

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES



Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de
Empleados del Banco de la Nación - FEBAN

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Alexis Marcos Galindo

Judith Margarita Ponte Julca

ASESOR

Juan Carreño Martínez

Lima, Perú

2021

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos de los Autores

Autor 1

Nombres	Judith Margarita
Apellidos	Ponte Julca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10684603
Número de Orcid (opcional)	

Autor 2

Nombres	Alexis
Apellidos	Marcos Galindo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	46674250
Número de Orcid (opcional)	

Autor 3

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Autor 4

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (opcional)	

Datos de los Asesores

Asesor 1

Nombres	Juan Elías
Apellidos	Carreño Martínez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09339841
Número de Orcid (Obligatorio)	0000-0002-0924-9430

Asesor 2

Nombres	
Apellidos	
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	
Número de Orcid (Obligatorio)	

Datos del Jurado

Presidente del jurado

Nombres	Jorge Eduardo
Apellidos	Costa Rodríguez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10063247

Segundo miembro

Nombres	William Amadeo
Apellidos	Muñoz Marticorena
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	08269783

Tercer miembro

Nombres	Juan Elías
Apellidos	Carreño Martínez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	09339841

Datos de la Obra

Materia*	Estrategias de comunicación interna, clima laboral, FEBAN, plan de comunicación
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: Enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: Enlace	413016

***Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesauro).**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 002-2022-ADM.

Siendo las 2:00 pm del día **viernes 18 de marzo de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **011-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN”** presentada por la bachiller **PONTE JULCA, JUDITH MARGARITA**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciada en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN.”	Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Juan Elias Carreño Martínez.	Aprobado 11

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Juan Elías Carreño Martínez
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 001-2022-ADM.

Siendo las 2:00 pm del día **viernes 18 de marzo de 2022**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **011-2022-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN”** presentada por la bachiller **MARCOS GALINDO, ALEXIS**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 045-2020-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN.”	Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez. Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena. Mg. Juan Elias Carreño Martínez.	Aprobado 11

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobada por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Mg. William Amadeo Muñoz Marticorena
MIEMBRO


Mg. Juan Elías Carreño Martínez
MIEMBRO


Mg. Jorge Eduardo Costa Rodríguez
PRESIDENTE

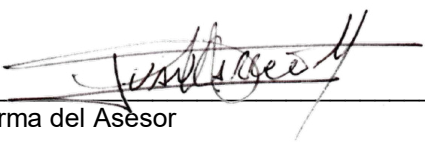
Anexo n° 2

DECLARACIÓN JURADA

Yo __JUAN ELIAS CARREÑO MARTINEZ__, identificado(a) con, DNI 09339841 _en mi condición de Asesor, responsable de validar la autenticidad de los trabajos de investigación y tesis de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, de la Facultad o Escuela de Ciencias Económicas
DECLARO BAJO JURAMENTO

Que él (a)* trabajo de investigación Tesis denominado(a): “Estrategias de comunicación interna y clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación - FEBAN.” que ha sido elaborado por Marcos Galindo, Alexis y Ponte Julca, Margarita con código: 2011100869 y 2007001556 respectivamente y que ha dado mérito al otorgamiento del** Título Profesional de Licenciado en Administración ha sido revisado en su integridad, sometido a los mecanismos de control y sanciones antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, por lo que no presenta indicios de copia o plagio ni errores ortográficos.

En fe de lo cual firmo la presente.



Firma del Asesor

En Lima, el...11... de Abril 2022.

*Indicar el título de la tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional, según corresponda.

** Indicar la denominación del grado académico y/o título profesional, según corresponda.

*** La autenticidad y/o violación a los derechos de autor será responsabilidad del (la) autor (a)

NOMBRE DEL TRABAJO

Tesis - Ponte y Marcos, corregido 02-12-22.pdf

RECUENTO DE PALABRAS

13534 Words

RECUENTO DE PÁGINAS

87 Pages

FECHA DE ENTREGA

Dec 13, 2022 10:12 AM GMT-5

RECUENTO DE CARACTERES

80364 Characters

TAMAÑO DEL ARCHIVO

2.5MB

FECHA DEL INFORME

Dec 13, 2022 10:14 AM GMT-5**● 9% de similitud general**

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

- 8% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 6% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Coincidencia baja (menos de 8 palabras)
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre y a mi madre por sus enseñanzas e infinito amor.

Alexis Marcos Galindo

Dedico esta tesis a mis hijos, a mis padres y a mi familia por su incondicional amor.

Judith Margarita Ponte Julca

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por guiarnos en nuestro camino, a nuestros padres por su constante apoyo y a nuestro asesor por todo el conocimiento que nos ha brindado.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
TABLA DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.2 Formulación del problema.....	5
1.2.1 Interrogante principal.....	5
1.2.2 Interrogantes secundarias	5
1.3 Justificación de la investigación	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1 Objetivo general.....	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes del estudio	7
2.1.1 Antecedentes nacionales	7
2.1.2 Antecedentes internacionales	8
2.2 Bases teórico científicas	10
2.2.1 Estrategia de comunicación interna	10
2.2.2 Clima laboral	16
2.3 Definición de conceptos.....	21
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	23
3.1 Formulación de la hipótesis.....	23
3.1.1 Hipótesis general.....	23

3.1.2	Hipótesis específicas	23
3.2	VARIABLES E INDICADORES	23
3.2.1	Identificación de las variables, dimensiones e indicadores	23
3.3	Tipo de investigación	27
3.4	Diseño de la investigación.....	27
3.5	Viabilidad	28
3.6	Ámbito y tiempo social de la investigación	28
3.7	Unidad de estudio	28
3.8	Población y muestra	29
3.8.1	Población	29
3.8.2	Muestra.....	29
3.9	Recolección de los datos	31
3.9.1	Técnicas de recolección de datos.....	31
3.9.2	Instrumentos para la recolección de los datos	31
3.9.3	Validez de los instrumentos	32
3.9.4	Confiabilidad de los instrumentos	33
3.9.5	Tratamiento estadístico	34
3.9.6	Plan de mejora	34
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	35
4.1	Resultados descriptivos.....	35
4.2	Análisis a través de tablas cruzadas de variables y dimensiones	43
4.3	Resultados inferenciales.....	49
4.4	Discusión.....	52
	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
5.1	Conclusiones	55
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables, dimensiones e indicadores de la estrategia de comunicación interna	25
Tabla 2 Variables, dimensiones e indicadores del clima laboral	26
Tabla 3 Población.....	29
Tabla 4 Muestra	30
Tabla 5 Rangos de la variable estrategias de comunicación interna y sus dimensiones	32
Tabla 6 Rangos de la variable clima laboral y sus dimensiones.....	32
Tabla 7 Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento estrategias de comunicación interna	33
Tabla 8 Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento clima laboral.....	33
Tabla 9 Coeficiente de Alfa de Cronbach	33
Tabla 10 Confiabilidad del instrumento	34
Tabla 11 Estrategias de comunicación interna.....	36
Tabla 12 Comunicación formal.....	37
Tabla 13 Comunicación informal.....	38
Tabla 14 Clima laboral	39
Tabla 15 Relaciones personales	40
Tabla 16 Autorrealización	41
Tabla 17 Estabilidad y cambio.....	42
Tabla 18 Estrategias de los trabajadores.....	43
Tabla 19 Dimensión comunicación formal y clima laboral.....	45
Tabla 20 Dimensión comunicación informal y clima laboral.....	47
Tabla 21 Prueba de hipótesis general	49
Tabla 22 Prueba de hipótesis específica uno	50
Tabla 23 Prueba de hipótesis específica dos.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estrategias de comunicación interna	36
Figura 2 Comunicación formal	37
Figura 3 Comunicación informal	38
Figura 4 Clima laboral.....	39
Figura 5 Relaciones personales.....	40
Figura 6 Autorrealización	41
Figura 7 Estabilidad y cambio	42
Figura 8 Estrategias del FEBAN.....	44
Figura 9 Dimensión comunicación formal y clima laboral	46
Figura 10 Dimensión comunicación informal y clima laboral	48

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es determinar la interrelación de las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del FEBAN. Para tal efecto, se empleó una metodología de tipo aplicada, de enfoque cuantitativo, de corte transversal, descriptiva y correlacional. Para la obtención de la información, se utilizaron como técnica la encuesta y la entrevista, y como instrumentos, la encuesta y la guía de entrevista. La población estuvo conformada por 156 trabajadores y la muestra por 112. En los resultados del estudio, se observa que, en el caso de la variable estrategias de comunicación interna, el nivel de percepción de los trabajadores fue bajo; mientras que, en el caso de la variable clima laboral, también fue estimado bajo. Las conclusiones determinaron que existe relación directa entre las variables estrategias de comunicación interna y clima laboral. Esto se comprueba con la correlación de Rho de Spearman, cuyo valor fue de 0.206, resultado que demuestra una correlación positiva débil; en tanto que el nivel de significancia bilateral fue de 0.029. En consecuencia, los resultados contribuyen a rechazar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis del investigador, ya que se concluye que existe relación directa entre las estrategias de comunicación interna y el clima laboral del FEBAN. Por último, se expone el plan de comunicación cuantificado para mejorar la comunicación interna dentro de la empresa.

Palabras claves: Estrategias de comunicación interna, clima laboral, FEBAN, plan de comunicación

ABSTRACT

The objective of this research work is to determine the interrelation of internal communication strategies with the work environment of FEBAN. For this purpose, an applied methodology was used, with a quantitative, cross-sectional, descriptive and correlational approach. To obtain the information, the survey and the interview were used as techniques, and the survey and the interview guide as instruments. The population was 156 workers and a sample of 112. The results reported are as follows: regarding the variable internal communication strategies, the level of perception of the workers is Low and regarding the work environment it is also considered Low. The conclusions focus on determining that there is a direct relationship between the variable internal communication strategies and work environment, this is verified with the Spearman Rho correlation, whose value was 0.206; This result indicates that the correlation is weak positive and the bilateral significance level was 0.029. Result that will reject the null hypothesis and accept the researcher's hypothesis, concluding that there is a direct relationship between internal communication strategies and the work environment in a FEBAN. A quantified communication plan was also presented to improve internal communication in the company.

Keywords: Internal communication strategies, work environment, FEBAN, communication plan

INTRODUCCIÓN

Uno de los medios más comunes que el ser humano utiliza para expresar ideas, opiniones y otros aspectos de su entorno, es la comunicación. Las organizaciones actuales han hecho uso de muchas formas de comunicar información que consideran importante. Para ello, han empleado memorándums, oficios, expresión oral, entre otros, los cuales les han permitido trasladar sus ideas al resto de los trabajadores.

Por ello, denominamos esta investigación como *Estrategias de comunicación interna y clima laboral del FEBAN*, en donde se nos detalla la percepción de los colaboradores sobre los temas de estrategias de comunicación interna y del clima laboral que se experimenta dentro de la empresa.

En el primer capítulo, se explicó el planteamiento del problema en la organización en estudio, el cual luego de la explicación se formuló la pregunta de investigación que integra la problemática y seguidamente también se expone la justificación del estudio, terminando el capítulo con el planteamiento de objetivos.

En el segundo capítulo, desarrollamos el fundamento teórico de cada una de las variables, el cual inicia con los estudios encontrados en el espacio nacional e internacional que muestran problemáticas parecidas a las variables en entornos empresariales distintos, también se desarrolla el marco conceptual que viene sustentado en la explicación por diferentes autores sobre las variables, así mismo, se ha tenido en cuenta las bases normativas legales sobre la problemática.

Los elementos que corresponden al capítulo tres, tratan de la metodología para determinar el tipo y nivel de investigación y el enfoque denominado cuantitativo, asimismo, se determinó la muestra del estudio, determinándose la técnica a emplear y el instrumento de recolección de datos.

Respecto a los elementos que conformaron el capítulo cuarto, se refiere al procesamiento de los resultados obtenidos de la encuesta, mostrándose estos resultados en tablas de frecuencia y gráficos de barra, a su vez, se consideró la exposición de los resultados

inferenciales, mediante la prueba de hipótesis y las conclusiones a las que se llegaron luego de los mismos.

En el capítulo quinto se redactaron las conclusiones luego de obtener la prueba de hipótesis, seguidamente se tienen las recomendaciones del estudio para que la organización considere dentro de las alternativas de solución.

