normalmente está en la lupa y bajo la supervisión y preocupación de los responsables de la organización con el objetivo de participar en los procesos de mejoramiento de las acciones. El rol de cada colaborador es muy importante para el desarrollo organizacional, se debe premiar y reconocer la labor de cada uno de ellos.

Estos factores influyen de manera directa en el comportamiento de los colaboradores de la organización.

Cuando los colaboradores desean permanecer en la organización, se identifican con los valores, desarrollan sus habilidades o ponen su mayor esfuerzo se le conoce como compromiso organizacional. Además, busca generar mejoras y

aumentar su productividad con el objetivo de reflejar sus acciones en proyectos a una escala mayor. (Amorós, 2007)

Para lograr el compromiso de los colaboradores, la organización debería poner en práctica diversas estrategias y técnicas que permitirán el logro de los objetivos, pero antes se tiene que conocer al público objetivo para enviar los mensajes correctos.

Si bien se habla de comunicación organizacional interno como un conjunto de tácticas, estrategias y acciones dirigidas al público interno, pero es importante conocer primero al público objetivo al cual van dirigidas nuestro esfuerzo por ejemplo la compensación puede lograr ser una herramienta eficaz para mejorar e impulsar el desempeño, la motivación y la satisfacción, pero sino están bien planteados y dirigidos pueden conducir a errores dentro de la organización, quejas, descontentos.

La compensación va más allá del salario mensual, es más beneficioso si se hace de forma creativa y se comunica correctamente a los colaboradores, si el programa de compensación está mal dirigido podría causar serios problemas en la organización como rotación constante del personal, rumores y bajo desempeño laboral. Es importante que la información que se transmita sea clara, pero sobre todo concisa, que el receptor entienda el mensaje (Werther y Davis, 2000, p. 362).

Los colaboradores que reciben constantemente cursos, charlas, capacitaciones se vuelven embajadores de la empresa, pero sobre todo realizan sus actividades y tareas diarias con mayor profesionalismo. Este tipo de actividades puede ser un factor que los impulse a quedarse o permanecer en la organización.

1.2.3. IMPOEXPO A. & F

Son fabricantes con más de 20 años de experiencia en el mercado, en todo lo referido a Subestaciones Eléctricas.

Visión:

“La empresa Impoexpo tiene como visión consolidarse en el mercado globalizado, como Empresa de Calidad Internacional. Para lograrlo, adoptamos el compromiso con el cliente”

El compromiso de la empresa con el Cliente es brindar seguridad, calidad y control sobre los productos que ofrece con innovación tecnológica y un sobresaliente servicio personalizado de atención al cliente.

Desarrollo de la comunicación dentro de la organización:

Actualmente la organización cuenta con varios grupos de trabajo, cada uno cuenta con un líder que ayuda, fomenta el dialogo, designa las tareas a cada colaborador que forma parte del equipo. A pesar de los años que vienen trabajando juntos, muchas veces el exceso de confianza ha causado problemas de comunicación como el rumor. Al respecto los gerentes han sentido que es mejor continuar así, lejos de buscar estrategias y tácticas que permitan erradicar los rumores, los entredichos y la falta de respeto que muchas veces se da por el exceso de confianza dentro de la organización.

Muchas veces los jefes no pueden controlar el exceso de confianza que tienen los colaboradores para con ellos. Asimismo, las herramientas dentro de la organización no están al 100% óptima y muchas veces no llega el mensaje que desean transmitir a los colaboradores, es necesario que se realice un estudio dentro de la organización para encontrar la raíz del problema y poder solucionarlo antes que sea demasiado tarde.

El flujo de comunicación que se maneja dentro de la organización es el horizontal. No se cuenta con una serie de protocolos definidos para los tipos de comunicación, mucha de la comunicación interna ha sido adquirida con la experiencia.

Definición de términos básicos

Compromiso: El compromiso se define como el nivel en el que un colaborador se identifica con las metas y objetivos de la organización y la intención de permanecer como integrante de la organización (Amorós, 2007, p.73).

Comunicación descendente: Esta información es reconocida porque generalmente nace del área gerencial. Estos mensajes son trasladados de arriba hacia abajo con el objetivo de comunicar información relevante (Umaña, 2015, p.15).

Comunicación interna:

Andrade (2005) sostiene que la comunicación interna promueve relaciones positivas entre los miembros y generalmente requiere de diferentes actividades efectuadas por la organización, hace uso de los diferentes medios de comunicación para mantener informados y motivados, esto permite y promueve el

fomento del trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la organización (p. 17).

Comunicación: La comunicación contribuye a transformar los conocimientos y los valores frente a la vida cuando hace circular los significados y concepciones. (Fernández,C. & Galguera, L., 2008, p. 63).

Herramientas de Comunicación: La estrategia global puede direccionar las acciones en materia de comunicación que la organización pone en marcha con el objetivo de cumplir con las metas trazadas. (Brandolini, González, Hopkins, 2009, p.26).

Desarrollo organizacional:

Las organizaciones se enfrentan a diversos problemas y conflictos a lo largo de los años, el proceso de liderazgo, el trabajo en equipo y a supervisión constante permiten crear una cultura organizacional fuerte y resistente para la resolución de problemas o posibles crisis organizacionales. (French y Bell, 1995, p.95).

Eficacia: Los resultados operativos que permitan alcanzar el éxito a corto o largo plazo y que son desarrollados con mucha rapidez (Merlí,1997, p. 1).

Motivación: Están condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer diferentes necesidades individuales o grupales que están direccionadas a cumplir las metas organizacionales (Davis y Newstrom, 2003, p.84).

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.

2.1 Formulación de la hipótesis

2.1.1 Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO.

2.1.2 Hipótesis específicas

- Los flujos de comunicación interna se relacionan significativamente con la motivación organizacional de la empresa IMPOEXPO.
- Las herramientas de comunicación se relacionan significativamente con la eficacia organizacional de la empresa IMPOEXPO.
- Los tipos de comunicación interna se relacionan significativamente con el compromiso organizacional de la empresa IMPOEXPO.

2.2. Variables de la investigación

2.2.1 Operacionalización de las variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Comunicación interna	Flujos de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación descendente- Comunicación horizontal
	Herramientas de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">- Reuniones informativas- Instrumento impreso
	Clasificación de la comunicación interna	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación formal- Comunicación informal
Desarrollo Organizacional	Motivación organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo- Recompensas
	Eficacia organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Productividad
	Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Desempeño organizacional

2.3. Definición conceptual de las variables

Tabla 3

Definición conceptual de las variables

Variables	Definición Conceptual	Dimensiones
<p>Comunicación Interna</p>	<p>Brandolini, González & Hopkins (2009) sostiene que “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)</p>	<p>Flujos de la comunicación interna La comunicación organizacional puede presentarse y demostrarse en diferentes direcciones de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal)”. (Castillo, A. 2010).</p>
		<p>Herramientas de comunicación interna</p> <p>“Depende de las estrategias que la organización desea poner en marcha para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Brandolini, González, Hopkins, 2009, p.26).</p>
		<p>Tonos de la comunicación interna</p> <p>Existen 2 grandes grupos de comunicación: la formales e informales, ambas tienen características particulares que permiten el</p>

		desarrollo de la comunicación entre los colaboradores. (Brandolini, González & Hopkins, 2009, p.34)
Desarrollo Organizacional	De acuerdo con Beckard (1969) citado en Torres (2009) “el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento” (p.5).	Motivación organizacional: El esfuerzo que impulsa a los colaboradores a cumplir con los objetivos organizacionales es la habilidad que también permite satisfacer alguna necesidad individual (Davis y Newstrom, 2003, p.84).
		Eficacia organizacional: Merlí (1997) lo define como “la capacidad que posee una organización para lograr de forma rápida diferentes resultados que permitan lograr el éxito tanto a corto o largo plazo” (p. 12)
		Compromiso organizacional: Es el grado en el que los colaboradores logran identificarse con la organización, metas y objetivos, asimismo es lo que los motiva a permanecer como integrante de ella (Amorós, 2007, p. 73).

CAPÍTULO III

3.METODOLOGÍA

2.

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque de investigación

La presente investigación es de enfoque cuantitativo porque recurre al método estadístico para recolectar datos que conllevarán a una posterior medición, está orientada a lograr medir la influencia que existe entre la comunicación interna (variable independiente) y el desarrollo organizacional (variable dependiente) de la empresa IMPOEXPO en el año 2017 (variable interviniente- espacio y tiempo) dando datos numéricos que se asemejan a la realidad. Blaxter (2000) sostiene “que consiste en la recolección y análisis de información por medios numéricos y mediante la medición” (p.30).

3.1.2 Diseño de investigación

La presente investigación es de tipo no experimental, porque todo lo que sucede ocurre de forma natural y el investigador no interviene en su desarrollo. Con esta investigación estamos más cerca de las variables que han sido

formuladas como “reales” con el objetivo de mantener mayor validez” (Hernandez, 2014, p.41).

3.1.3 Tipo de investigación

Las variables e indicadores se pueden verificar y resolver de forma empírica, a esto se le conoce como investigación Aplicada.

Según el tiempo, la presente investigación es transversal. Según el nivel de estudio, la profundidad es descriptivo, porque mediante el análisis se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta que señale sus características y propiedades. Y también es explicativa porque pretende explicar la relación causa-efecto entre las dos variables.

3.1.4 Nivel de la investigación

Descriptiva: Se empleó el programa Microsoft Excel con el objetivo de mostrar todos los resultados a través de gráficos estadísticos como las tablas de frecuencias y porcentaje, asimismo describir cada uno de ellos.

La investigación descriptiva y la realización de este tipo de investigación se basa en técnicas como la encuesta, la entrevista y la revisión documental (Bernal, 2012, p.122).

Correlacional: La investigación fue de tipo correlacional, porque se busca establecer la relación entre las 2 variables: Comunicación interna y gestión organizacional.

3.1.5. Método de investigación

Inductivo: Los conocimientos se obtienen de lo particular a lo general. Se establece proposiciones de forma general generadas por la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.

Deductivo: Ideas que conducen de lo general a lo particular. Le permite al investigador partir de proposiciones generales que lleva a otro juicio particular.

Analítico:

El criterio analítico se utilizó para identificar y estudiar de manera individual las principales dimensiones de la variable comunicación interna, para culminar sintetizando la información como un todo relacionando y midiendo la causalidad de este frente al desarrollo organizacional.

Estadístico: La información analizada fue recolectada a partir de una encuesta aplicada a la muestra de estudio, esto es, colaboradores de la empresa Impoexpo. Los resultados permitieron comprender los diferentes niveles de aplicación de las estrategias de comunicación interna dentro de la organización, analizado mediante tablas de frecuencia y gráficos de sectores (Caballero (2000)).

3.2 Diseño muestral

3.2.1 Población

El trabajo de campo de la presente tesis se realiza con los colaboradores de la empresa IMPOEXPO, ubicado en el distrito de Santa Anita. La población que participa en la investigación será de 40 personas.

3.2.2 Muestra

La muestra es de 40 colaboradores distribuidos entre colaboradores y expertos del tema. Según la naturaleza del trabajo de investigación se ha designado que la muestra sea no probabilística y que comprenda a colaboradores de 18 a 40 años. El que desarrolla la investigación decide quienes pasan a formar parte de la muestra evaluando la disponibilidad. (Canal (2006), p.126). Al respecto, en la empresa IMPOEXPO, los colaboradores estaban dispuestos a ser parte de la investigación, asimismo los especialistas mostraron predisposición para contestar las preguntas que se les formulaba.

3.2.3 Técnicas de muestreo

Muestreo censal porque es equivalente al total de la población.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Encuesta: La cual ha sido usada valiéndose de un cuestionario que constará mínimo de 21 preguntas para los colaboradores y expertos.

3.3.2. Instrumentos

Para respaldar los resultados de la investigación se requiere una aproximación cuantitativa, en este caso se hará uso de la encuesta que se realizará técnica cuantitativa de encuesta administrada de forma individual. La encuesta permitirá medir objetivamente los indicadores que generaran los resultados.

El instrumento por emplear será “el cuestionario” compuesto de 21 ítems con respuesta en escala tipo Likert, que medirán la relación de la

comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO, de Santa Anita, año 2017.

3.4.Validez y confiabilidad del instrumento

3.4.1. Validez

Para determinar la validez del instrumento, proceso mediante la fórmula de Coeficiente de validez “V” de Aiken, según Escurra (1988)

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

V= Coeficiente de Validación: V de Aiken

S= sumatoria de valores dados por los jueces al ítem

n =Número de jueces =3 jueces

c = Número de valores de la escala de valoración

Con el objetivo de determinar la validez del instrumento de la recolección de los datos, se sometió al juicio de 3 expertos, especialistas en el tema, con grado de licenciado y grado de maestro. La encuesta se perfeccionó tomando en cuenta sus aportes y se realizó una muestra piloto antes de utilizarla como instrumento de medición de la presente investigación. Con el objetivo de ser aplicado de manera efectiva se contó con la validación de los siguientes expertos:

- Licenciado Marco Villanueva, publicista y comunicador de la empresa Importadora Primo SAC.
- Magister Velarde Ingrid Medaly, especialista en relaciones públicas.
- Jackeline Vásquez Dávila, especialista en relaciones públicas.

3.4.2. Análisis de la validez respecto a la pertinencia

Variable 1: Comunicación interna

Variable 2: Desarrollo organizacional

Tabla 4

Matriz de validación de los expertos

ITEM	J1	J2	J3	ACUERDO	DESACUERDO	DECISION
1	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
2	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
3	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
4	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
5	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
6	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
7	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
8	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
9	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
10	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
11	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
12	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
13	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
14	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
15	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
16	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
17	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
18	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
19	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
20	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO
21	SI	SI	SI	3	-	ACEPTADO

Leyenda:

J1 Magister Velarde Ingrid Medaly

J2 Licenciado Marco Villanueva

J3 Licenciada Jackeline Vásquez Dávila

La confiabilidad del cuestionario que determinó la consistencia interna fue a través del Alfa de Cronbach, cuyos valores fueron:

Tabla 5

Análisis de confiabilidad

Dimensiones	Ítems	Alfa de Cronbach
Variable: Comunicación Interna	1-11	0,983
D1= Flujos de comunicación interna	1-6	0,980
D2= Herramientas de comunicación interna	7-9	0,974
D3= Tonos de comunicación interna	10-11	0,947
Variable: Desarrollo Organizacional	12-21	0,982
La motivación organizacional	12-16	0,967
Eficacia organizacional	17-19	0,947
Compromiso organizacional	20-21	0,947
Encuesta total	1-21	0,991

3.4.3. Confiabilidad

Se utilizará la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia del cuestionario.

Para considerar que la consistencia es fiable, se sugiere que da un valor de “excelente”, por su cercanía al “1”,

La confiabilidad de los cuestionarios que determinó la consistencia interna fue a través del Alfa de Cronbach, con un valor de 0,98 para la variable Comunicación interna y 0,98 para la variable Desarrollo organizacional lo cual determinó que el instrumento utilizado es confiable.

3.5. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Los resultados obtenidos se tabularán utilizando el programa Microsoft Excel 2007, luego se trasladará los datos a SSPS 22 y se efectuará el análisis descriptivo de los ítems.

Cuantitativa: SSPS

3.5.1. Presentación y análisis de resultados

Con el objetivo de dar respuestas a las interrogantes de la investigación y resumir las observaciones se aplicó el instrumento de investigación.

Luego de realizar el trabajo de campo, realizar las observaciones y obtener los datos se procedió a ordenar la información en distintas tablas y gráficas.

Las tablas permiten determinar hacia dónde se dirige la tendencia de las variables, también permite tener una idea clara y global acerca de la muestra.

También se utilizó la estadística inferencial, que sirve para obtener conclusiones generales de una población sobre una muestra. Sobre la diferencia entre ambos métodos, Ruiz (2004), señala que:

La estadística descriptiva muestra los datos en tablas y gráficos (...) y la estadística inferencial, se deriva de muestras, de observaciones hechas sobre una parte del conjunto (p.6)

3.5.2. Prueba de hipótesis

Para conocer si las hipótesis deben ser analizadas a través de pruebas paramétricas o no paramétricas se debe conocer la prueba de normalidad; por lo que se aplicó la prueba de Kolmogorov - Smirnov, que permite demostrar si reúne o no los requisitos de normalidad.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Dónde:

P= Coeficiente de Correlacion de Sperman

\sum^2 = Sumatoria de la diferencia de los rangos, elevada al cuadrado.

N=Número de casos

Luego de conocer el coeficiente de correlacion de Sperma, se ha podido reconocer si la hipotesis planteada es nula o alternativa.

3.6. Aspectos éticos

La investigación ha sido desarrollada de forma responsable, precisando los datos reales y la encuesta se realizó aplicando todas las técnicas necesarias para lograr una investigación de calidad y útil para la comunidad educativa peruana.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.

4.1.1. Análisis descriptivo

Luego de realizar las encuestas se dan a conocer los resultados a través de los gráficos, con el objetivo de facilitar el cruce de datos, se presentan con la pregunta elaborada. Asimismo, se aclara que la aplicación del instrumento de investigación se realizó con el objetivo de resolver las interrogantes planteadas.

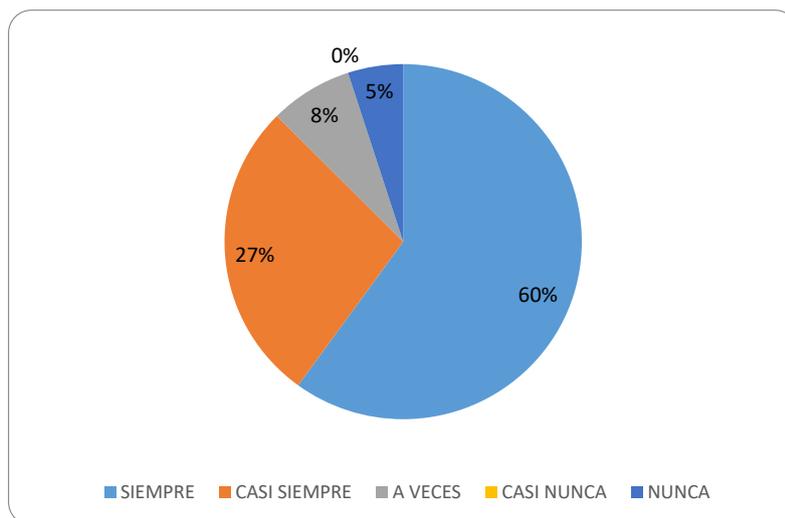
El presente estudio tiene como objetivo determinar “La relación de la COMUNICACIÓN INTERNA y el DESARROLLO ORGANIZACIONAL de la empresa Impoexpo.

TABLA 6

¿La interacción es posible con personas de mayor jerarquía?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	24	24	60%	60%
CASI SIEMPRE	11	35	27.00%	87.50%
A VECES	3	38	8.00%	95%
CASI NUNCA	0	38	0%	95%
NUNCA	2	40	5%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 2 Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía según el público interno.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

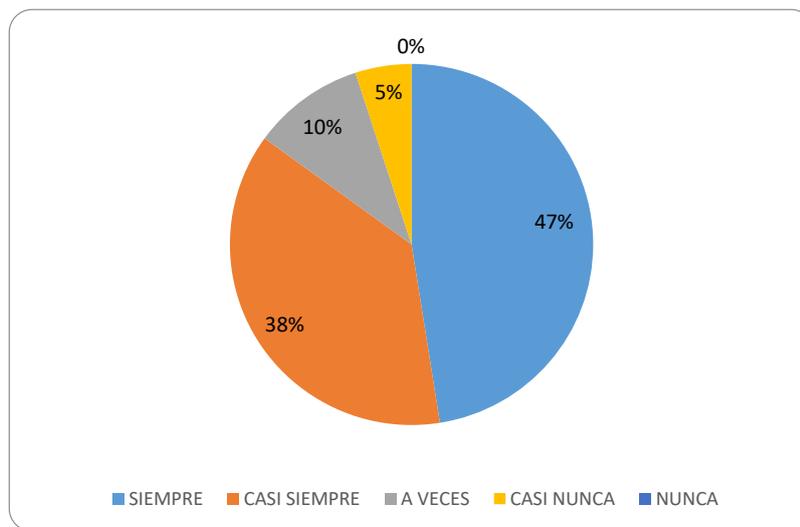
Según la pregunta 1 podemos observar que el 60 % de los encuestados piensan que siempre existe interacción a diferencia del 5% que piensa que nunca existe interacción con personas de mayor jerarquía.