Por último, el estudio se justifica por brindar información importante para el Fondo de Empleados del Banco de la Nación (FEBAN) con respecto a las estrategias de comunicación interna que se vienen desarrollando en la actualidad y de qué forma éstas se relacionan con el clima laboral. Así mismo, el presente trabajo proporciona una base para otras investigaciones similares a realizarse posteriormente en organizaciones del mismo rubro.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

El clima laboral en la empresa es determinante para que el colaborador efectúe sus actividades diarias cumpliendo por lo establecido por la empresa, de lo contrario, en un clima laboral inadecuado u hostil, el trabajador tendría dificultades para alcanzar la productividad esperada por la misma, debiéndose a que todo trabajador necesita trabajar motivado, en un ambiente donde se sienta valorado por lo que hace y sobre todo se sienta respaldado por la organización, teniendo satisfecha la mayoría de sus necesidades.

Otro aspecto que se presenta en muchas entidades es la ausencia de una comunicación eficaz o la existencia de comunicación distorsionada. Este hecho puede causar conflictos internos entre los colaboradores e influir negativamente en la satisfacción laboral. Desarrollar acciones sobre la comunicación interna en una empresa ayuda a mantener a los trabajadores y a sus jefaturas enfocados en el objetivo principal. Uno de sus grandes retos es lograr un buen clima laboral, el cual posibilita alcanzar los objetivos trazados y se logre la satisfacción de todos nuestros clientes.

En la empresa se lograron identificar factores que impactan en el desarrollo de sus labores y, en consecuencia, que afectan al clima organizacional. En primer lugar, se observa la ausencia de una comunicación horizontal entre las distintas jefaturas, así como de una comunicación vertical que permita estas últimas informar directamente a su personal sobre los principales acuerdos o decisiones tomados. Esto es ocasionado debido a una falta de coordinación en cuanto a las funciones que se deben realizar, así como al cumplimiento de los tiempos de ejecución.

En segundo lugar, las unidades carecen de un Manual de Funciones; por ello, las personas trabajan según reglamentos o directivas que existen en cada unidad. Asimismo, se ha estado trabajando formatos que solo son autorizados por la gerencia, así como se ha estado utilizando documentos de forma empírica y trabajando operativamente por costumbre.

En tercer lugar, al tratarse de las contrataciones de servicios y compras por importes que exceden los parámetros aprobados, se requiere que estas obtengan la autorización del directorio del FEBAN o del comité de Compras, lo cual, en muchos casos, retrasa el avance de la necesidad de la empresa.

En cuarto lugar, con respecto al clima laboral, se identifica la poca iniciativa de los empleados, así como de valores en la organización. En efecto, se percibe que el personal no participa, no opina de forma activa ni tampoco tiene iniciativa para mejorar. Es decir, trabaja de forma individual y no se preocupa por integrarse a un equipo. Muchos se mantienen al margen en lugar de participar constantemente en proyectos y brindar ideas o alternativas de solución para inconvenientes que se generen dentro de la empresa.

En quinto lugar, las actividades de integración entre las diversas unidades no se llevan a cabo desde hace tres años. Es más, se han ido perdiendo con el tiempo debido a la inestabilidad, a los cambios constantes en las jefaturas, a los despidos y a la rotación de personal. Por estas razones, actualmente, el área de Gerencia no considera importante realizarlas. No obstante, resulta necesario que la organización otorgue prioridad al fomento del buen clima laboral, originándose esto desde las personas que dirigen la empresa, porque ello permitirá que todos se involucren y promuevan que se brinde mejores servicios a sus afiliados.

Por último, los cambios han perjudicado económicamente a la organización, a causa de que implican la asignación de un nuevo presupuesto para la remuneración del nuevo jefe. Así también, los despidos han generado una previsión para la liquidación del trabajador. Del mismo modo, la alta rotación de personal hace que la entidad emplee tiempo en integrar a un nuevo trabajador, ya que este debe pasar por un proceso de capacitación y de adaptación a las funciones que se le asigna. Todos estos gastos devienen de un proceso de comunicación interna llevado inadecuadamente; por ello, se precisa tener un plan de comunicación efectivo que incluya a todos los elementos de la empresa.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo se relacionan las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?

1.2.2 Interrogantes secundarias

- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?
- ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?
- ¿Qué estrategias de comunicación interna se puede proponer para mejorar el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?

1.3 Justificación de la investigación

Resulta de suma importancia ya que se busca fomentar la comunicación y la satisfacción laboral entre los colaboradores de una organización, determinar la orientación que deben dar las jefaturas a todo el personal, supervisar el desempeño en las tareas que se deben cumplir e influir satisfactoriamente en la productividad de una empresa.

Esta organización carece de mediciones del clima laboral y de una comunicación horizontal y vertical, lo cual no permite conocer su situación actual. De igual modo, no contar con un manual de funciones y políticas de gestión perjudica a la empresa, puesto que no permite su buen funcionamiento ni su crecimiento. Además, es oportuno evaluar aquellos factores que ayuden a la viabilidad del uso de recursos para lograr un adecuado clima laboral y una comunicación constante, que eviten conflictos entre trabajadores. Los cambios en las jefaturas, despidos y rotación de personal provocaron inestabilidad laboral y descontento, que no contribuyen con un buen clima laboral ni con una adecuada comunicación.

Para finalizar, se busca determinar las falencias que existen en la institución y constituir una estructura organizacional adecuada con factores internos y externos que permitan cumplir con los objetivos. Asimismo, esta investigación nos brindará bibliografía de referencia para unas próximas investigaciones para que tengan como finalidad, analizar la influencia de comunicación y la satisfacción laboral.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar cómo se relacionan las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la relación que existe entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
- Identificar la relación que existe entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
- Proponer estrategias de comunicación interna que mejoren el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

2.1.1 Antecedentes nacionales

2.1.1 Antecedentes nacionales

Para iniciar, Sánchez (2021) presentó su tesis titulada “*Impacto de las estrategias de comunicación interna en el clima laboral de los trabajadores de una Pyme, 2020*”. Para el desarrollo del estudio presentó un método deductivo, con diseño cuasiexperimental, cuantitativo. Para evidenciar y dar respuesta al objetivo se contó con la participación de 35 empleados de una empresa, quienes aportaron información importante a través de un cuestionario. Asimismo, los resultados mostraron que al realizar el pre y post si hubo diferencias significativas de como los trabajadores veían el clima laboral que se mantenía en las áreas de trabajo, señalando que es de mucha significancia que la gerencia de la empresa se preocupe por aplicar estrategias de comunicación interna para que ayude a mejorar el clima que se percibe. Por lo que concluye que, al aplicar las estrategias se pudo deducir el cambio que hubo en el área de trabajo, es decir, las estrategias de comunicación interna son significativas para el clima.

Santa (2020) en su tesis nombrada “*Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo*”. Se desarrollo por medio de una metodología descriptiva, no experimental, y transversal. Para poder deducir el estudio de manera óptima estuvo participando 100 trabajadores, quienes ayudaron a dar información por medio de una entrevista estructurada. Según los resultados arrojados se supo que el clima laboral percibido en el hospital era muy bajo, no había comunicación y unión entre los empleados administrativos y demás personal, la falta de comunicación era la principal consecuencia de pasar por ello. Se concluyó que, emplear estrategias de comunicación mejora positivamente el clima laboral, ayuda a que se labore de manera eficiente, en armonía apoyándose unos con otros, haciendo que exista relaciones personales y profesionales entre los trabajadores.

Cruz (2018) en su estudio nombrado “*Estrategias de comunicación interna para mejorar clima organizacional, empresa King Kong Lambayeque 2018*”. Se realizó por medio de un método preexperimental, con enfoque cuantitativo, de tipo aplicada quienes ayudaron al desarrollo conducente del estudio. De la misma manera, la muestra fue de 30 personal de la empresa mencionada anteriormente, además, se aplicó un cuestionario para evaluar las variables de intereses, el cual fue validado por medio de un grupo de expertos. Los resultados mostraron que, aplicar las estrategias de comunicación tiene una sig de 0.000, lo que deduce que transforma de forma positiva el clima laboral en una empresa. Concluyó que, las estrategias de comunicación mejoran positivamente el clima laboral de una empresa.

Solano (2018) en su estudio “*Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI Data. Año 2016*”. Se desarrollo bajo una metodología descriptiva, de enfoque cuantitativa y corte transversal. Además, contó con la intervención de 40 empleados de la empresa, quienes aportaron información relevante acerca de las variables a estudiar a través de un cuestionario. Se pudo conocer que en la empresa no existe un clima laboral adecuado por lo que los trabajadores se sienten insatisfechos e incómodos, ello, por los directivos no han aplicado plan de comunicación interna que apoye e incentive al personal. Concluyó que, aplicar estrategias de comunicación se correlación directamente con el clima laboral, haciendo que mejore el área de trabajo.

Lázaro y Taboada (2017) desarrollo su estudio nombrado “*Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la “corporación mechan Service S.A.C” de la ciudad de Chiclayo*”. Se elaboró por medio de un método positivista, descriptiva, de tipo básica. Contó con la participación de 12 trabajadores quienes ayudaron a dar respuesta al objetivo de la investigación, se usó la guía de entrevista para poder recopilar datos acerca del tema estudiado. Se conoció que el clima laboral no era el mejor, porque la comunicación era deficiente, no se entendían unos con otros haciendo el trabajo más agobiador. Concluyen que, las estrategias de comunicación interna mejora significativamente el clima laboral, aplicándolas según las perspectivas y necesidades de los empleados.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Montoya (2021) en el desarrollo de su tesis propuso por título “*La comunicación y el Clima Laboral de la Empresa Mura Construcciones*”. Se utilizó un método correlacional, con

enfoque cuantitativo, no experimental, el cual intervinieron 62 sujetos seleccionados de manera aleatoria, que aportaron información acerca de las variables a estudiar por medio de un cuestionario para medir la comunicación y clima laboral en escala Likert. Suministrando los datos dio como resultado que, la productividad y eficacia de la empresa está siendo perjudicado por el hecho de no contar con una comunicación interna asertiva, manifestando que las áreas de la empresa presentan inconvenientes de comunicación y clima. Concluyó que, la comunicación se asocia significativamente con el clima laboral, mientras más comunicación mejor será el clima que se percibirá.

Marín (2018) elaboró una tesis con título “*Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en la alcaldía de la Jagua de Ibirico, Cesar*”. Presentó un estudio explicativo, con diseño no experimental y básica. La muestra estuvo integrada por empleados de la administración de la alcaldía, quienes apoyaron con la investigación dando sus opiniones por medio de un cuestionario que se aplicó para recopilar datos y poder efectuar los resultados pertinentes, el cual arrojaron que la comunicación ejercida no era el adecuado, arrojando un nivel bajo, generando que no hubiese compañerismo en los departamentos de la alcaldía. Concluyó que, aplicar estrategias que permita mantener una comunicación interna agradable mejora eficientemente el clima laboral, permitiendo que los trabajadores sean motivados, incentivados y puedan fortalecer sus valores, desempeñándose más en sus funciones.

Agudelo y Villada (2018) en su tesis titulada “*Comunicación organizacional y clima laboral de Empocaldas S.A. E.S.P. y fundación Concívica*”. Se elaboró por medio de un diseño no experimental, básica y correlacional. Contó con la intervención de 376 empleados quienes manifestaron sus opiniones en el cuestionario que se empleó para poder desarrollar los resultados del estudio. Señalando que la falta de comunicación puede llevar a las empresas a declinar su labor, por lo que se hace importante mantener en continuidad la comunicación. Concluyen que, las estrategias de comunicación se asocian con el clima laboral, mantener una comunicación apropiada con los directivos y empleados, tomando ideas de ambas partes puede llevar a la empresa muy lejos, desarrollando un ambiente agradable y cómodo.

Rodríguez et al. (2017) en su estudio titulado “*La comunicación organizacional interna y su influencia en el clima laboral*”. Siendo un método deductivo, con nivel explicativo, y diseño

no experimental. Además, se usó una muestra de 50 empleados, quienes aportaron datos específicos acerca de la comunicación y clima laboral a través de un cuestionario que se empleó para dicho fin. Los resultados mostraron que, es significativo para la empresa y todos sus integrantes mantener una comunicación efectiva, ya que ayuda a mantener en armonía el ambiente, además, trabajar cómodos hace que el desempeño sea mejor para que la organización sea productiva. Concluyen que, la comunicación interna influye de forma positiva en el clima laboral, mientras más comunicación exista entre el personal y directivos las funciones se ejecutaran de la mejor manera, sin tener complicaciones que en equipo no se pueda solucionar.