TABLA 7

¿Su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	19	19	47.00%	47.50%
CASI SIEMPRE	15	34	38.00%	85%
A VECES	4	38	10%	95%
CASI NUNCA	2	40	5%	100%
NUNCA	0	40	0	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 3 El jefe informa los cambios en las prioridades del trabajo del publico interno.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

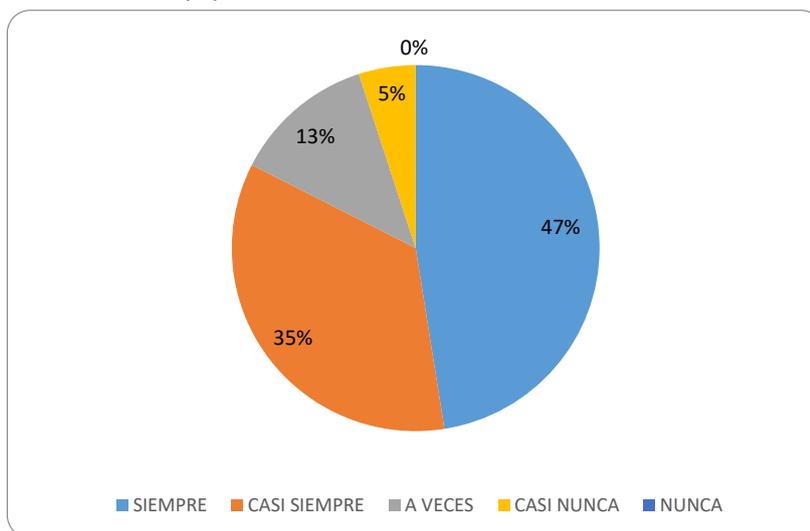
Según la pregunta 2 podemos observar que el 47 % de los encuestados piensan que siempre se informa los cambios a diferencia del 5% que piensa que casi nunca se informa sobre los cambios en las prioridades del trabajo del publico interno

TABLA 8

¿Su jefe inmediato se preocupa por lograr un clima de apertura al interior del equipo?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	19	19	47.00%	47.50%
CASI SIEMPRE	14	33	35%	82.5
A VECES	5	38	13.00%	95
CASI NUNCA	2	40	5%	100
NUNCA	0	40	0	100
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 4 El jefe inmediato se preocupa por lograr un clima de apertura al interior del equipo.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

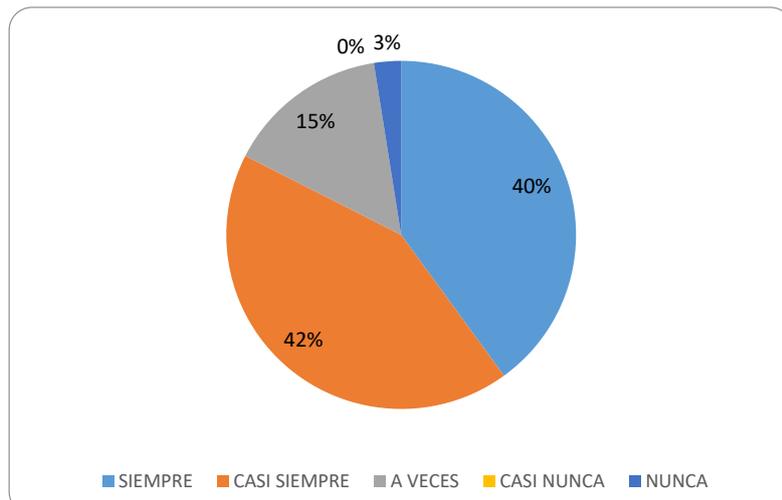
Según la pregunta 4 podemos observar que el 47% de los encuestados piensan que siempre se preocupan por crear un clima de apertura a diferencia del 5% que piensa que casi nunca se preocupan por crear un clima de apertura.

TABLA 9

¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe colaborador, colaborador- jefe)?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	16	16	40.00%	40%
CASI SIEMPRE	17	33	42.00%	82.50%
A VECES	6	39	15%	97.50%
CASI NUNCA	0	39	0%	97.50%
NUNCA	1	40	3.00%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 5 Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe colaborador, colaborador- jefe)



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

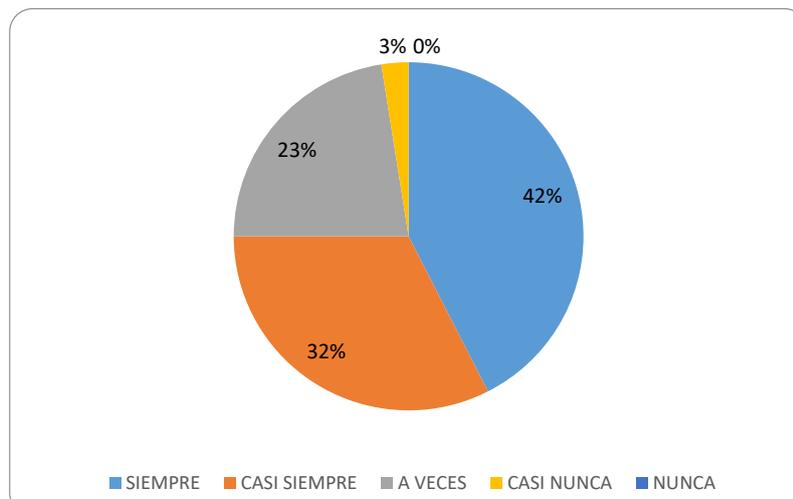
Según la pregunta 4 podemos observar que el 42 % de los encuestados piensan que casi siempre existe comunicación de doble vía a diferencia del 3% que piensa que nunca existe comunicación de doble vía en la organización.

TABLA 10

¿En la organización la información fluye adecuadamente?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	17	17	42.00%	42.50%
CASI SIEMPRE	13	30	33.00%	75%
A VECES	9	39	22.00%	97.50%
CASI NUNCA	1	40	3.00%	100%
NUNCA	0	40	0	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 6 En la organización la información fluye adecuadamente.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

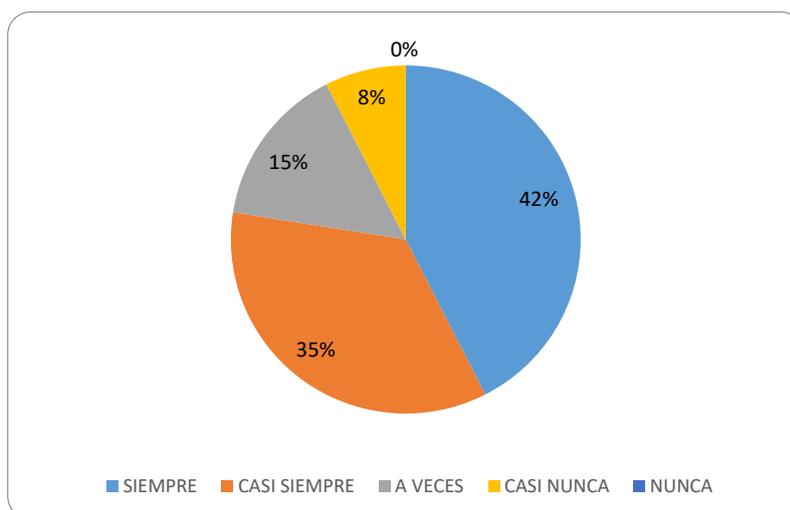
Según la pregunta 5 podemos observar que el 42.5% de los encuestados piensan que siempre fluye la información adecuadamente a diferencia del 3% que piensa que nunca fluye la información adecuadamente.

TABLA 11

¿En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	17	17	42.00%	43.00%
CASI SIEMPRE	14	31	35.00%	78%
A VECES	6	37	15%	93%
CASI NUNCA	3	40	8%	100%
NUNCA	0	40	0	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 7 En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

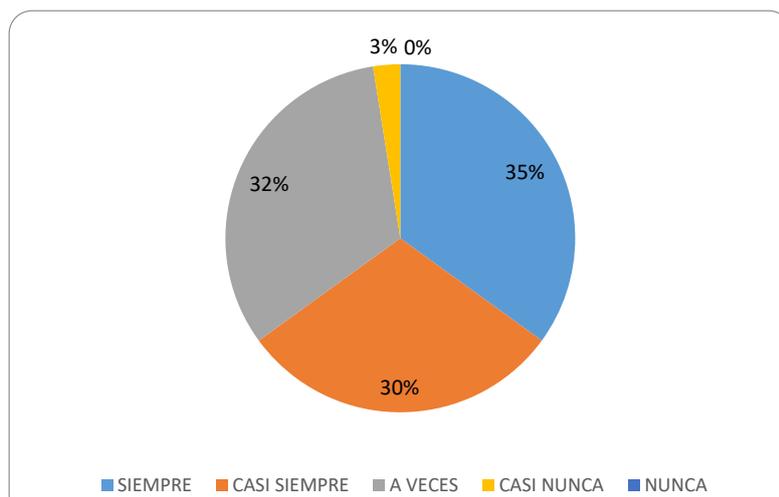
Según la pregunta 6 podemos observar que el 42.5 % de los encuestados piensan que siempre existe una relación armoniosa a diferencia del 8% que piensa que casi nunca existe una relación armoniosa.

TABLA 12

¿Las reuniones que se llevan a cabo en su organización son productivas?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	14	14	35.00%	35.00%
CASI SIEMPRE	12	26	30.00%	65%
A VECES	13	39	32%	98%
CASI NUNCA	1	40	3%	100%
NUNCA	0	40	0	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 8 Las reuniones que se llevan a cabo en su organización son productivas.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

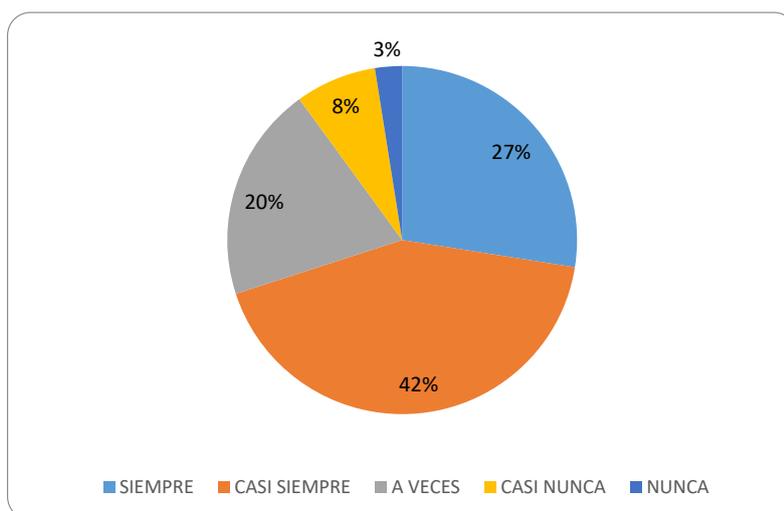
Según la pregunta 7 podemos observar que el 35 % de los encuestados piensan que siempre las reuniones son productivas a diferencia del 3% que piensa que casi nunca las reuniones son productivas.