Mora (2017) en la elaboración de su tesis titulada “*La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral*”. Se desarrollo bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y relacional. Asimismo, contó con la participación de 35 trabajadores de una empresa, quienes son pieza clave para el sustento y elaboración del mismo, ellos aportaron de sus conocimientos para dar información pertinente a través de un cuestionario que se aplicó para la recopilación de datos con el fin de ser analizados y arrojaran resultados oportunos acerca de la comunicación y el clima laboral. Por lo que se pudo observar que para mantener una comunicación adecuada dentro de las organizaciones se debe consideran mantener un plan o modelo de comunicación para determinar cuáles serán los beneficios y consecuencias al tomar una decisión, además, se debe manifestar que la empresa carece de intercambios de ideas. Se concluye que, mantener una comunicación interna se correlaciona directamente con el ambiente organizacional.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Estrategia de comunicación interna

De acuerdo con Crespo et al. (2015), el humano es miembro de sociedades compuestas por organizaciones, en donde las personas necesitan relacionarse principalmente por la comunicación, sea verbal o no verbal. Por tanto, esta se convertirá en un elemento fundamental. Debido a este sistema, transmitir información conduce al establecimiento de

estrategias por medio de políticas. Asimismo, conduce a elementos que puedan gestionar los cambios, los cuales, a su vez, garantizarán que los objetivos programados dentro de la organización se cumplan. En ese sentido, la comunicación pasaría a convertirse en un elemento central dentro de esta entidad. Sin embargo, muchas veces no se le brinda la atención necesaria, debido a que se cree que existe un adecuado manejo y que, por tanto, no se necesita de ninguna estrategia para su uso, lo cual hace que las entidades comentan errores. “Una apropiada comunicación interna dentro de una organización puede ayudar a que se conozca a los empleados de la misión, visión, objetivos, planes, estrategias y metas que se desea alcanzar”. De esta manera, los colaboradores tomarán conciencia sobre la importancia de su labor, así como de la manera en que se pueda satisfacer las necesidades de la empresa.

Por otro lado, Cuenca y Verazzi (2020) describió la comunicación interna como las actividades realizadas por la organización para crear y mantener relaciones apropiadas entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación, que contribuyan a mantenerlos informados, integrados y motivados. De esta manera, “se influye en el adecuado desempeño laboral del empleado y, por ende, en el logro de los objetivos de la organización”.

Así también, Publicaciones Vértice (2008) señaló que la comunicación es un elemento indispensable en las empresas, puesto que es considerada una red que enlaza los elementos que conforman el sistema que permite el funcionamiento de una organización. Se explica como definición de comunicación a la capacidad que tiene un ser humano para transmitir e informar sus experiencias, opiniones, conocimiento, entre otros.

En las empresas, se evidencian ambos tipos de comunicación. La comunicación interna se define como aquella que está enfocada en el equipo de trabajo que conforma una organización. Por ejemplo, estas personas pueden ser directivos, socios, accionistas, administradores y empleados en general. Así mismo, dentro de las comunicaciones internas, se pueden distinguir dos: la informal y la formal. Su propósito es integrar los esfuerzos de todo el grupo de trabajo, propiciando alcanzar los objetivos de manera efectiva y en un menor tiempo. Esto permitirá que la comunicación sea más fluida en todas las áreas, porque es una condición indispensable para efectuar los procesos administrativos de coordinar, distribuir las tareas, solucionar problemas, gestionar cambios, planificar, controlar, supervisar y organizar. Considerando que las organizaciones son sistemas abiertos que están en contacto

con el exterior, la comunicación debe fluir de manera eficaz y las interacciones entre sus integrantes también deben seguir la misma línea, de tal forma que estas condiciones sean propicias para un ambiente laboral adecuado.

Así también, Cervera (2008) afirmó que la comunicación interna contribuye con la transparencia dentro de una organización; por ello, no se debe considerar como un medio para transmitir datos, ni tan solo como un adecuado método de gestión. En otras palabras, debe ser catalogada como una función que incluye a todas las actividades dentro de una organización, por tanto, debe ser precisada y desarrollarse adecuadamente. Así mismo, este autor señaló que la comunicación interna proporciona muchos beneficios, entre los cuales tenemos: (a) transmite información sobre qué es lo que la empresa desea, qué es lo que estima y cuánto lo valora, lo que va a requerir compromiso y responsabilidad para con la organización, de modo que se genere una relación estrecha y un camino bien estructurado; (b) aumenta la productividad con base en el compromiso y desempeño del personal, que busca siempre la mejora en los procesos y también la calidad; (c) involucra al personal para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos; (d) elimina la comunicación boca en boca y rumores de pasillos, que ocasionan confusión en el personal con una comunicación formal, precisa y oportuna; (e) comprende que los conocimientos y saberes no solo se conciben como niveles superiores dentro de una organización, sino que tienen que ser impartidos en todas las áreas; (f) fomenta las mejores relaciones interpersonales y la efectividad de los trabajos que se realizan en equipo; y (g) apoya la motivación del personal, credibilidad, confianza, seguridad y buen desempeño laboral.

Dimensión 1. Comunicación formal. Siguiendo a Crespo et al. (2015), la comunicación formal es parte indispensable de una organización y se transmite mediante los canales organizacionales. De esa manera, su contenido debe haber sido anteriormente analizado y organizado por la dirección al interior dentro de una entidad. Así también, es preciso que se cuente con la persona adecuada, en el momento preciso y con las formas necesarias para su nivel jerárquico. Por último, una adecuada comunicación contribuye con el prestigio de la cultura organizacional.

Por su parte, Castro (2015) indicó que la comunicación formal la establece la propia organización y se estructura de acuerdo a las características de la misma y de los objetivos que busca, se encuentra controlada y sujeta a determinadas reglas, entre estos medios de comunicación se conoce el memorándum, las reuniones que se realizan bajo una agenda establecida, así como el correo electrónico que se emplea como medio de comunicación a través del intranet. De igual modo, Publicaciones Vértice (2007) mencionó “que las comunicaciones formales son aquellas cuyo contenido son netamente laborales, indica que su proceso es lento, pues debe seguir los lineamientos burocráticos” (p. 6). Considerando los planteamientos de los autores antes mencionados, se puede indicar que la comunicación formal no es más que la vía que posee una organización para poder transmitir a su personal instrucciones, informaciones, lineamientos, reglamentos, cambios, planes y estrategias que mantengan al empleado informado. Así, todos se mantendrán en la misma frecuencia y podrán coordinar actividades y gestionar recursos.

Para este tipo de comunicaciones, suelen utilizarse los manuales de procesos y operaciones, las publicaciones oficiales, las páginas web o intranet, organigramas, memorándums, folletos, boletines y correos electrónicos. Estos medios serán descritos a continuación, como indicadores de la comunicación formal en las organizaciones.

Manual de procesos y operaciones (MPO). Para Sofgrade (s.f.) y Vivanco (2017), este documento de gestión es elaborado como guía de referencia, en la cual se registra toda la información sobre el funcionamiento de una organización. Su propósito es mostrar el funcionamiento de la empresa y los elementos que la componen a la persona interesada, tales como (a) el contexto, (b) la estructura orgánica, (c) los puestos que existen en cada área, (d) los procesos y procedimientos, (e) las actividades que se realizan al interior, (f) las políticas y reglas que se establecen en la organización para su debido cumplimiento, y (g) cualquier otra información que esté relacionada con las operaciones de la organización. Entre los beneficios que brinda un manual de procesos y operaciones, se puede mencionar los siguientes: (a) mejorar la productividad y eficiencia, (b) mantener y permear el conocimiento, (c) tener una clara rendición de cuentas, y (d) permitir que la organización pueda competir en el mercado con mejores condiciones.

Publicaciones oficiales. Las publicaciones oficiales son aquellas que realizan las empresas para comunicar e informar a sus empleados. De acuerdo con Publicaciones Vértice (2008), estas pueden realizarse por medio de circulares, que pueden ser utilizadas en momentos críticos de la organización. Además, son enviadas a todo el personal o pueden ir dirigidas a un trabajador particularmente. En el caso de que requiera alguna contestación, podrán ser firmadas y selladas por parte de los directivos generales.

Página web o intranet. Al respecto, Cervera (2008) manifestó que es un espacio al cual un empleado puede acceder a través de un usuario y una clave. Así también, señaló que esta herramienta garantiza el acceso al trabajador para que maneje la información desde la plataforma organizacional por medio de los recursos que le proporcionan las redes de internet. De esta manera, podrá entender que el poder y éxito empresarial se basa en la adecuada información que se proporciona a los empleados, en lugar de limitarlos a algunas áreas, de acuerdo con un procedimiento de seguridad tiene que ser validado por el sistema.

Organigrama. Para Luna (2015), los organigramas representan la estructura y rangos formales de una organización en un tiempo determinado e indican niveles y puestos de trabajo por áreas o departamentos. Contienen información acerca de las posiciones de los empleados, así como de sus funciones y responsabilidades. De igual modo, incluyen información sobre los supervisores inmediatos y de quién o quiénes dependen. En consecuencia, el empleado podrá identificar su aporte dentro de la organización y también la ubicación de terceros. Por último, los organigramas evidencian la sucesión de la línea de carrera, puesto que permiten identificar los niveles hasta los cuales es posible escalar dentro de la organización.

Memorándum. Para Publicaciones Vértice (2007), los “memorándums son estructuras concisas y breves con una estructura básica de 5 elementos: la fecha, el destinatario, el asunto, el remitente, el asunto del mensaje y el mensaje en sí” (p. 12). Deben

contener un solo tema para poder facilitar su comprensión y están dirigidos a una sola persona, de forma concreta y bien identificada.

Folletos. Por su parte, Cervera (2008), indicó que folletos o boletines corresponden a publicaciones periódicas que contienen información interna. Estos pueden ser enviados a los trabajadores a sus respectivos domicilios. En ocasiones, podría transmitirse por medio del correo electrónico. De igual manera, contiene información importante para el empleado; por ejemplo, contenido acerca de nombramientos, resultados de evaluaciones, cambios, formación profesional, entre otros. De acuerdo con Publicaciones Vértice (2008), un boletín o folleto es un periódico corporativo que será enviado al domicilio del colaborador para que se les informe acerca de asuntos relacionados con la motivación y formación. La intención es que se entregue frecuentemente y que contenga información de interés para el lector, así como se muestre de forma interesante y muy visual para que llame la atención del destinatario.

Correos electrónicos. Siguiendo a Cervera (2008), el correo electrónico o e-mail debe ser utilizado todos los días por parte de los miembros de una organización. Gracias al correo, se llevan a cabo el más grande intercambio de información, ya sea de archivos, como de asuntos relacionados con reuniones e información de cualquier índole con rapidez. Actualmente, los correos electrónicos conforman un mecanismo de comunicación dentro de las organizaciones, puesto que han resultado ser una herramienta eficiente y rápida, que puede llevarse a cabo a través de un ordenador. De igual modo, facilita la comunicación con diferentes personas y pueden categorizarse en grupos; es decir, mediante la agenda de contactos, es posible priorizar la mensajería. En otras palabras, es una plataforma segura para manejar datos. Finalmente, otorga la posibilidad de anexar archivos e imágenes, que permitan mejorar la comprensión del contenido.

Dimensión 2. Comunicación informal. La comunicación informal, bajo la consideración de Castro (2015), se basa en la espontaneidad y no en la jerarquía que se ha

constituido en la organización, surge de manera natural de la interrelación entre trabajadores que establecen entre ellos lazos afectivos o de amistad entre ellos, este tipo de comunicación puede beneficiar o afectar a la organización dependiendo cómo ésta se desarrolle y para qué propósitos se reúnen. Para Publicaciones vértice (2007), este tipo de comunicaciones “a pesar de estar dirigidos igualmente a temas laborales utiliza canales no oficiales, como reuniones fuera del área laboral, encuentro en los pasillos, las pausas de café y comida” (p. 6). En este sentido, las comunicaciones informales son aquellas que se dan sin la formalidad ni los mecanismos burocráticos que establecen las relaciones corporativas. Es más, suele estrechar las relaciones de amistad que se asocian con las acciones laborales.

La comunicación puede producirse en dos contextos: como rumores de pasillo o en reuniones sociales. Los rumores de pasillo son aquellos en los cuales los empleados pueden conversar temas laborales u otros de manera personal o hasta secreta. Estos pueden crear complicaciones, porque desvirtúan la información o pueden llegar a fabricar bolas de nieve que afecten el clima laboral. Las reuniones sociales entre compañeros de trabajo, por lo general fuera del horario laboral y de la estructura física de la empresa, promueven un trato más directo y sencillo (Díaz & Guzmán, 2014).

Las comunicaciones internas son un factor clave en el desarrollo organizacional, ya que son las responsables de transmitir información al empleado, en relación con la planificación, objetivos y estrategias de la empresa. También, son el resultado de percepciones sistemáticas, que conllevan características psicosociales del empleado. De este modo, la efectividad de las comunicaciones internas va a incidir en la satisfacción laboral y, por ende, a propiciar un clima laboral que puede llegar a ser positivo o negativo. Dicho de otro modo, las comunicaciones internas son un favor que determina el clima laboral (Ruiz, 2020).