TABLA 13

¿El tiempo de las reuniones es adecuado?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	11	11	28.00%	28.00%
CASI SIEMPRE	17	28	42.00%	60%
A VECES	8	36	20%	80%
CASI NUNCA	3	39	8%	88%
NUNCA	1	40	2%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 9 El tiempo de las reuniones es adecuado.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

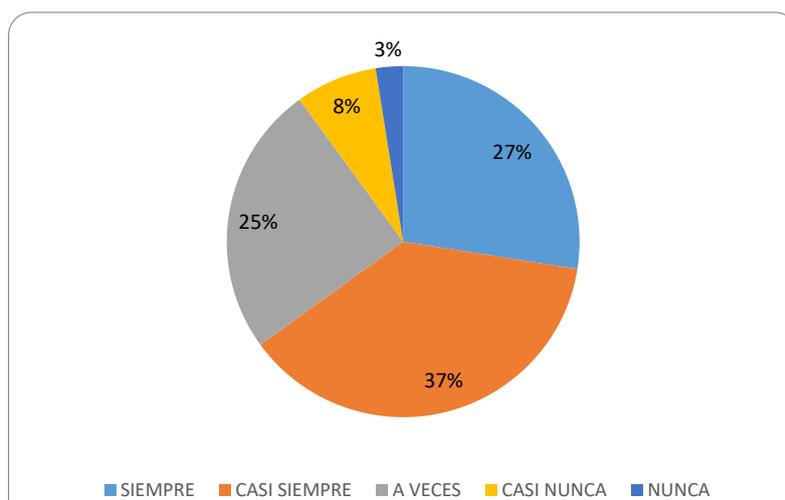
Según la pregunta 8 podemos observar que el 42% de los encuestados piensan que siempre el tiempo de las reuniones es adecuado a diferencia del 2% que piensa que nunca el tiempo de las reuniones es adecuado.

TABLA 14

¿Es útil que la organización cuenta con un periódico mural?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	11	11	28.00%	28.00%
CASI SIEMPRE	15	26	37.00%	65%
A VECES	10	36	25%	90%
CASI NUNCA	3	39	8%	98%
NUNCA	1	40	2%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 10 Es útil que la organización cuenta con un periódico mural.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

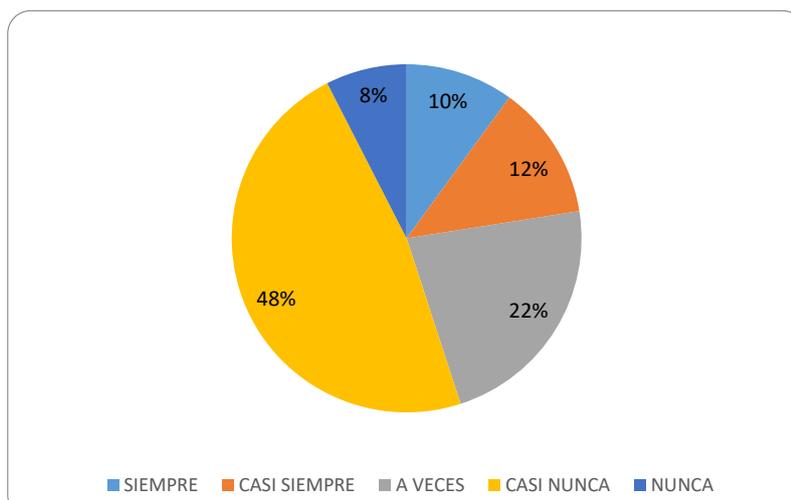
Según la pregunta 9 podemos observar que el 37 % de los encuestados piensan que casi siempre es útil contar con un periódico mural a diferencia del 2% que piensa que nunca es útil contar con un periódico mural.

TABLA 15

¿Es importante contar con intranet en su organización.?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	4	4	10.00%	10.00%
CASI SIEMPRE	5	9	12.00%	23%
A VECES	9	18	22%	46%
CASI NUNCA	19	37	48%	93%
NUNCA	3	40	8%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 11 Es importante contar con intranet en su organización.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

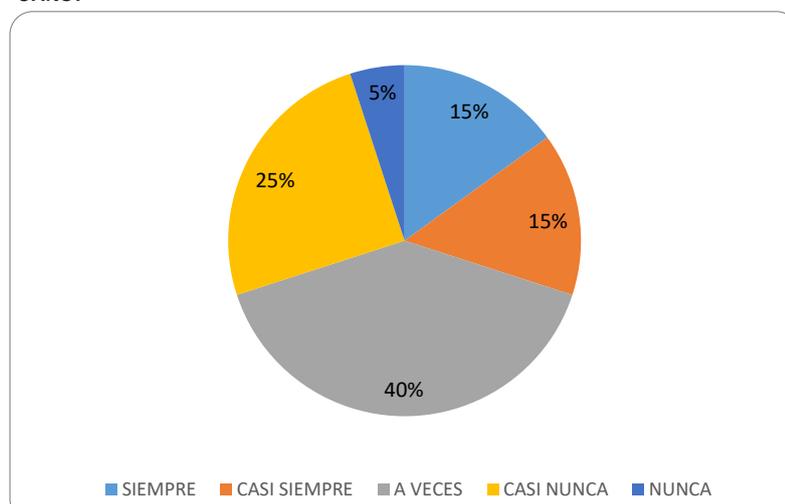
Según la pregunta 10 podemos observar que el 47.5 % de los encuestados piensan que casi nunca sería importante tener un Intranet en la empresa, así como el 7.5% que piensa que nunca es necesario.

TABLA 16

¿Los rumores que se dan en la organización, se tratan de corregir con éxito?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	6	6	15.00%	15.00%
CASI SIEMPRE	6	12	15.00%	30%
A VECES	16	28	40%	70%
CASI NUNCA	10	38	25%	95%
NUNCA	2	40	5%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 12 Los rumores que se dan en la organización, se tratan de corregir con éxito.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

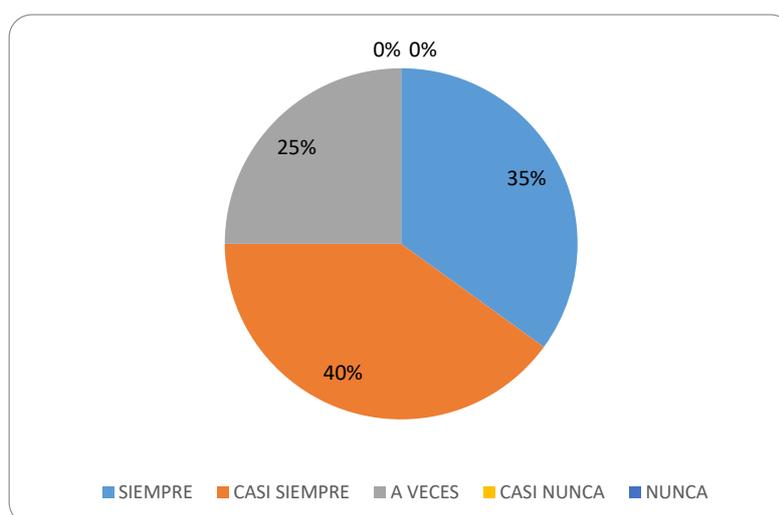
Según la pregunta 11 podemos observar que el 40 % de los encuestados piensan que sólo a veces los medios electrónicos fomentan una comunicación efectiva a diferencia del 5% que piensa que estos medios nunca fomentan una comunicación efectiva.

TABLA 17

¿Las diferentes áreas le prestan ayuda cuando lo necesita?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	14	14	35.00%	35.00%
CASI SIEMPRE	16	30	40.00%	75%
A VECES	10	40	25%	100%
CASI NUNCA	0	0	0%	0%
NUNCA	0	0	0%	0%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 13 Las diferentes áreas le prestan ayuda cuando lo necesita.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

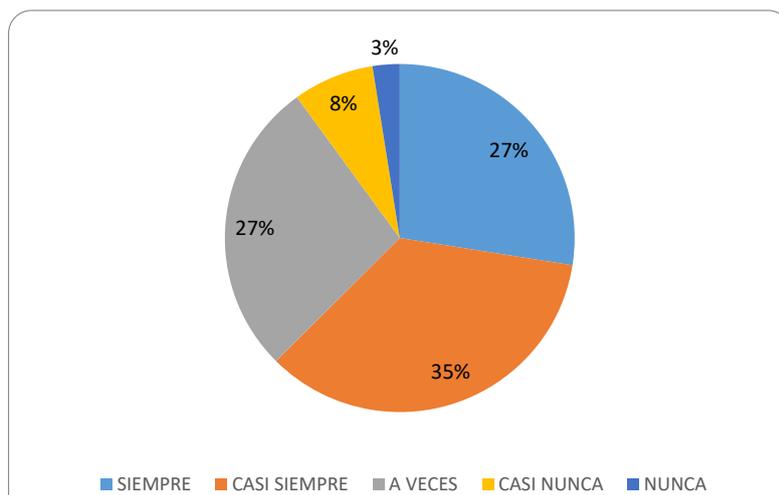
Según la pregunta 12 podemos observar que el 40 % de los encuestados piensan que casi siempre otras áreas les prestan ayuda en contraste con un 25% que piensa que sólo a veces otras áreas les prestan ayuda.

TABLA 18

¿Se da asesoría a los miembros de otros departamentos cuando se lo solicita?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	11	11	27.00%	27.00%
CASI SIEMPRE	14	25	35.00%	62%
A VECES	11	36	27%	89%
CASI NUNCA	3	39	8%	97%
NUNCA	1	40	3%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 14 Se da asesoría de los miembros de otros departamentos cuando se lo solicita.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

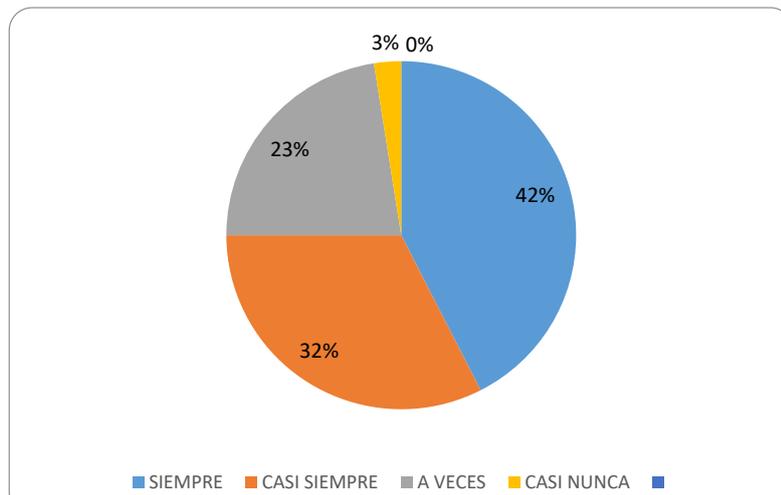
Según la pregunta 13 podemos observar que el 35 % de los encuestados piensan que casi siempre otros departamentos les ofrece capacitación cuando lo solicitan a diferencia del 2.5% que piensa que nunca otros departamentos les ofrece capacitación.

TABLA 19

¿En la oficina se fomenta el trabajo en equipo ?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	17	17	42.00%	42.00%
CASI SIEMPRE	13	30	33.00%	70%
A VECES	9	39	22%	92%
CASI NUNCA	1	40	3%	100%
	0	40	0%	0%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 15 En la oficina se fomenta el trabajo en equipo.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

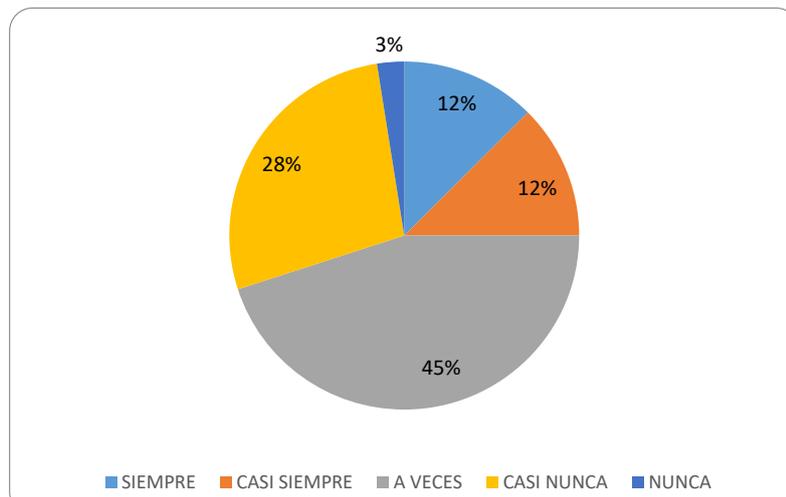
Según la pregunta 14 podemos observar que el 42.5 % de los encuestados piensan que siempre se fomenta el trabajo en equipo a diferencia del 2.5% que piensa que casi nunca el trabajo en equipo se fomenta.

TABLA N 20

¿Recibe la capacitación necesaria para su crecimiento profesional?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	5	5	12.00%	12.00%
CASI SIEMPRE	5	10	12.00%	24%
A VECES	18	28	45%	69%
CASI NUNCA	11	39	28%	97%
NUNCA	1	40	3%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 16 Recibe la capacitación necesaria para su crecimiento profesional.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

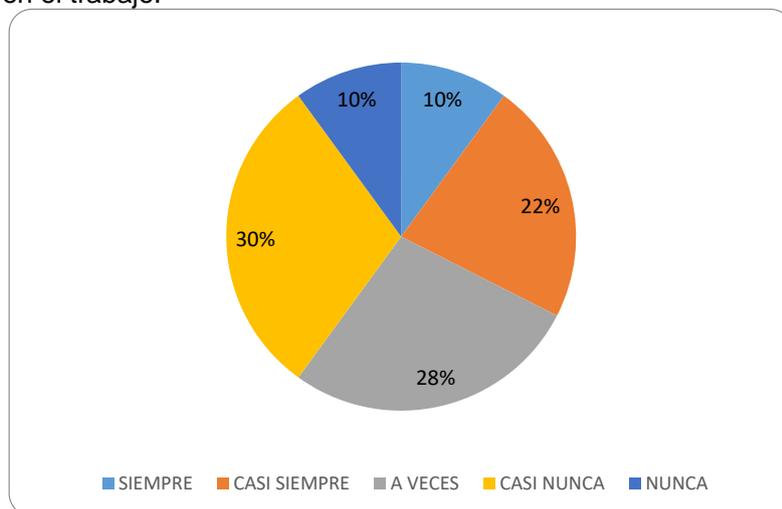
Según la pregunta 15 podemos observar que el 45 % de los encuestados piensan que a veces reciben capacitación para su crecimiento profesional a diferencia del 3% que piensa que nunca recibe capacitación para su crecimiento profesional.

TABLA 21

¿La empresa da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	4	4	10.00%	10.00%
CASI SIEMPRE	9	13	22.00%	32%
A VECES	11	24	28%	60%
CASI NUNCA	12	36	30%	90%
NUNCA	4	40	10%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 17 La empresa da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

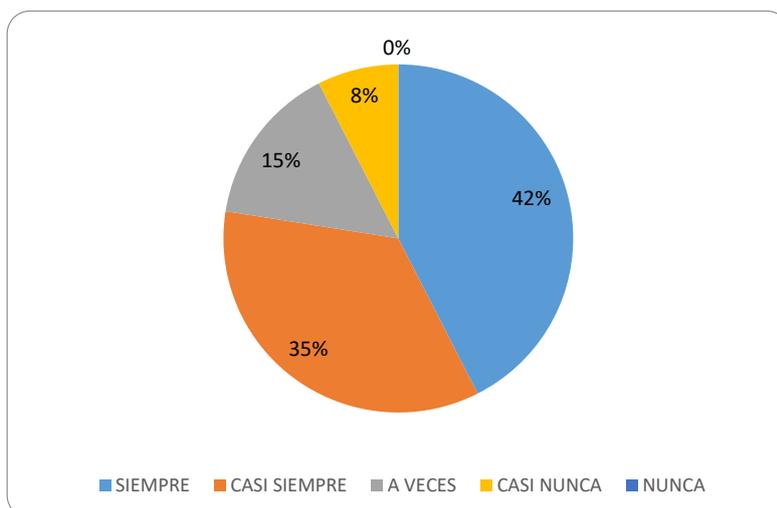
Según la pregunta 16 podemos observar que el 30 % de los encuestados piensan que casi nunca los supervisores expresan reconocimiento por las labores realizadas a diferencia del 10% que piensa que siempre se expresan reconocimientos.

TABLA 22

¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad ?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	17	17	42.00%	42.00%
CASI SIEMPRE	14	31	35.00%	77%
A VECES	6	37	15%	92%
CASI NUNCA	3	40	8%	100%
NUNCA	0	40	0%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 18 Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

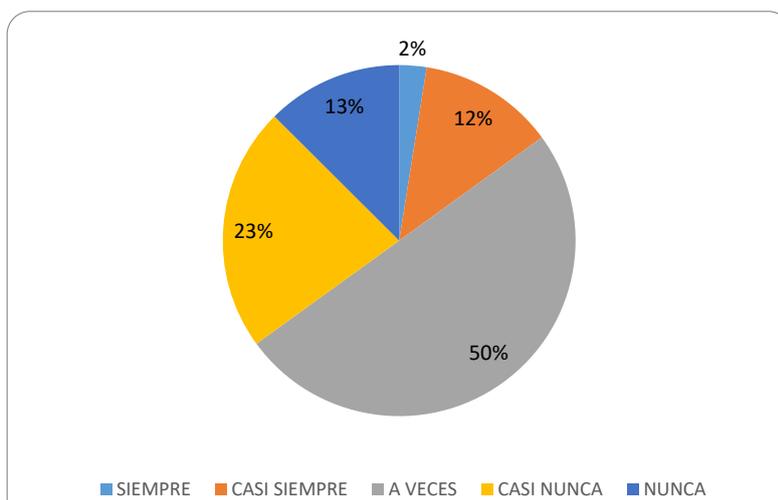
Según la pregunta 17 podemos observar que el 42.5 % de los encuestados piensan que sus compañeros están comprometidos en hacer un trabajo de calidad a diferencia del 7.5% que piensa que casi nunca sus compañeros están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.

TABLA 23

¿La empresa le brinda los materiales necesarios para realizar su trabajo ?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	1	1	3.00%	3.00%
CASI SIEMPRE	5	6	12.00%	15%
A VECES	20	26	50%	65%
CASI NUNCA	9	35	23%	88%
NUNCA	5	40	12%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 19 La empresa le brinda los materiales necesarios para realizar su trabajo



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

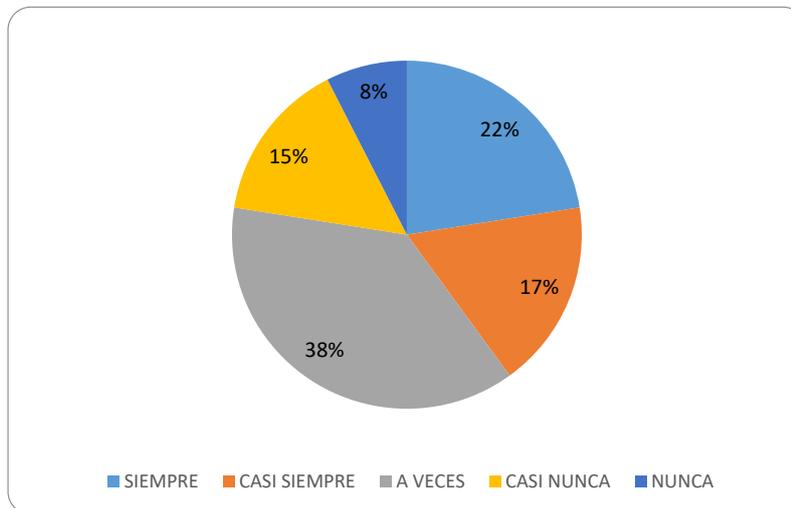
Según la pregunta 18 podemos observar que el 50 % de los encuestados piensan que a veces llegan a tener los materiales necesarios para laborar mientras que un 2.5% piensa que casi nunca se tienen los materiales necesarios para el trabajo.

TABLA 24

¿Las herramientas que utiliza (computador, teléfono, etc.) cuentan con un mantenimiento adecuado?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	9	9	22.00%	23.00%
CASI SIEMPRE	7	16	17.00%	40%
A VECES	15	31	38%	77%
CASI NUNCA	6	37	15%	92%
NUNCA	3	40	8%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 20 Las herramientas que utiliza (computador, teléfono, etc.) cuentan con un mantenimiento adecuado



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

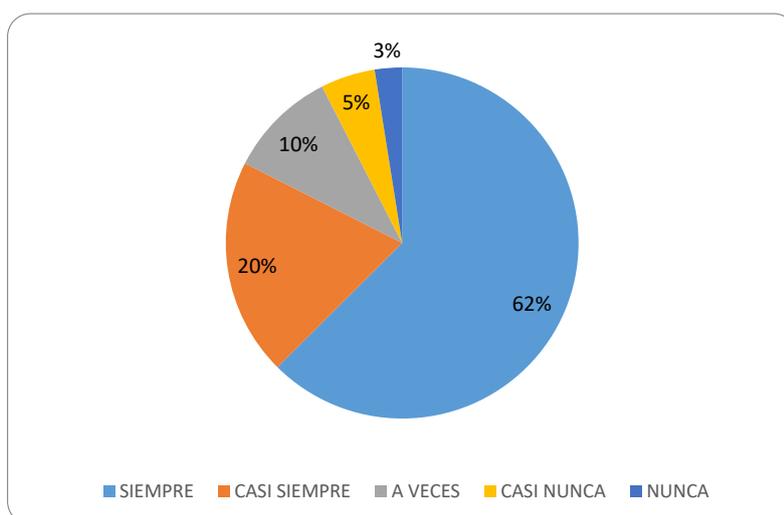
Según la pregunta 19 podemos observar que el 37.5% de los encuestados piensan que sólo a veces las herramientas cuentan con mantenimiento a diferencia del 7.5% que piensa que nunca cuentan con mantenimiento las herramientas de trabajo.