2.2.2 Clima laboral

Bordas (2016), manifiesta que “el clima laboral está caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que estén presentes de forma relativa estable en una determina organización y que afecta a las actitudes, motivaciones y comportamiento de sus miembros” (p. 22). Por esa razón, puede influenciar en el desempeño de los empleados y,

frecuentemente, es evaluado por medio de la percepción de los trabajadores, de sus sentimientos y opiniones, de la visualización en relación al trato y a las relaciones interpersonales, entre otros aspectos. El clima laboral puede ir cambiando; para ello, se requiere de las acciones de los líderes y directivos de las organizaciones, quienes tienen que enfocarse en la satisfacción de su personal.

Este planteamiento coincide con el de Gan y Berbel (2007), quienes afirmaron que “el clima laboral suele ser el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización pueden tener en relación a su trabajo” (p. 177). También se puede observar que, dentro de las organizaciones, es posible conseguir personas insatisfechas que hacen duras críticas en relación a cómo se sienten en su trabajo. Estas no contribuirán con la mejora del clima laboral, sino que mantendrán la situación. El hecho se relaciona con variables psicológicas, que pueden lograr explicar el comportamiento del equipo de trabajo partiendo del estudio de sus actitudes, conductas y comportamientos individuales.

Así mismo, de acuerdo con Bordas (2016), el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, a los procesos de grupos y a las organizaciones. En este sentido, resulta posible describir las dimensiones relacionadas, tales como las relaciones personales, la autorrealización, la estabilidad y los cambios.

Dimensión 1. Relaciones interpersonales. Por su parte, Rodríguez (1998) afirmó que los seres humanos, a pesar de que han sido capaces de crear vehículos para explorar el espacio, son incapaces de relacionarse efectivamente con otras personas, tanto en su vida diaria como en su trabajo. Asimismo, planteó que el 80 % de los problemas dentro de las organizaciones suceden como consecuencia de las complicaciones que se generan entre el personal. Esto puede justificarse si se considera que las ciencias aplicadas y tecnológicas han avanzado vertiginosamente y constituyen un factor al cual se le presta más importancia y se dedica más tiempo que a las ciencias que analizan el comportamiento del ser humano, que han quedado en segundo lugar. Estas relaciones comprenden la interacción entre dos o más personas, que se fundamenta en la comunicación y requiere de ciertas habilidades, tales como saber escuchar, manejar conflictos y expresarse de manera efectiva, fluida y auténtica. En

este sentido, las relaciones interpersonales contienen los siguientes indicadores:

Implicación. Se refiere a la preocupación de la organización en la preparación de su personal y en la selección de nuevos empleados, considerando su capacitación e inducción. De esta manera, es posible garantizar la necesidad de sustituciones, de incrementar el personal, entre otras razones (Chiavaneto, 2020).

Cohesión. Se denomina así a la variable que nos permitirá entender la dinámica de grupo y a desarrollar un buen clima en el equipo de trabajo es la cohesión. Según estudios, la cohesión contribuye a una mejor aceptación entre los miembros del grupo de trabajo; así mismo, aumenta su aprendizaje y satisfacción; eleva su productividad, capacidad comunicativa, seguridad, relaciones interpersonales y confianza en sí mismo y en sus compañeros; y alberga sentimientos de bienestar en su área laboral (Balaguer et al., 2004, citado por Paredes, 2011).

Apoyo. Esta dimensión suele referirse a la disponibilidad de los jefes para dar apoyo al personal; así también, al interés y la preocupación que estos conceden a sus colaboradores. En este sentido, es necesario observar cómo abordan la situación cuando un empleado comete un error o está en una condición complicada. También comprende si, dentro de las políticas de la empresa, se interesan por formar y capacitar al personal para buscar en ellos un mejor desempeño laboral (Manjarrez et al., 2020).

Dimensión 2. Autorrealización. De acuerdo con la teoría de la motivación humana, planteada por Maslow en 1943 (citado por Quintero, 2016), la autorrealización es la razón de ser de todo individuo, pues conlleva el aprovechamiento de oportunidades con el propósito de desarrollar las habilidades, el potencial y el talento en su máxima expresión. Además, permite que el individuo pueda alimentar y fortalecer su personalidad a medida que desarrolla su talento y conocimiento en relación con un tema o situación específica.

Una persona que se preocupa por autorrealizarse podrá eventualmente estar en

capacidad de plantearse objetivos y alcanzarlos, tanto a nivel personal como profesional, lo que le dará una ventaja competitiva y, además, lo diferenciará del resto. En este sentido, las organizaciones deben buscar apoyar la autorrealización, ya que esto no solo beneficiará al individuo, sino también a la empresa. El individuo está inmerso en todos los procesos y sistemas; por ello, si este se desarrolla, también lo hará la organización a través de su potencial adquirido (Abarca, s.f.).

De igual modo, la autorrealización es la necesidad que tienen los individuos de desarrollar y posicionarse según sus gustos y preferencias. En este caso, se puede apreciar la necesidad de todo ser humano de alcanzar el desarrollo profesional, de avanzar y escalar posiciones que les permitan alcanzar un nivel cada vez más alto en el trabajo.

Para la Fundación Universitaria Iberoamericana (2019), la autorrealización evidencia el deseo de encontrar felicidad a nivel personal y llevar una vida plena, desarrollando acciones que conduzcan a esta. El término autorrealización se analiza desde el punto de vista espiritual, mientras que la felicidad que produce en las personas debe permanecer en el ámbito personal. Por ello, trasladar problemas, complejos y frustraciones hasta los centros de labores no es nada profesional. No obstante, los seres humanos no se pueden desligar de ciertas condiciones emocionales y sociales. Por último, la autorrealización implica algunos aspectos o indicadores, que contribuyen a aclarar el panorama y que están relacionados con el individuo dentro del contexto organizacional o laboral. A continuación, se detallará cada uno de estos indicadores.

Autonomía. Para Bordas (2016), la autonomía se refiere “al grado en el que los miembros de la organización perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar cada paso a sus superiores”. La autonomía se encuentra relacionada con el grado de confianza y seguridad que tienen los empleados, el cual les va a permitir tomar acción, decisión y participación en el momento oportuno. No obstante, se debe tener especial cuidado ya que mayormente se requiere de cierta preparación y experiencia para poder ser certeros.

Organización. Según Borda (2016), la organización es considerada como “el grado

con el que los miembros perciben que los procesos de los trabajos se encuentran bien coordinados. Estos son muy eficientes y lo más claro posibles ya que no contienen excesivas restricciones organizacionales ni formulismos burocráticos”. Para ello, es importante dar a conocer la estructura organizacional mediante charlas de inducción al personal para que este se informe acerca de cómo son los procesos, cómo están coordinados u ordenados y cómo seguir los patrones regulares y formas de trabajo en la empresa, de modo que sea posible mantener la estabilidad organizativa y laboral.

Presión. De acuerdo con Bordas (2016), la presión corresponde a las exigencias asociadas al trabajo. Esta sugiere, por lo general, la complejidad de las actividades que se realizan, la carga, las horas de trabajo y la cantidad de personas involucradas en ciertas actividades. En ocasiones, un empleado puede sentirse presionado, porque considera que tiene demasiado trabajo, que las horas no le alcanzan para lograr las metas que se le han trazado y que la distribución de las actividades es inadecuada, porque percibe que a otros compañeros no le adjudican tantas responsabilidades. Este hecho puede producir que el colaborador se sienta presionado y, por ende, una actitud negativa que va a afectar definitivamente su ambiente laboral.

Dimensión 2. Estabilidad y cambio. Referida al conocimiento que tienen los trabajadores en relación con lo que se espera de las actividades que ellos ejecutan. Los planes de trabajo, aunado a las normas, lineamientos y presión, pueden influenciar en el quehacer diario dentro de una organización, motivando el rendimiento y el alcance de los resultados (Gan & Berbel, 2007). En esta dimensión, se pueden apreciar los indicadores siguientes:

Claridad. Las personas deben percibir que la organización tiene claro sus objetivos, metas, visión y misión, así como una planificación clara y un plan de crecimiento en el largo plazo. Así mismo, la definición de las funciones y roles es valorada por los empleados, quienes no tendrán ninguna confusión en relación con sus responsabilidades y niveles jerárquicos. Una organización que puede brindar seguridad y estabilidad genera que el

personal se sienta con posibilidades de hacer planes a futuro y que esto influya en su comportamiento, desempeño y motivación.

Control. Para Bateman y Snell (1999), el control constituye “cualquier proceso que busque dirigir las actividades de los trabajadores hasta alcanzar los objetivos de la organización”. En el caso del clima laboral, corresponde al conjunto de normas, reglas y estatutos que suelen plantear las organizaciones para delimitar el comportamiento y las actividades del equipo de trabajo. Para ello, se establecen políticas para alinear el comportamiento de los empleados en función de lo que los altos directivos de la empresa estimen conveniente o correcto.

Innovación. De acuerdo con Díaz-Canel et al. (2020), las innovaciones tecnológicas están estrechamente relacionadas con las nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Se suele utilizar mucha tecnología para diseñar y desarrollar nuevos procesos a nivel operacional y administrativo dentro de las organizaciones, teniendo como objetivo alcanzar la mayor productividad, mejor eficiencia y alta eficacia. Así, las innovaciones pueden ser un apoyo para la entidad siempre y cuando los colaboradores estén adecuadamente capacitados para manejar los cambios que esto implica.

Comodidad. La comodidad puede referirse a las condiciones físicas y estructurales del ambiente de trabajo donde el individuo desarrolla sus actividades. Por ello, las organizaciones deben enfocarse en proveer a su personal de las herramientas idóneas para el desarrollo de sus actividades, y que permitan el cuidado de su integridad y el mantenimiento de su ergonomía. “El confort del empleado puede influenciar directamente en la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas. Para ello, debe asegurarse que el trabajador tenga espacios amplios, ventilados, con suficiente luz, entre otros aspectos” (Gan & Berbel, 2007).

2.3 Definición de conceptos

- **Comunicación interna:** Se trata de una conversación organizacional y está dirigida al cliente interno. Su finalidad es saber qué es lo que este piensa para determinar sus necesidades laborales e, incluso, personales. La tendencia, en la actualidad, es que la organización se humanice y que escuche las necesidades y aportes de los integrantes de la organización (Avendaño & Sánchez, 2020; Castro & Díaz, 2020).
- **Comunicación formal:** Se establece partiendo de la estructura de la empresa y se transmite mediante los canales organizacionales. Su contenido debe ser previamente revisado, estructurado y ordenado por la directiva de la entidad. Asimismo, debe llegar a la persona correcta en el momento indicado y con el respeto de la autoridad que esta confiera a su nivel jerárquico, ya que suele reflejar la cultura de la organización (Díaz & Guzmán, 2014; Quijano et al., 2020).
- **Comunicación informal:** Es aquella que no se esmera por utilizar canales oficiales y acontecen dentro y fuera de la organización; por ejemplo, las conversaciones no oficiales o aquellas que no abordan temas relacionados con la entidad. Surge de manera espontánea por afinidad entre las personas que integran la empresa (García & Mena, 2020; Quijano et al., 2020).
- **Clima laboral:** Se caracteriza por ser parte de la organización y estar representado en los aspectos tangibles e intangibles que pueden afectar las actitudes, motivaciones y comportamiento de sus integrantes (Bordas, 2016; Rosiles et al., 2020; Becerra & Bermúdez, 2020).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Formulación de la hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación entre las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
- Existe relación entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
- La propuesta de estrategias de comunicación interna mejorará el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.

3.2 Variables e indicadores

3.2.1 Identificación de las variables, dimensiones e indicadores

Estrategias de comunicación interna. Es el proceso de transmisión de información hacia o entre los *stakeholders* o grupos de interés internos (Crespo et al., 2015). Estas estrategias contienen dos indicadores que serán expuestos a continuación.

Comunicación formal. Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizativos (Crespo et al., 2015).

Comunicación informal. Es aquella que no utiliza los canales oficiales; es decir, corresponde a aquellas conversaciones informales en los ambientes de trabajo y surgen espontáneamente (Crespo et al., 2015).

Clima laboral. Es entendido como el ambiente físico y humano en el cual se lleva a cabo la actividad laboral (Gan & Berbel, 2007). El clima laboral contiene tres indicadores, los cuales serán presentados a continuación.

Relaciones personales. Para Soria (2004), “las relaciones interpersonales deben entenderse como aquel conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos”.

Autorrealización. Es el sentimiento de autonomía, organización y grado de presión a la cual es sometido el trabajador y su capacidad de resistencia (Martínez et al., 2020).

Estabilidad/cambio. Son el conjunto de transformaciones que se dan a lo largo de la estadía del trabajador en la organización, lo que condiciona a que el trabajador tenga que cambiar de acuerdo a las exigencias de la empresa y del mercado (Alvarado & Barba, 2016).

En la Tabla 1, podremos visualizar ambas variables: estrategias de comunicación interna y clima laboral.

Tabla 1*Variables, dimensiones e indicadores de la estrategia de comunicación interna*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Escala de medición de dimensiones	Escala de medición de dimensiones
Estrategias de comunicación interna	Es el proceso de transmisión de información hacia o entre los <i>stakeholders</i> o grupos de interés internos (Crespo et al., 2015).	Comunicación formal	MPO Publicaciones oficiales Página web Organigrama Memorándum Folletos	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Bajo (14 - 32) Regular (33 - 51) Alto (52 - 70)	Bajo (20 - 46) Regular (47 - 73) Alto (74 - 100)
		Comunicación informal	Rumores Reuniones sociales	15, 16, 17, 18 19, 20		Bajo (6 - 13) Regular (14 - 22) Alto (23 - 30)	

Tabla 2*Variables, dimensiones e indicadores del clima laboral*

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Escala de medición de dimensiones	Escala de medición de dimensiones
Clima laboral	El clima laboral se refiere al ambiente físico y humano en el que se desenvuelve la actividad laboral (Gan & Berbel, 2007).	Relaciones personales	Implicación	21, 22,	Totalmente en desacuerdo (1) En desacuerdo (2) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3) De acuerdo (4) Totalmente de acuerdo (5)	Bajo	Bajo (20 - 46) Regular (47 - 73) Alto (74 - 100)
			Cohesión	23, 24,		Regular	
		Apoyo	25, 26,	Alto			
			27, 28	Bajo			
		Autorrealización	Autonomía	29, 30,		Bajo	
			Organización	31, 32,		Regular	
			Presión	33, 34,		Alto	
				35		Alto	
		Estabilidad/cambio	Claridad	36, 37,		Bajo	Bajo (5 - 11) Regular (12 - 18) Alto (19 - 25)
	Control		38, 39,		Regular		
	Innovación		40		Alto		
			Comodidad			Alto	

3.3 Tipo de investigación

Fue aplicativo, ya que se centra en solucionar un problema específico (comunicación interna). La solución será planteada mediante un plan de mejora, que contemple el diagnóstico de la organización, de modo que sea posible plantear estrategias más adecuadas.

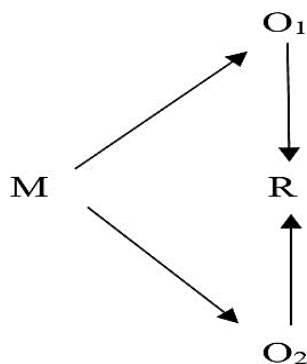
Por otro lado, se precisa que el enfoque fue cuantitativo. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) indicaron “que en este tipo de investigación se emplean procedimientos o herramientas numéricas y estadísticas” (p. 41).

Por último, la investigación fue correlacional. Para Hernández y Mendoza (2018), “los estudios correlacionales pretenden asociar conceptos, fenómenos, hechos o variables, miden las variables y su relación en términos estadísticos” (p. 109). Es decir, se define como correlacional, debido a que los resultados fueron registrados tal como ocurrieron en la realidad sin necesidad de efectuar ninguna manipulación de manera voluntaria.

3.4 Diseño de la investigación

Para este caso fue de tipo no experimental y transversal. Sobre ello, Hernández y Mendoza (2018) opinaron que “el estudio no experimental se refiere a estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 175). Así también, los “diseños transaccionales (transversales) son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 179); es decir, la información se obtiene en un momento determinado y una sola vez.

La representación gráfica del diseño correlacional de la investigación, mostrada a continuación, donde (a) “M” representa la muestra obtenida para la encuesta; (b) O₁ es el objeto observado, en este caso, es la variable estrategias de comunicación interna; (c) O₂ es la variable clima laboral; y (d) “R” representa la relación que existe entre ambas, por lo cual las flechas apuntan a dicha relación.



Donde:

M = Muestra estudiada

O₁ = Estrategias de comunicación interna

O₂ = Clima laboral

R = Relación

3.5 Viabilidad

La viabilidad de la investigación se garantiza con la presentación de una carta auspiciada por la universidad dirigida al FEBAN. Dicho documento se incluye en el Anexo 5 de esta investigación. Posteriormente, se encuestó a los trabajadores de la institución.

3.6 Ámbito y tiempo social de la investigación

El ámbito incluyó al FEBAN y el tiempo que se empleó para la aplicación de la investigación, este fue de 6 meses. Sobre este tema, Hernández y Mendoza (2018) mencionaron que el ámbito seleccionado para el estudio “debe situarse de manera concreta por sus características de contenido, lugar y tiempo, así como accesibilidad” (p. 199).

3.7 Unidad de estudio

Estuvo conformada por los trabajadores del área administrativa del FEBAN.

3.8 Población y muestra

3.8.1 Población

La conforman todos los trabajadores de la institución donde se realizó la investigación. Para Hernández y Mendoza (2018), es el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199). En este caso, estuvo compuesta por 156 trabajadores del FEBAN.

En la Tabla 3, se detalla la población que fue considerada.

Tabla 3

Población

Población	Cantidad
Gerente	1
Jefes	18
Técnicos	10
Asistentes	127
Total	156

3.8.2 Muestra

Al respecto Hernández et al. (2014) afirmaron que “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 196). En este caso, la muestra fue calculada mediante la fórmula estadística de poblaciones infinitas, la cual registró un resultado de 112 encuestas. La fórmula empleada se representa de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$\begin{aligned}
 N &= 156 \\
 Z &= 1.96 \\
 p &= 0.5 \\
 q &= 0.5 \\
 e &= 0.05 \\
 n &= \frac{149.8224}{1.3479} = 112
 \end{aligned}$$

Donde:

N: Tamaño de la población

p: Probabilidad de éxito = 50 %

q: Probabilidad de fracaso = 50 %

E²: Error seleccionado por el investigador = 5 %

Sustituyendo se tiene que n = 112

De acuerdo a los datos, la cantidad de encuestas que debieron efectuarse fueron 112. De acuerdo con el tipo de unidad de análisis, se propone la distribución presentada en la Tabla 4.

Tabla 4

Muestra

	Población	Cantidad
Gerente		1
Jefes		18
Técnicos		10
Asistentes		83
Total		112

Tipo de muestreo. Aleatorio simple, debido a que todos los trabajadores de la institución en estudio tuvieron la posibilidad de ser encuestados y analizados. “En un muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados” (Cabezas et al., 2018, p. 97).

3.9 Recolección de los datos

Se realizó aplicando el corte transversal o transeccional; es decir, la información se obtuvo una sola vez. La técnica empleada fue la encuesta; específicamente, se hizo uso del instrumento denominado cuestionario, que integró las dos variables de investigación y que luego se desagregó en preguntas.

3.9.1 Técnicas de recolección de datos

Se realizaron encuestas y entrevistas. De acuerdo con Cabezas et al. (2018), la entrevista es una técnica para obtener datos, la cual consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador-investigador y el entrevistado, y cuya finalidad es la de obtener información de quien, por lo general, es una persona conocedora de dicha materia de investigación. En el caso de la encuesta, Cabezas et al. (2018) informaron que “es una técnica propia del diseño de investigación de campo. Generalmente la encuesta se utiliza para indagar, averiguar opiniones, mediante preguntas estructuradas en base a un proceso metódico como es la operacionalización de las variables” (p. 80).

3.9.2 Instrumentos para la recolección de los datos

De acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), el instrumento es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en frente” (p. 228). Para la presente investigación, se utilizó el cuestionario.

Se desarrolló un cuestionario con 40 preguntas considerando que este instrumento tuvo dos variables (comunicación interna y clima laboral), se consignaron 20 preguntas para cada una de estas variables. También, se ha tomado en cuenta desarrollar preguntas para cada dimensión de las variables, las cuales se detallan en las fichas técnicas de cada instrumento (ver Anexo 1 y Anexo 2). Para las respuestas de los cuestionarios se utilizó la escala de Likert que muestra 6 opciones de resultado. Para Hernández y Mendoza (2018), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis” (p. 250).

Durante la entrevista, se empleó una guía de entrevista semi estructurada, la cual

estuvo conformada por 14 preguntas abiertas. Para Hernández y Mendoza (2018), “la entrevista semi estructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 449).

Los rangos de la variable estrategias de comunicación interna se muestran en la Tabla 5, mientras que los rangos de la variable clima laboral y sus dimensiones se exponen en la Tabla 6.

Tabla 5

Rangos de la variable estrategias de comunicación interna y sus dimensiones

Niveles	Bajo		Regular		Alto	
Estrategias de comunicación interna	20	46	47	73	74	100
Comunicación formal	14	32	33	51	52	70
Comunicación informal	6	13	14	22	23	30

Tabla 6

Rangos de la variable clima laboral y sus dimensiones

Niveles	Bajo		Regular		Alto	
Clima laboral	20	46	47	73	74	100
Relaciones interpersonales	8	18	19	29	30	40
Autorrealización	7	15	16	26	27	35
Estabilidad/cambio	5	11	12	18	19	25

3.9.3 Validez de los instrumentos

Está referido a determinar si el instrumento elegido medirá aquello para lo cual fue elaborado. Por su parte, Hernández y Mendoza (2018) afirmaron que “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable de interés, de acuerdo con expertos en el tema” (p. 235).

Tabla 7

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento estrategias de comunicación interna

N.º	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1			Válido
2			Válido

Tabla 8

Validez de contenido por juicio de expertos del instrumento clima laboral

N.º	Grado académico	Nombres y apellidos del experto	Dictamen
1			Válido
2			Válido

3.9.4 Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach para poder medir la consistencia interna de los instrumentos empleados (Hernández & Mendoza, 2018, p. 323). En la Tabla 9, se puede analizar dicho coeficiente.

Tabla 9

Coefficiente de Alfa de Cronbach

Coefficiente	Relación
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.20 a 0.40	Bajo o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy alta

Fuente: Chávez y Rodríguez (2018).

Luego de la aplicación de una prueba piloto a 20 empleados de la institución, se procedió a efectuar la prueba de confiabilidad en el programa SPSS-25, tal como se presenta en la Tabla 10.

Tabla 10

Confiabilidad del instrumento

Instrumento	Alfa de Cronbach	N.º de elementos
Estrategias de comunicación interna	0.991	20
Clima laboral	0.943	20

Fuente: SPSS-25

Según los resultados del coeficiente, se obtuvo un valor de 0.991 para el instrumento de estrategias de comunicación interna y de 0.943 para el instrumento clima laboral. En ambos instrumentos, el valor del indicador muestra una relación muy alta, lo que significa que existe consistencia interna entre las preguntas de los cuestionarios, por lo que se puede inferir que ambos instrumentos son confiables para ser aplicados en la investigación.

3.9.5 Tratamiento estadístico

Se empleó el programa estadístico SPSS-25 para el procesamiento de los datos, con el fin de aplicar la estadística descriptiva y mostrar los resultados de una forma más dinámica en gráficos y tablas de frecuencia. También, se empleó la estadística inferencial para poder probar las hipótesis.

3.9.6 Plan de mejora

Al final de la investigación, se presenta un plan de mejora, luego de haber identificado el problema. Dicho plan de mejora cuenta con la política de comunicación, las estrategias sugeridas, las actividades que se deben realizar para llevar a cabo el plan de mejora, secundado por un responsable para cada actividad, un presupuesto por cada estrategia y una posterior evaluación mediante indicadores.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados descriptivos

En el cuestionario que se aplicó a los trabajadores del FEBAN, fueron consideradas algunas preguntas adicionales acerca de las características de los trabajadores. Estas se encuentran referidas al género del empleado y a la cantidad de trabajadores por tipo de régimen laboral. Asimismo, se reportó que el 60 % de los trabajadores son varones y el 40 % son mujeres. En la organización, se presenta la siguiente distribución: (a) 82 trabajadores se encuentran bajo el régimen de contrato indeterminado (73 %), (b) 25 trabajadores están bajo el régimen de contrato de plazo fijo (22 %), y (c) 5 personas manifestaron ser practicante (4 %). Tal como se puede apreciar en estas cifras la cantidad de trabajadores son de 82 y los regímenes en los que se encuentran son variados e incluso se ha considerado la apreciación de 5 practicantes integrados en la organización.