TABLA 25

¿Existen oportunidades de progreso en la institución. ?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	25	25	62.00%	62.00%
CASI SIEMPRE	8	33	20.00%	82%
A VECES	4	37	10%	92%
CASI NUNCA	2	39	5%	97%
NUNCA	1	40	3%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 21 Existen oportunidades de progreso en la institución.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

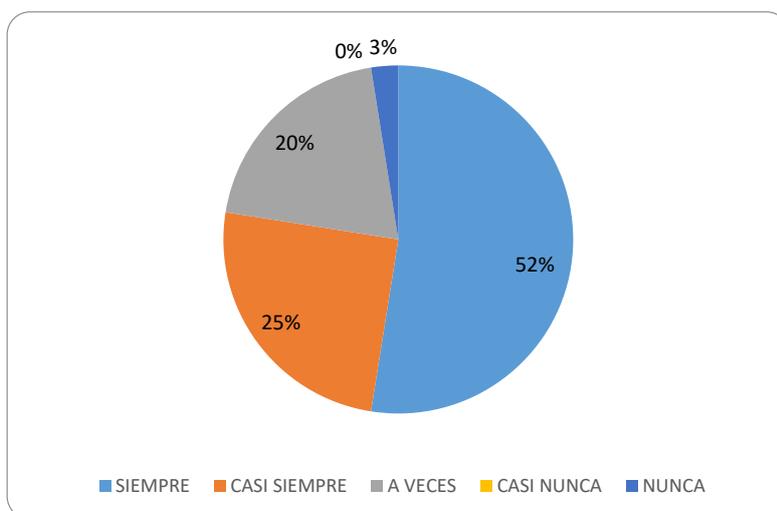
Según la pregunta 20 podemos observar que el 62% de los encuestados piensan que siempre existen oportunidades de progreso a diferencia del 3% que piensa que nunca existen oportunidades de progreso.

TABLA 26

¿La empresa valora el desempeño de los colaboradores?

OPCIONES	F	f	%	%
SIEMPRE	21	21	52.00%	52.00%
CASI SIEMPRE	10	31	25.00%	7700%
A VECES	8	39	20%	97%
CASI NUNCA	0	39	0%	97%
NUNCA	1	40	3%	100%
TOTAL	40	40	100%	100%

FIGURA 22 La empresa valora el desempeño de los colaboradores.



ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Según la pregunta 21 podemos observar que el 52.5 % de los encuestados piensan que siempre se valora el desempeño a diferencia del 3% que piensa que nunca se valora el desempeño.

4.2. Análisis inferencial

4.2.1 Prueba de hipótesis

Prueba de Hipótesis General

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

VARIABLE INDEPENDIENTE (X)

COMUNICACIÓN INTERNA

VARIABLE DEPENDIENTE (Y)

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Siendo la hipótesis:

La **COMUNICACIÓN INTERNA** se relaciona significativamente con la **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** en la empresa Impoexpo, año 2017.

Se requiere una comprobación para visualizar el grado de relación, luego de aplicar la prueba de regresión lineal se obtuvo el siguiente resultado:

Resumen del modelo

Tabla N° 6: *La comunicación interna se relaciona significativamente con el desarrollo organizacional en la empresa impoexpo, año 2017.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.109 ^a	.012	-.014	.601

a. Variables predictoras: (Constante), SUMARVAR2

En nuestro caso el valor de R es 0,109 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

		COMUNICACIÓN INTERNA	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMUNICACIÓN INTERNA	Correlación de Pearson	1	.109
	Sig. (bilateral)		.503
	N	40	40
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.109	1
	Sig. (bilateral)	.503	
	N	40	40

La COMUNICACIÓN INTERNA no se relaciona significativamente con la DESARROLLO ORGANIZACIONAL en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Interpretación

De la tabla 01: se observa que el valor de $p = 0,190$ es menor que $0,05$ por tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna (hipótesis del investigador), es decir, existe relación positiva y significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017, y dado el valor del coeficiente de correlación Person = $,190^{**}$ de acuerdo a la escala de decisión presenta una relación moderada.

Prueba de Hipótesis específica:

Hipótesis específica 1

Ho. No existe relación entre los flujos de comunicación interna y la motivación organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017

Hi. Existe relación significativa entre los flujos de comunicación interna y la motivación organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Resumen del modelo

Tabla N° 7: Significancia y correlación entre los flujos de comunicación interna y la motivación organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.154 ^a	.024	-.002	.55469

a. Variables predictoras: (Constante), MOTIVACION ORGANIZACIONAL

		FLUJOS DE LA COMUNICACION	MOTIVACION ORGANIZACIONAL
FLUJOS DE LA COMUNICACION	Correlación de Pearson	1	.154
	Sig. (bilateral)		.344
	N	40	40
MOTIVACION ORGANIZACIONAL	Correlación de Pearson	.154	1
	Sig. (bilateral)	.344	
	N	40	40

En nuestro caso el valor de R es 0,109 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

La FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan significativamente con la MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Hipótesis específica 2

Ho. No existe relación entre las herramientas de comunicación interna y eficacia organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Hi. Existe relación entre las herramientas de comunicación interna y eficacia organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Resumen del modelo

Tabla N° 8: *Los flujos de comunicación interna se relacionan significativamente con la Motivación organizacional en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.026 ^a	.001	-.026	.49653

a. Variables predictoras: (Constante), EFICACIA ORGANIZACIONAL

Los tipos de comunicación interna se relacionan significativamente con el compromiso organizacional de la empresa IMPOEXPO.

En nuestro caso el valor de R es 0,026 lo que indica que existe correlación baja entre las variables.

La HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan significativamente con la EFICACIA ORGANIZACIONAL en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Hipótesis específica 3

Ho. No existe relación entre los tipos de comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Hi. Existe relación entre los tipos de comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

Resumen del modelo

Tabla N° 9: *Significancia y correlación entre los tipos de comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.*

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.216 ^a	.047	.021	.62564

a. Variables predictoras: (Constante), COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En nuestro caso el valor de R es 0,216 lo que indica que existe correlación no significativa, entre las variables.

Los TIPOS COMUNICACIÓN INTERNA se relacionan significativamente con el COMPROMISO ORGANIZACIONAL en la empresa Impoexpo durante el periodo 2017.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

Luego de presentar los resultados se realiza la siguiente discusión: Las opciones “siempre” y “casi siempre” han sido las respuestas más frecuentes del cuestionario luego de haber obtenido los resultados de la encuesta a los 40 colaboradores. Otorgan mayor valoración de acuerdo con la Escala de Likert, el mayor porcentaje de preguntas han sido afirmadas y las hipótesis establecidas fueron comprobadas.

HIPÓTESIS GENERAL:

Aceptamos la hipótesis alternativa general, que establece que existe relación poco significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional.

Estos resultados guardan relación con la investigación de Novoa (1980), en el cual determina que los colaboradores reciben una influencia muy fuerte de sus demás compañeros o líderes de su organización, la cultura organizacional se forma a diario con el comportamiento, forma de hablar o comunicarse de forma interna. Es importante establecer estrategias de comunicación, parámetros y reglas dentro de la organización para lograr el compromiso de los colaboradores. Así también Armas (2017) en su investigación llega a concluir que el mensaje que se transmite debe ser claro y oportuno para evitar inconvenientes dentro de las labores diarias de los colaboradores y conseguir el logro de los objetivos de la organización. Según French y Bell (1996) el desarrollo organizacional es un conjunto de acontecimientos que se dan y van evolucionando. Cada organización tiene sus propios problemas

y oportunidades que dan origen a diversos acontecimientos y permiten el desarrollo de la organización.

En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que la comunicación interna propicia el aumento de la productividad de los colaboradores y el desarrollo organizacional.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 1:

Se observó que existe una relación poco significativa entre los flujos de Comunicación y Motivación organizacional. La relación entre ambas dimensiones puede reflejarse a través de diferentes estrategias que puede realizar la organización y hacer uso de la comunicación horizontal para que el especialista pueda establecer una comunicación efectiva y conozca a través de la escucha qué les motiva, saber qué les preocupa, qué cosas esperan de la empresa, si se sienten a gusto o no, aclarar dudas, conversar sobre la familia o temas personales.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Mora (2017) en comunicación horizontal. Concluye que la comunicación horizontal permite disminuir la burocracia, crear mejores relaciones y permite la transmisión rápida de mensajes. Así también Díez (2006) afirma que “Organizando reuniones y editando publicaciones, hablando con el personal, generando actividades a favor del colaborador, etc., permite alcanzar la motivación de los empleados y los hace partícipes de los valores y la cultura de la organización” (p.102)

Algunos problemas que se pueden identificar son la saturación de mensajes y la forma de comunicación que utilizan los implicados no siempre es la correcta.

Muchos colaboradores muestran su incomodidad y fastidio al recibir la misma información de forma repetitiva. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Mora (2017), respecto a que las decisiones que toma la alta dirección no siempre son las más adecuadas y efectivas. Los mensajes se distorsionan, no llegan oportunamente y no permiten el cumplimiento de los objetivos. Así también Jiménez (2013) sostiene que para fomentar y mantener una comunicación descendente efectiva es vital que el emisor cuente con la credibilidad suficiente para que su palabra sea confiable ante los colaboradores, de esa forma se evita malos entendidos, rumores o algunas falencias de comunicación.

Por ello es importante contar con un buen líder en cada uno de los grupos que se va formando dentro de la organización. Uno de los objetivos de la organización debe ser buscar y fomentar la colaboración en el grupo de trabajo. Asimismo, la comunicación que se da entre ellos tiene que buscar ser dinámica, empática, con respeto y sobre todo aceptando las distintas opiniones que se forman en el equipo de trabajo.

De modo que, administrar los flujos de comunicación de forma correcta puede estimular el espíritu de equipo. Los diferentes flujos permiten comunicar, informar, mandar, pero sobre todo motivar a los colaboradores.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 2:

Se observó que existe una relación poco significativa entre los Herramientas de comunicación interna y la eficacia organizacional. Es importante planificar, desarrollar y estructurar de manera correcta las reuniones que se dan cada cierto tiempo en la organización. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Marín (2015), concluye que la reunión es una herramienta que permite mayor

agilidad en la toma de decisiones y permite fortalecer las relaciones. Así también

Rebeil (1998) afirma que:

Esta reformulación de las palabras o mensajes que se utilizan para representar la organización es fundamentalmente la lógica que se desencadena en una reunión de niveles estratégicos donde se establecen los rumbos y las rutas decisivas, la unificación de criterios, el diseño de la organización o el desarrollo de la imagen, en su más profundo alcance. (p.105).

Más del 50% piensa que las reuniones no han sido 100% productivas y esto puede deberse porque no se han realizado de forma correcta y cumpliendo con los estándares que el público interno desea o espera.

En este tipo de reuniones se debe plasmar los objetivos claros que tiene la organización para con sus colaboradores. Es importante que los moderadores o encargados de la realización de las reuniones preparen todo lo que vayan a exponer con anticipación y entregar los documentos a los asistentes para que conozcan un poco de los temas que se van a tratar en dicha reunión.

En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que mientras mejor estructurada se encuentre las herramientas de la comunicación interna mejor será la eficacia organizacional, la motivación y el desempeño organizacional.

HIPÓTESIS ESPECIFICA 3:

Se observó que existe una relación poco significativa entre la clasificación de comunicación y el compromiso organizacional. Muchas organizaciones buscan

y usan estrategias para mantener a los colaboradores contentos y que por consiguiente aumenten el deseo por permanecer en la organización. Una de las tantas estrategias es mostrar el reconocimiento constantemente a los colaboradores, asimismo se valora la transparencia de la comunicación en cuanto a los temas emitidos por la organización, una apertura no solo de la organización hacia ellos sino también de las personas que la representa, es decir, de los directivos. Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Pavía (2012), “Las recompensas y el reconocimiento son herramientas eficaces y poco costosas para estimular a los trabajadores con el fin de que consigan niveles cada vez más altos de rendimiento”.

Así también Mazo (2006) afirma que el compromiso organizacional es una de las formas en las que los empleados responden a las actividades y procesos de comunicación para el logro de las metas organizacionales. En este sentido, diferentes estudios han demostrado la relación que existe entre el compromiso de los trabajadores y la apertura hacia la comunicación, desempeño del trabajo, rotación, y cambios organizacionales.

El éxito logra motivar a muchos colaboradores, felicitar a los colaboradores por los logros que tienen en la organización, cuando ellos reciben un reconocimiento indirectamente mejora su desempeño laboral y crea dentro de la organización la competencia sana.

En tal sentido, bajo lo referido anteriormente y al analizar estos resultados, confirmamos que mientras mejor estructurada se encuentre la clasificación de la comunicación interna mejor será el compromiso organizacional.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el análisis de la información adquirida como resultado de la herramienta de recolección de datos:

Se determinó que existe una correlación poco significativa entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa Impoexpo, porque la comunicación que se estaba desarrollando dentro de la organización no es efectiva al 100% porque no se promueve conversaciones saludables, no se transmite por canales formales con la transparencia y velocidad adecuada, se producen vacíos de información que son llenados por el rumor y perjudica a la motivación, productividad y desempeño organizacional.

En esta tesis se determinó una correlación poco significativa entre los flujos de comunicación interna y la motivación organizacional de la empresa Impoexpo porque no se administra los flujos de comunicación de forma correcta para estimular el espíritu de los colaboradores y trabajen en equipo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En esta tesis se determinó una correlación poco significativa entre las herramientas de comunicación interna y la eficacia organizacional de la empresa Impoexpo porque las herramientas que se están utilizando en la organización no han sido bien planteadas y estructuras para conseguir el objetivo de la organización. Hay una variedad de herramientas que se adaptan a la realidad de la organización y que pueden facilitar la comunicación interna.

En esta tesis se determinó que existe una correlación poco significativa entre los tonos de la comunicación interna y el compromiso organizacional de la empresa Impoexpo porque no existe una buena gestión de la comunicación interna que han dañado el compromiso, la eficiencia y la productividad de los colaboradores.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se detallan a continuación permitirán el fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa Impoexpo, la cual beneficiará en su desarrollo organizacional.

Se sugiere la implementación de un Plan de Comunicación, la cual permitirá el correcto desarrollo de la comunicación interna en la organizacional, asimismo permitirá corregir las falencias que tiene la organización actualmente, también es importante delegar esta responsabilidad a un profesional de las relaciones públicas que asesore y acompañe en todo este proceso.

La empresa Impoexpo debe contar con un especialista en comunicación interna que permitan la mejora de la comunicación interna a mejorar, mediante las herramientas de comunicación.

Se recomienda crear y fomentar un programa de cursos que permitan mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo, desarrollo profesional, eficiencia y comunicación entre todos los colaboradores.

Fortalecer una política de puertas abiertas que permita mayor cercanía con los colaboradores y evitar los rumores y la desinformación.

Se recomienda realizar actividades lúdicas o recreativas, ajenas al contexto laboral, que permitan motivar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones entre los colaboradores. Se recomienda crear un entorno relajante, pero a la vez con ese toque de energía necesaria para mejorar la productividad y la motivación. Asimismo, decorar las oficinas con imágenes creativas y motivadoras.

Evaluar la efectividad del buzón de sugerencias que permita conseguir los objetivos de comunicación interna, asimismo que ayude a impulsar la sinceridad de los colaboradores a través de juegos, eventos o charlas didácticas.

Se recomienda definir objetivos claros de las reuniones para que los colaboradores no sientan que pierden el tiempo.

Haciendo énfasis en la motivación, esta no surge por sí sola. Se recomienda crear las circunstancias ideales para que los colaboradores desarrollen y potencien al máximo su capacidad.

Con el objetivo de lograr un cambio de actitud en los colaboradores se recomienda crear programas integrales de capacitación ofreciendo herramientas a los colaboradores. Estas herramientas permitirán la mejora del desempeño de sus funciones.

REFERENCIAS

Referencias bibliográficas

- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales*. España: Ideas propias Editorial S.L
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Lima: Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.
- Acosta, J. & Vera, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Barcelona: Netbiblo.
- Brandolini, A., Gonzáles, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa* (1ª.ed). Argentina: La Crujía Ediciones.
- Brandolini, A. y Gonzáles, M (2008). *Comunicación Interna: Recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Editorial Libros de la empresa.
- Casado, B. (2010). *Manual comunicación eficaz*. Formación para el empleo. (2ª.ed) España: Editorial Cep, S.L
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Correa, M. (2008). *Fundamentos de la teoría de la información*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- Cruz, J. (2004). *La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.

- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Espada, M. (2002). *Nuestro motor emocional: la motivación*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández, C. & Galguera, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo* (1ª. ed). México: Mc Graw-Hill. México.
- Freijeiro, S. D. (2010). *Técnicas de comunicación*. Madrid, España; Ideas propias Editorial SL.
- French y Bell (1996). *Desarrollo Organizacional*. 1ra. Edición, Prentice Hall
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- García, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- García Jiménez, J. (2007). *La comunicación interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Garzón, M. (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Katz y Kahn (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Narcea.
- Kahn, R. & Katz, D. (1977). *Psicología social de las organizaciones*. México: Editorial TRILLAS.
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. España: Addison-Wesley.
- Larrea, J. (2008). *Apuntes del DIRCOM*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- López, D. (2006). *La comunicación como herramienta gerencial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

- Mazo, M. (2006). *El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar*. (3ª. ed.). España.
- Merlí, G. (1997). *La gestión eficaz*. Madrid: Díaz de Santos. EE.UU
- Muñoz, D. (2004). *Manual de Estadística* (1ra.ed). España: eumed.net
- Novoa, A (1980). *Conceptos básicos sobre comunicación*. (2a. ed.) Costa Rica: CATIE.
- Pavía, I. (2012). *Comunicación en las relaciones profesionales*. España: IC Editorial.
- Rebeil Corella, M. A. y Sandoval Reséndiz, C. R. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México D.F, México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13. ra ed.). Ciudad de México: Prentice Hall.
- Sánchez, M (2014). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo. Manual teórico*. España: Editorial cep.
- Sánchez, I. P. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. ADGG0408. IC Editorial.
- Silva, P. (2017). *Percepción de la comunicación interna y su influencia en la satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa Ignacio Merino de Talara*. (Tesis de posgrado). Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo. Facultad de Ciencias de la Comunicación.
- Yáñez, A (2017). *La comunicación interna de la Municipalidad de Surco en el liderazgo organizacional* (Tesis de posgrado). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias de la Comunicación.

- Trani, J. (2015). *La comunicación interna, una herramienta al servicio de las organizaciones*. (Tesis de posgrado). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Torv, A (2003). *Manual de Relaciones Públicas, comunicación y publicidad*. España: Pearson.
- Trani, J. (2015). *La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*.
- Torres, S. (2009). *Desarrollo organizacional*. España: El Cid Editor.
- Umaña, A (2015). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. (Tesis de grado). Universidad Rafael Landivar, Guatemala.
- Vicky Casas. (2016). *Modelo de la comunicación Shannon y Weaver*. España.
- Werther, W., Davis, K., Gomez, J., & Mendoza, A. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (6a. ed.), México: McGRAW
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las relaciones públicas* (Vol. 75). Barcelona: Editorial Uoc.

Referencias hemerográficas

- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el Trabajo* (11va. Ed). México: McGraw-Hill
- Meyer, J. y Allen, N. (2010), *A three component conceptualization of organization commitment, in Human Resource Management, volumen* (13), pp. 91 – 98.
- Míguez, M. (2006). *Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa*. *Comunicación Y Sociedad.*, 19(2), 133-62

Referencias electrónicas

Armas, J (2014). *Comunicación interna y clima laboral: Estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de posgrado). Universidad Rafael Landívar de Guatemala de la Facultad de Humanidades. Recuperado en: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>

Defensoría del Pueblo. (s.f.). *Situación de la libertad de expresión en el Perú - Informe N° 48*. Obtenido de Setiembre 1996 - Setiembre 2000: https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2018/05/informe_48.pdf

Diario Oficial El Peruano. (1990). *Crean el colegio profesional de relacionistas públicos del Perú*. Recuperado de <http://crparequipa.com/wp-content/uploads/2018/10/Ley-25250.pdf>

Diario Gestión. (16 de octubre del 2015). *¿Los rumores en la oficina son siempre negativos?* Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/rumores-oficina-son-siempre-negativos-102542-noticia/?ref=gesr>

Escurra, M. (1988). *Cuantificación de la validez de contenido por criterio de jueces*. Recuperado de <file:///C:/Users/Carsa/Downloads/Dialnet-CuantificacionDeLaValidezDeContenidoPorCriterioDeJ-6123333.pdf>

Jiménez, A. (2013). *Comunicación*. Madrid, Spain: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioteca/mh/62822?page=9>.