Del mismo modo, en cuanto al tiempo que llevan laborando en la organización, se presentan los siguientes resultados: (a) 63 trabajadores tienen entre 1 y 15 años de servicio en la organización (56 %), (b) 23 trabajadores tienen entre 15 y 25 años (21 %), y (c) 26 trabajadores tienen más de 25 años de servicio (23 %). Finalmente, en cuanto a los cargos del personal encuestado, se observa lo siguiente: (a) 01 es gerente, (b) 18 son jefes, (c) 10 son técnicos, y (d) 83 son trabajadores.

En tal sentido, se puede afirmar que el tiempo en que los trabajadores se encuentran laborando en la organización no es poco; por tal motivo, ellos conocen muy bien la realidad de la organización y pueden dar una opinión objetiva al respecto del tema que se trata en este estudio. Del mismo modo, se puede apreciar que la carga laboral es alta en cuanto a la distribución jerárquica en la estructura organizacional, pues se aprecia que solo hay un gerente y 18 jefes que gestionan a 83 trabajadores que es la base de la organización, quienes hacen toda la parte operativa de la misma y que sostiene el trabajo más duro del rubro de la institución.

En la Tabla 11 y Figura 1, tenemos que: (a) 71.4 % considera que es bajo, (b) 21.4 % considera que es regular y (c) 7.1 % refiere que es alto. Estos porcentajes significan el estado actual que percibe el trabajador en relación con la comunicación interna. Sin embargo, es necesario resaltar que en el nivel bajo se registra el porcentaje más alto, lo que significa que las relaciones personales al interior de la organización no son buenas. Así también, se puede notar que no se emplean los medios de comunicación adecuados y, por último, que los trabajadores no se sienten motivados (Cuenca y Verazzi, 2020).

Tabla 11

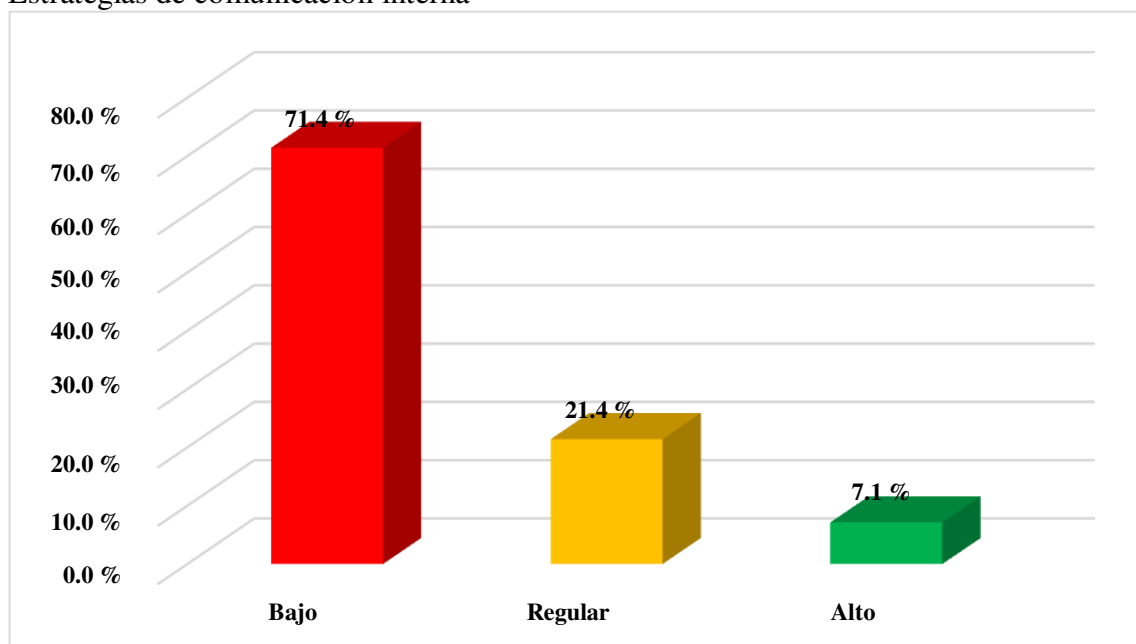
Estrategias de comunicación interna.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	80	71.4 %
Regular	24	21.4 %
Alto	8	7.1 %
Total	112	100.0 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 1

Estrategias de comunicación interna



Respecto de la comunicación formal se aprecia lo siguiente: (a) 72.3 % considera que es de nivel bajo, (b) 20.5 % regular, y (c) 7.1 % alto. En otras palabras, se puede decir que la comunicación formal no se practica con regularidad en la empresa o no se emplean los medios adecuados para calificarla como bueno. Con relación a este punto, Crespo et al. (2015) afirmaron que la comunicación formal debe entregarse a la persona correcta en el momento indicado y con el respeto de la autoridad que esta confiera a su nivel jerárquico.

Tabla 12

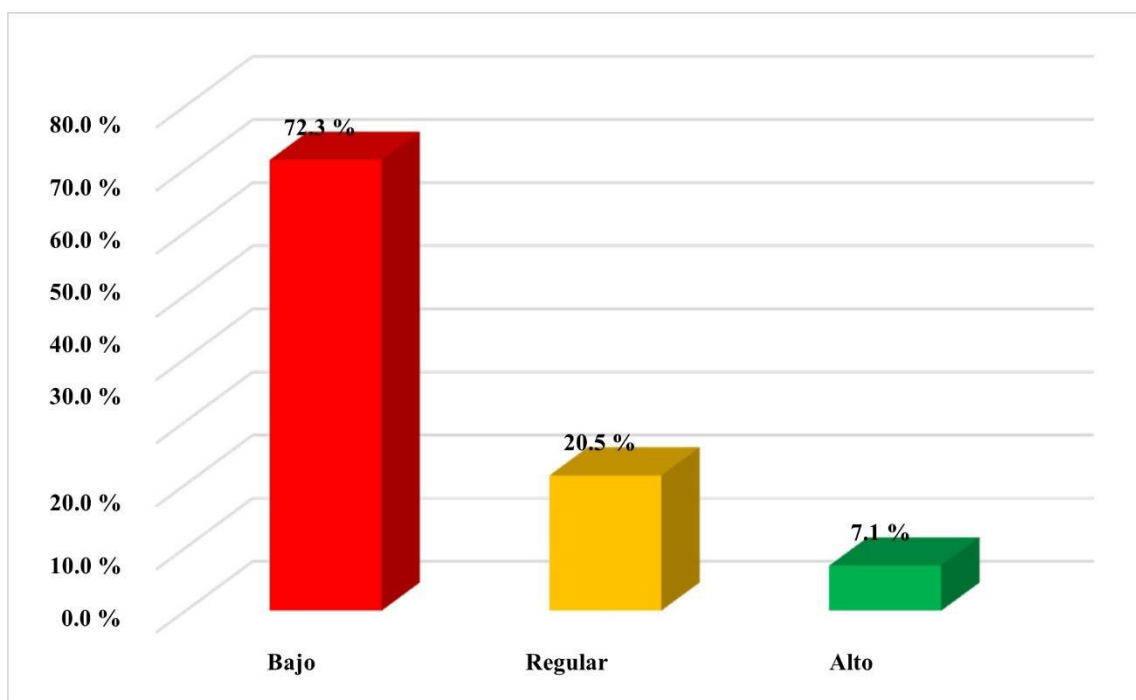
Comunicación formal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	81	72.3 %
Regular	23	20.5 %
Alto	8	7.1 %
Total	112	100.0 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 2

Comunicación formal



Con respecto al nivel de la comunicación informal, se muestran los siguientes resultados: (a) 68.8 % menciona que es de nivel bajo, (b) 24.1 % indica que tienen un nivel regular, y (c) 7.1 % que es de nivel alto. En este componente de la comunicación interna, también se reporta niveles bajos; es decir, la comunicación informal tampoco muestra que exista una comunicación adecuada en este aspecto. Para Díaz y Guzmán (2014), esta comunicación ocurre en forma de conversaciones en los pasillos de la organización, que no necesariamente son temas de trabajo. También, se manifiesta mediante reuniones sociales entre compañeros de trabajo, aspecto que en la actualidad no se produce dentro de la organización en estudio.

Tabla 13

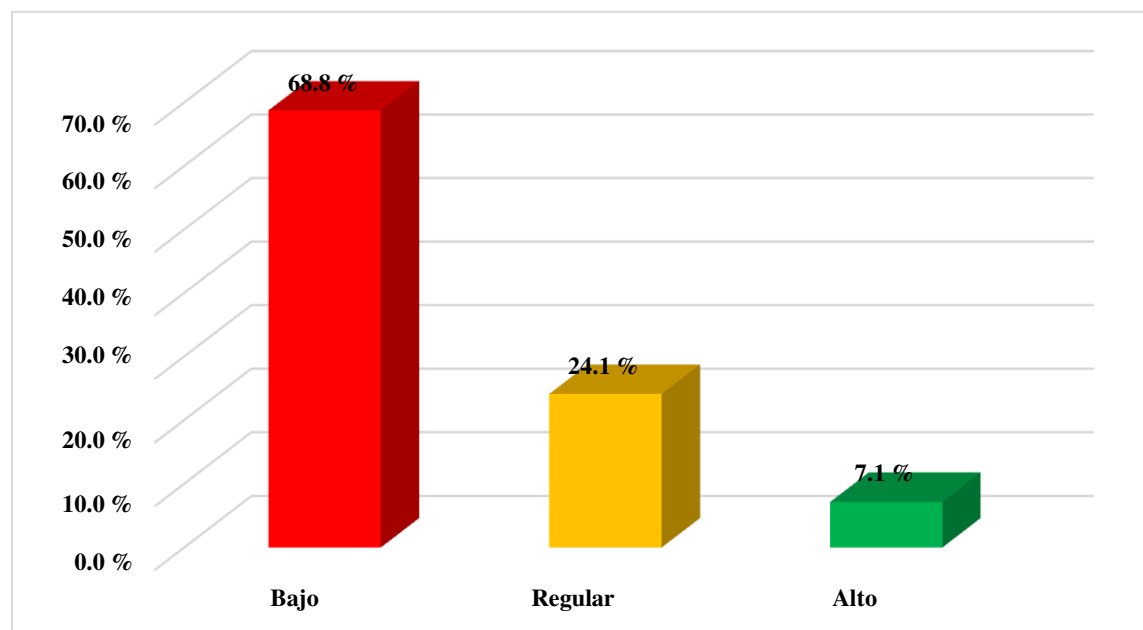
Comunicación informal

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	77	68.8 %
Regular	27	24.1 %
Alto	8	7.1 %
Total	112	100.0 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 3

Comunicación informal



Con relación al clima laboral, se evidencia lo siguiente: (a) 62.5 % considera que tiene un nivel bajo, (b) 8.9 % señala que es regular, y (c) 6.3 % afirma que es alto. Con la respuesta de los colaboradores se puede evidenciar que perciben que es de nivel bajo; es decir, no se encuentran a gusto puesto que sienten que no están en un ambiente en el cual puedan desarrollar sus capacidades sin ser juzgados o tratados de una manera que esté a la altura de su desempeño, lo que se demuestra en los aspectos tangibles e intangibles de la organización. Tal como lo manifiesta Bordas (2016), las partes tangibles e intangibles pueden incidir en el estado de ánimo de las personas, en su desempeño y en su motivación.

Tabla 14

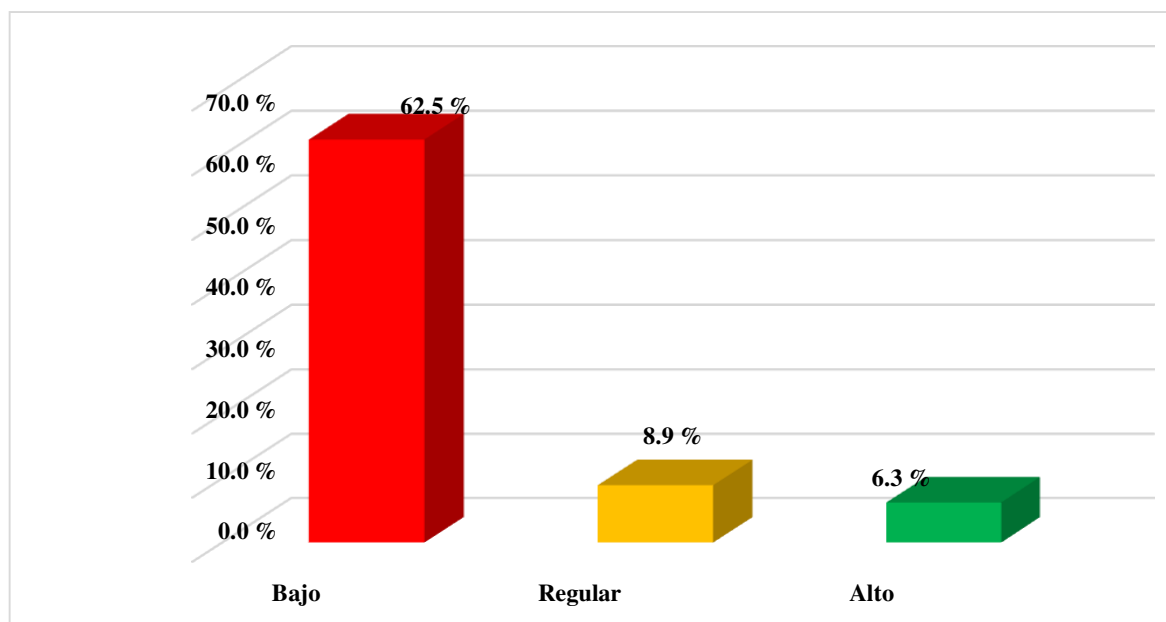
Clima laboral

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	70	62.5 %
Regular	10	8.9 %
Alto	7	6.3 %
Total	87	77.7 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 4

Clima laboral



En cuanto a las relaciones personales, se aprecia lo siguiente: (a) 83.9 % de los empleados considera que tienen un nivel bajo, (b) 10.7 % regular y (c) 5.4 % alto. El mayor resultado obtenido de las relaciones personales es el nivel bajo. Esto es percibido claramente por los trabajadores de la organización, demostrando que el compañerismo y las relaciones entre el personal tienen bastante por mejorar. Al respecto, Rodríguez (1998) mencionó que el 80 % de los problemas dentro de las organizaciones son consecuencia de las complicaciones entre el personal.

Tabla 15

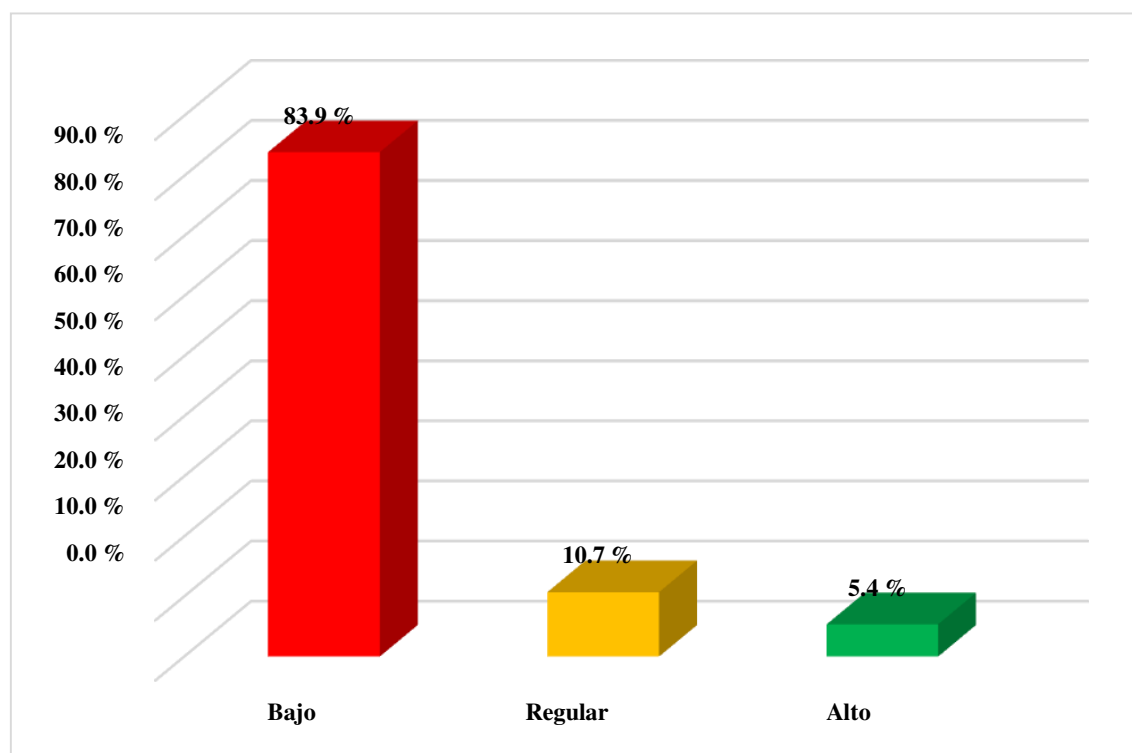
Relaciones personales

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	94	83.9 %
Regular	12	10.7 %
Alto	6	5.4 %
Total	112	77.7 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 5

Relaciones personales



En cuanto a la variable autorrealización, se presenta lo siguiente: (a) 55.4 % menciona que tiene un nivel bajo, (b) 38.4 % nivel regular y (c) 6.3 % nivel alto. En los resultados, destaca el nivel bajo como el más alto en la dimensión autorrealización, lo que proyecta que los trabajadores no se sienten autorrealizados en la entidad, porque no pueden desarrollar sus capacidades ni su personalidad. Este enfoque se puede observar en Quintero (2016), quien manifestó que el trabajador puede desarrollar su potencial cuando las condiciones que existen les permite autorrealizarse.

Tabla 16

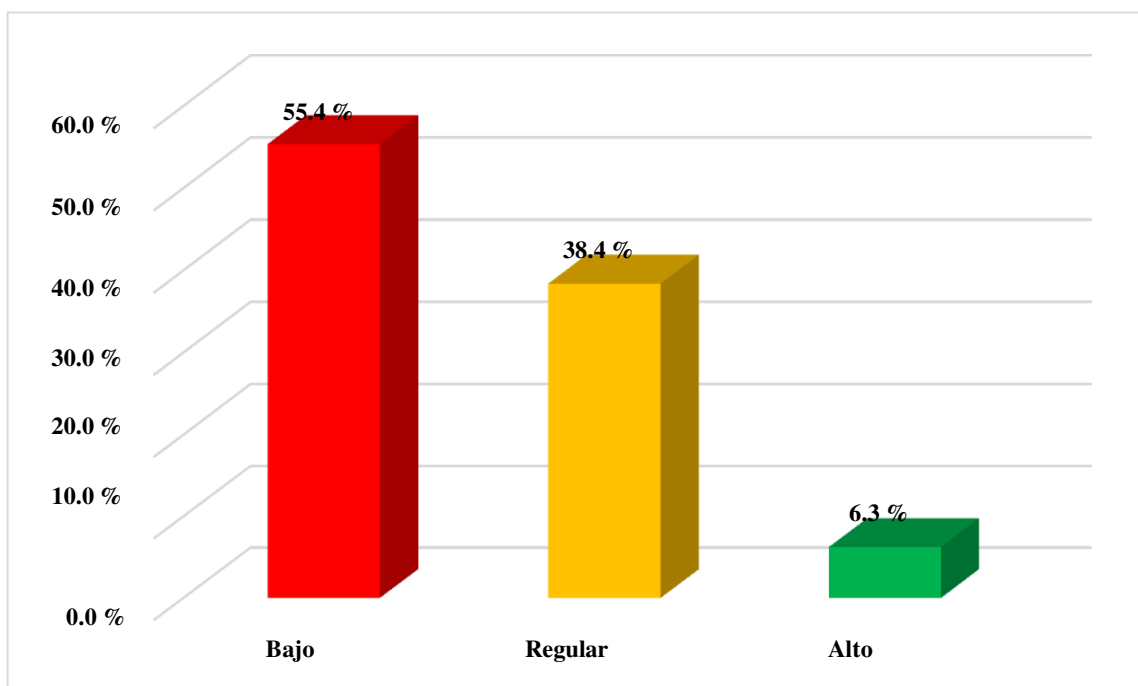
Autorrealización

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	62	55.4 %
Regular	43	38.4 %
Alto	7	6.3 %
Total	112	100.0 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 6

Autorrealización



Con relación a la estabilidad y cambio, se evidencia lo siguiente: (a) 70.5 % de los trabajadores indica que presenta un nivel bajo, (b) 23.2 % nivel regular y (c) 6.3 % nivel alto. En este componente, también se registra el porcentaje más alto en el nivel bajo, lo que significa que los trabajadores perciben que la empresa no tiene claro cuáles son sus objetivos organizacionales y que estos no son transmitidos claramente. Así también, tal como lo manifestó Díaz-Canel et al. (2020), la innovación en una empresa es primordial por los cambios actuales; sin embargo, en la organización en estudio, no se percibe que haya innovación, aspecto que desmotiva al personal.

Tabla 17

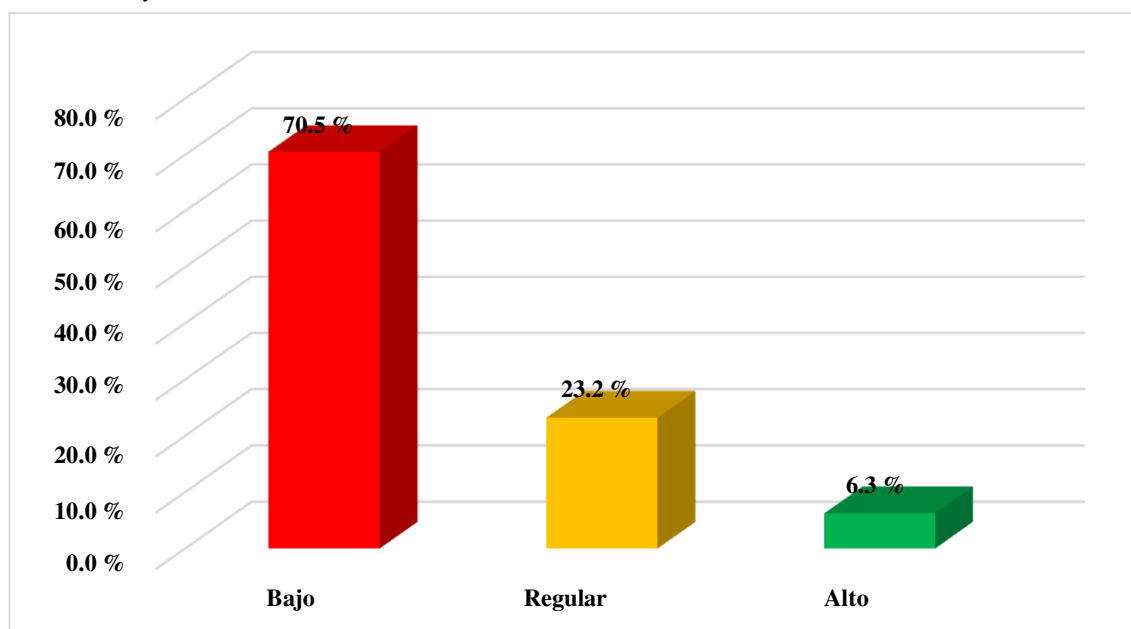
Estabilidad y cambio

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	79	70.5 %
Regular	26	23.2 %
Alto	7	6.3 %
Total	112	100.0 %

Fuente: Entrevista aplicada a los trabajadores del FEBAN, 2019

Figura 7

Estabilidad y cambio



4.2 Análisis a través de tablas cruzadas de variables y dimensiones

En la Tabla 18 y Figura 8 se plasman los resultados, los cuales indican que cuando el 71.4 % considera que las estrategias de comunicación presentan un nivel bajo, el 64.3 % indica que el clima laboral es bajo, 5.4 % afirma que es regular, y 1.8 % señala que es alto. Así mismo, cuando el 21.4 % considera que las estrategias de comunicación presentan un nivel regular, 19.6 % indica que el clima laboral es bajo, 0.9 % que es regular, y 0.9 % que es alto.