Manzano, H. (2017). *La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito san salvador agencias Puno y Juliaca* (Tesis de posgrado). Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

Facultad de Ciencias Contables y Administrativas. Recuperado de:
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/4840>

Marín, D (2015). La comunicación interna en procesos de cambio por fusión en empresas colombianas (Tesis de doctorado). Universidad de Málaga de España de la Facultad de Ciencias de la Comunicación. Recuperado de file:///C:/Users/Carsa/Downloads/TD_MARIN_RAMIREZ_Diana_Carolina%20(4).pdf

Míguez, M (2006). *Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. Comunicación y Sociedad*, volumen (XIX), pp. 135. Recuperado de file:///C:/Users/Carsa/Downloads/36309-Article%20Text-101140-1-10-20190314%20(1).pdf

Montenegro Romina. (2013, junio 11). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Mora, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*. (Tesis de pregrado). Universidad Piloto de Colombia. Recuperado: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf>

Rivas, L (2009). *Evolución de la teoría de la organización. Revista Universidad & Empresa*. Recuperado de http://economia.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf

Vicky Casas. *Modelo de la comunicación Shannon y Weaver [en línea]*. [Fecha de consulta: 10 noviembre, 2019]. Disponible

en: <http://psicomunicacion16.blogspot.com/2016/04/modelo-de-la-comunicacion-shannon-y.html>

ANEXOS

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa IMPOEXPO?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>1. ¿En qué medida los flujos de comunicación interna se relaciona con la motivación organizacional de la empresa IMPOEXPO?</p> <p>2. ¿De qué manera las herramientas de</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar de qué manera la comunicación se relaciona con el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>1. Determinar de qué manera los flujos de comunicación internase relaciona con la motivación organizacional de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>2. Determinar de qué manera las herramientas de comunicación se relaciona con la satisfacción</p>	<p>ANTECEDENTES INTERNACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • José Gabriel Amas Sandoval (2014), la tesis titulada “Comunicación interna y clima laboral” para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional en la Universidad Rafael Landívar, Guatemala. • Hugo Leonel Contreras Díaz (2012). La tesis titulada “Estudio y estrategia de comunicación interna para la empresa de confección textil: El caso de Textiles el Carmen”, para optar el título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. <p>ANTECEDENTES NACIONALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Miguel Cabrera Herrera (2017). La tesis titulada “Relación de la comunicación interna del banco de crédito del Perú en el clima organizacional agencia Gran Chimú- Zarate”, para optar el título de licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Martin de Porres, Lima, Perú. • Pacahuala, J (2015) en su tesis “La comunicación interna y clima laboral de área operaciones de la empresa Lima Tours S.A.C en el año 2015”. Para obtener el grado de licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martin de Porres, Lima, Perú. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <p>1. Los flujos de la comunicación interna se relacionan positivamente con la motivación de los trabajadores de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>2. Las herramientas de comunicación interna se relacionan positivamente con la satisfacción de los</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>AUTOR (Brandolini, Frigoli & Hopkins (2009))</p> <p>La comunicación interna.</p> <p>DIMENSIONES</p> <p>Flujos de comunicación interna</p> <p>Herramientas de comunicación interna.</p> <p>Tonos de la comunicación interna</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>(Sugey Torres (2012))</p> <p>Desarrollo Organizacional</p>	<p>DISEÑO</p> <p>No experimental.</p> <p>Corte transversal.</p> <p>TIPO</p> <p>Básica.</p> <p>ENFOQUE</p> <p>Cuantitativo.</p> <p>MÉTODO</p> <p>Inductivo.</p> <p>Deductivo.</p> <p>Analítico.</p> <p>POBLACION</p> <p>40</p>

<p>comunicación interna se relaciona con la satisfacción organizacional de la empresa IMPOEXPO?</p> <p>3. ¿En qué medida los tonos de la comunicación interna se relacionan con el desempeño de los empleados de la empresa IMPOEXPO?</p>	<p>organizacional de los trabajadores de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>3. Identificar en qué medida los tonos de la comunicación interna se relaciona con el desempeño de los empleados de la empresa IMPOEXPO.</p>	<p>DEFINICION DE LOS TERMINOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Comunicación • Clima Organizacional • Comportamiento Organizacional • Flujos de comunicación • Herramientas de Comunicación • Clasificación de la comunicación interna • Satisfacción Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Organizacional • Motivación Organizacional • Compromiso • Comunicación descendente • Comunicación horizontal • Desarrollo Organizacional • Desarrollo • Eficacia • Motivación 	<p>trabajadores de la empresa IMPOEXPO.</p> <p>3. Los tonos de la comunicación interna se relacionan con el desempeño de los empleados de la empresa IMPOEXPO.</p>	<p>DIMENSIONES</p> <p>La motivación organizacional</p> <p>Eficacia organizacional.</p> <p>Compromiso organizacional</p>	<p>MUESTRA</p> <p>40</p>
---	---	---	---	--	--	---------------------------------

TÍTULO: La relación de La comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO en el año 2017

ENCUESTA

El presente cuestionario tiene como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional de la empresa IMPOEXPO.

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

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

Lea atentamente cada ítem y responda con sinceridad, recuerde que es una encuesta anónima.

N°	ITEM	1	2	3	4	5
1	La interacción es posible con personas de mayor jerarquía.					
2	Su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo.					
3	Su jefe inmediato se preocupa por lograr un clima de apertura al interior del equipo.					
4	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe colaborador, colaborador- jefe)					
5	En la organización la información fluye adecuadamente.					
6	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
7	Las reuniones que se llevan a cabo en su organización son productivas.					
8	El tiempo de las reuniones es adecuado.					
9	Es útil que la organización cuenta con un periódico mural.					
10	Es importante contar con intranet en su organización.					
11	Los rumores que se dan en la organización, se tratan de corregir con éxito.					
12	Las diferentes áreas le prestan ayuda cuando lo necesita.					
13	Se da asesoría de los miembros de otros departamentos cuando se lo solicita.					
14	En la oficina se fomenta el trabajo en equipo.					
15	Recibe la capacitación necesaria para su crecimiento profesional.					
16	La empresa da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.					

17	Sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad.					
18	La empresa le brinda los materiales necesarios para realizar su trabajo					
19	Las herramientas que utiliza (computador, teléfono, etc.) cuentan con un mantenimiento adecuado					
20	Existen oportunidades de progreso en la institución.					
21	La empresa valora el desempeño de los colaboradores.					

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	VALORACION
VARIABLE INDEPENDIENTE COMUNICACIÓN INTERNA AUTOR: <u>Bandolini,</u> <u>Frigoli & Hopkins (2009)</u>	Flujos de comunicación interna	Comunicación descendente	¿Usted cree que es posible la interacción con personas de mayor jerarquía?	1.SIEMPRE 2.CASI SIEMPRE 3.A VECES 4.CASI NUNCA 5.NUNCA
			¿Su jefe le informa cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?	
			¿Su jefe inmediato se preocupa por lograr un clima de apertura al interior del equipo?	
		Comunicación horizontal	¿Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe colaborador, colaborador- jefe)?	
			¿Usted cree que en la organización la información fluye adecuadamente?	
			¿Cree usted que, en los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa?	
	Las herramientas de comunicación interna.	Reuniones informativas	¿Usted cree que las reuniones que se llevan a cabo en su organización son productivas?	
			¿Cree usted que el tiempo de las reuniones es adecuado?	
	La clasificación de la	Instrumento impreso	¿Usted cree útil que la organización cuente con un periódico mural actualizado?	
			Comunicación formal	

	comunicación interna	Comunicación informal	Si aparecen rumores en la organización, ¿Usted cree que se tratan de corregir con éxito?	
VARIABLE DEPENDIENTE : DESARROLLO ORGANIZACIONAL AUTOR: (Sugey Torres (2012)	La motivación organizacional	Trabajo en equipo	¿Las otras áreas le prestan ayuda cuando los necesita?	
			¿Recibe usted asesoría de los miembros de otros departamentos cuando se lo solicita?	
			¿En su oficina se fomenta el trabajo en equipo?	
		Recompensas	¿Recibe Usted capacitación necesaria para su crecimiento profesional?	
	¿La empresa le da reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo?			
	Eficacia organizacional	Productividad	¿Considera usted que sus compañeros de trabajo están comprometidos en hacer un trabajo de calidad?	
			¿Cree usted que la empresa le brinda con los materiales necesarios para realizar su trabajo	
			¿Cree usted que las herramientas que utiliza (computador, teléfono, etc.) cuentan con un mantenimiento adecuado?	
	Compromiso organizacional	Desempeño organizacional	¿Cree usted que existen oportunidades de progreso en la institución?	
			¿Usted cree que se valora el desempeño de los colaboradores?	

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Magister Ingrid Palomino Velarde

Yo Lizbeth Amaro Hidalgo bachiller en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: “La relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa Impoexpo”

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

1. Informe de validación del instrumento.
2. Matriz de consistencia.
3. Operacionalización de las variables.
4. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

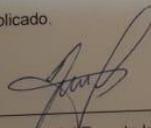
Lima 03 de agosto de 2019

1.8.2 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		00-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.				X	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				X	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				X	

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 90 % OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- () El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (X) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante

DNI. N° 44695198

Teléfono N° 987334821

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Licenciado Marco Villanueva Gómez

Yo Lizbeth Amaro Hidalgo, bachiller en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: “La relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa Impoexpo”

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

5. Informe de validación del instrumento.
6. Matriz de consistencia.
7. Operacionalización de las variables.
8. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

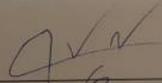
Lima 03 de agosto de 2019

1.8.2 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.				✓	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.


 Firma del Experto Informante.

DNI. N° 42685099

Teléfono N° 963356111

SOLICITO: Validación de Instrumento de Investigación.

Licenciada Kelly Vásquez Dávila

Yo Lizbeth Amaro Hidalgo, bachiller en Relaciones Públicas de la Universidad San Martín de Porres, me dirijo respetuosamente para expresarle lo siguiente:

Que siendo necesario contar con la validación de los instrumentos para recolectar datos que me permitan contrastar las hipótesis propuestas en mi trabajo de investigación para la tesis titulada: “Relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de los empleados de la empresa Impoexpo”

Solicito a Ud. tenga a bien validar como juez experto en el tema, para ello acompaño los documentos siguientes:

9. Informe de validación del instrumento.
10. Matriz de consistencia.
11. Operacionalización de las variables.
12. Cuestionarios.

Le agradezco anticipadamente por la atención a la presente solicitud.

Atentamente,

Lima 03 de agosto de 2019

1.8.2 ASPECTO GLOBAL DEL INSTRUMENTO

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente lente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado y específico.				✓	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				✓	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				✓	
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad				✓	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias				✓	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos				✓	
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.			✓		
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				✓	
10. PERTINENCIA	El instrumento es funcional para el propósito de la investigación.				✓	

PROMEDIO DE VALORACIÓN:% OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 () El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado.



Firma del Experto Informante.

DNI. N° 72931430

Teléfono N° 927402341