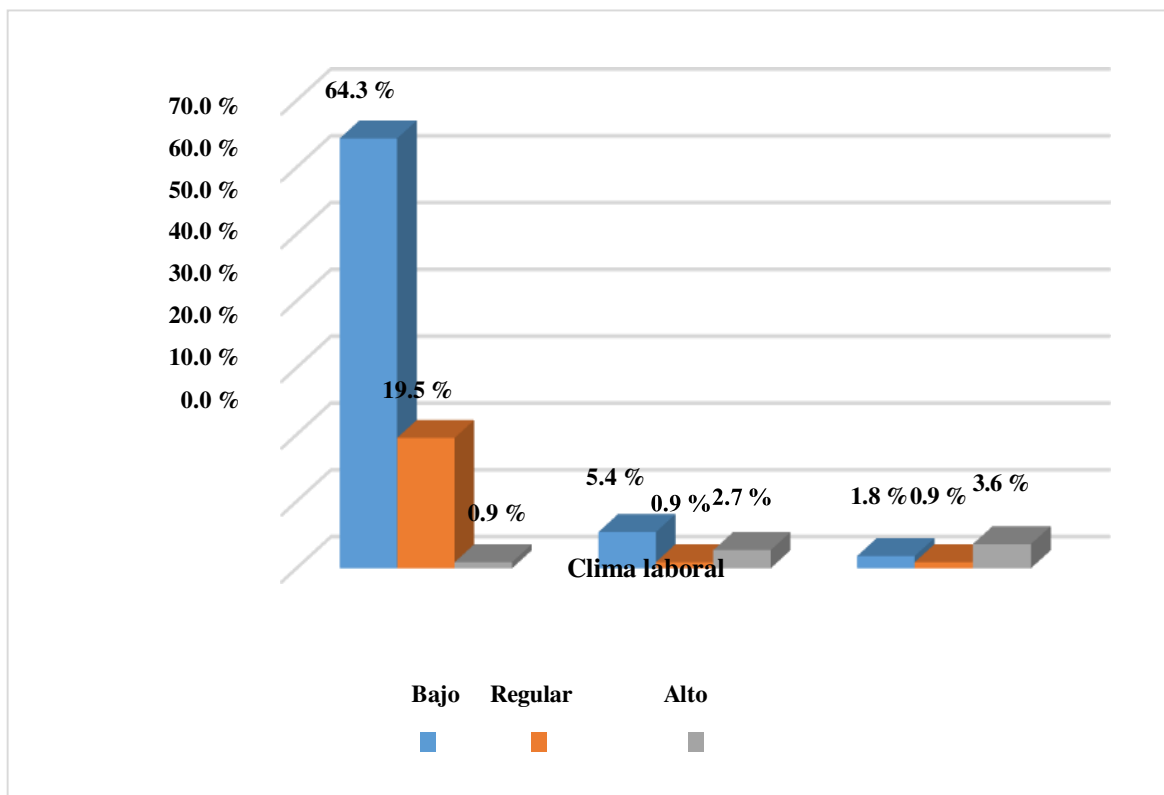
También, cuando el 7.1 % señala que las estrategias de comunicación presentan un nivel alto, 0.9 % revela que el clima laboral es bajo, 2.7 % que es regular, y el 3.6 % que es alto. Esto demuestra que las estrategias de comunicación no son adecuadas e influyen de manera negativa en el clima laboral; por ello, se presentan ambos en el nivel bajo.

Tabla 18

Estrategias de los trabajadores

		Clima laboral			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Estrategias de comunicación interna	Bajo	72 64.3 %	6 5.4 %	2 1.8 %	80 71.4 %
	Regular	22 19.6 %	1 0.9 %	1 0.9 %	24 21.4 %
	Alto	1 0.9 %	3 2.7 %	4 3.6 %	8 7.1 %
Total		95 84.8 %	10 8.9 %	7 6.3 %	112 100.0 %

Fuente: Elaboración con datos obtenidos de la encuesta por los autores (2019)

Figura 8*Estrategias del FEBAN*

Así lo confirmó Cuenca y Verazzi (2020), al manifestar que, cuando la comunicación es inadecuada, los trabajadores se sienten desmotivados, las relaciones personales son afectadas porque el mensaje no emplea canales adecuados que puedan entenderse como formales, y eso perjudica que este llegue con la debida claridad. Cuando la comunicación interna es adecuada, esta se hace más fluida en todas las áreas, porque es importante para que se realicen los procesos administrativos, tales como coordinar con facilidad, distribuir las tareas, solucionar problemas, gestionar cambios, planificar, controlar, supervisar y organizar.

En la Tabla 19 y Figura 9, los resultados entre la comunicación formal y el clima laboral indican que cuando el 72.3 % considera que la comunicación formal presenta un nivel bajo, el 64.3 % indica que el clima laboral es bajo, 6.3 % regular, y 1.8 % alto. Del mismo modo, cuando el 20.5 % afirma que la comunicación formal presenta un nivel regular, el 19.5 % indica que el clima laboral es bajo, el 0.0 % señala que es regular, y el 0.9 % afirma que es alto. Asimismo, cuando el 7.1 % considera que la comunicación formal es de nivel alto, el 0.9 % afirma que el clima laboral es de nivel bajo, el 2.7 % lo considera de nivel regular, en tanto que el 3.6 % que es de nivel alto.

Tabla 19

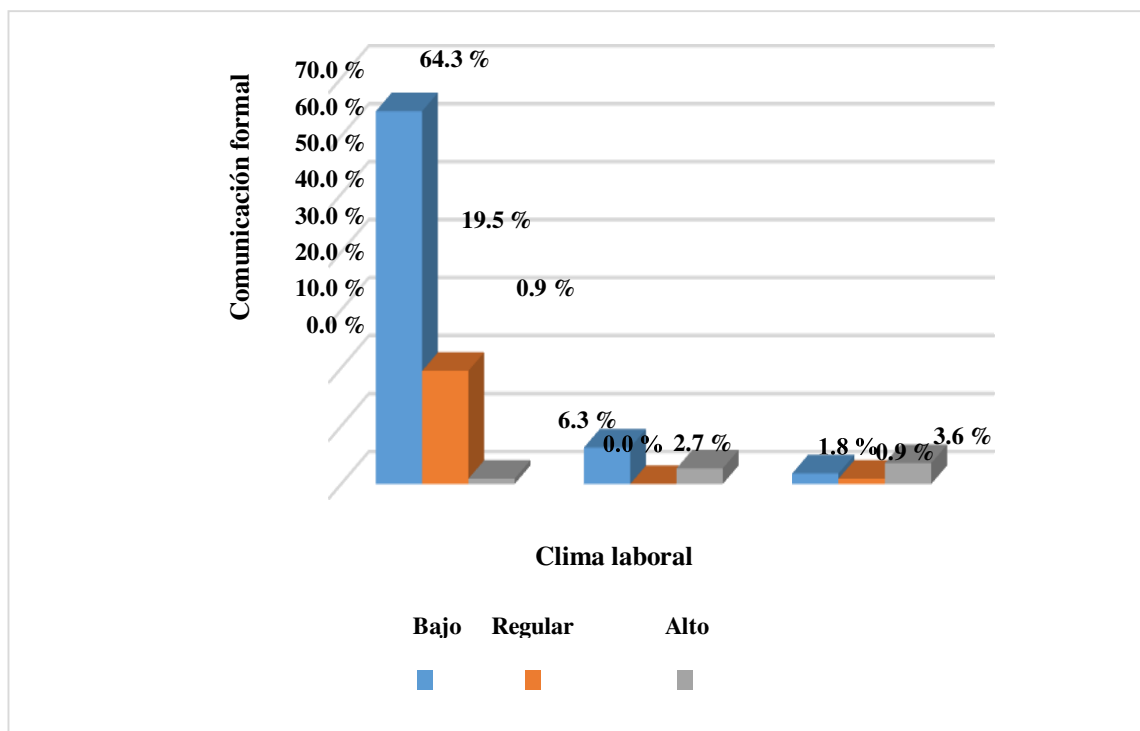
Dimensión comunicación formal y clima laboral

		Clima laboral			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Comunicación formal	Bajo	72 64.3 %	7 6.3 %	2 1.8 %	81 72.3 %
	Regular	22 19.5 %	0 0.0 %	1 0.9 %	23 20.5 %
	Alto	1 0.9 %	3 2.7 %	4 3.6 %	8 7.1 %
	Total	95 84.8 %	10 8.9 %	7 6.3 %	112 100.0 %

Fuente: Elaboración con datos obtenidos de la encuesta por los autores (2019)

Figura 9

Dimensión comunicación formal y clima laboral



De estos resultados, es importante resaltar la coincidencia entre la comunicación formal y el clima laboral, los cuales registran los valores más altos. En tal sentido, se puede interpretar que los aspectos administrativos en la organización no se están entendiendo bien o, al menos, algunos de los elementos, como el manual de procesos y operaciones, no ha sido presentado a los trabajadores para que ellos realicen su trabajo con mejor fundamento (Vivanco, 2017). Así también, las publicaciones oficiales que se realizan en la empresa no se han empleado en forma adecuada, sino que se han utilizado mensajes verbales (Publicaciones Vértice, 2008), de tal manera que estas dificultades han causado malestar en el personal. Por ello, se han sentido desmotivados al no entender con claridad y precisión los mensajes que la organización quiere brindar.

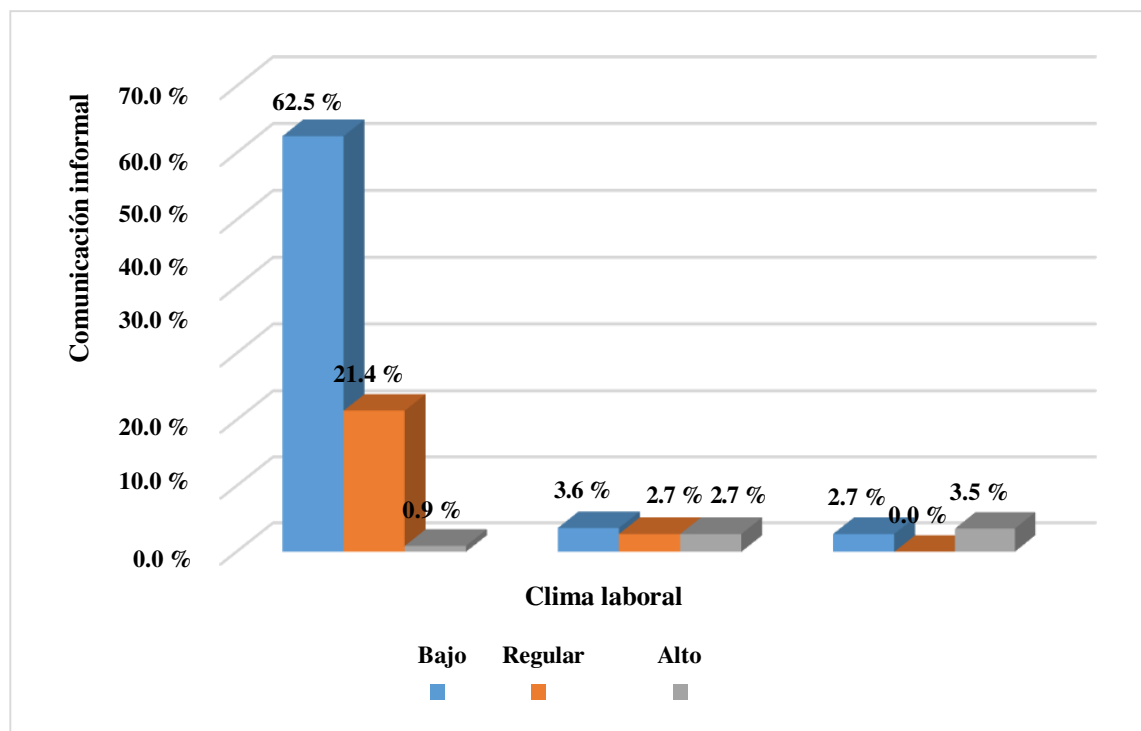
En la Tabla 20 y Figura 10, se exponen los resultados de la comunicación informal y el clima laboral, los cuales reportan que cuando el 68.8 % afirma que la comunicación informal presenta un nivel bajo, 62.5 % considera que el clima laboral es de nivel bajo, 3.6 % lo considera de nivel regular, y 2.7 % de nivel alto. Mientras tanto, cuando el 24.1 % considera a la comunicación informal de nivel regular, 21.4 % cree que el clima laboral es de nivel bajo 2.7 %, que es de nivel regular; y 0.0 %, que es de nivel alto. Finalmente, cuando el 7.1 % afirma que la comunicación informal es de nivel alto, 0.9 % considera que el clima laboral es de nivel bajo; 2.7 %, que es de nivel regular; y 3.5 %, que es de nivel alto.

Tabla 20

Dimensión comunicación informal y clima laboral

		Clima laboral			Total
		Bajo	Regular	Alto	
Comunicación informal	Bajo	70	4	3	77
		62.5 %	3.6 %	2.7 %	68.8 %
	Regular	24	3	0	27
		21.4 %	2.7 %	0.0 %	24.1 %
	Alto	1	3	4	8
		0.9 %	2.7 %	3.5 %	7.1 %
Total	95	10	7	112	
		84.8 %	8.9 %	6.3 %	100.0 %

Fuente: Elaboración con datos obtenidos de la encuesta por los autores (2019)

Figura 10*Dimensión comunicación informal y clima laboral*

En los resultados mostrados, se puede apreciar que la comunicación informal en relación al clima laboral, se ve afectada por sus bajos niveles alcanzados. Esto demuestra que la comunicación está afectando al clima laboral. Actualmente, los problemas de reducción de presupuesto han perjudicado las relaciones personales en la organización. Al respecto, Díaz y Guzmán (2014) agregaron que es importante que se produzca una comunicación informal en la organización, porque esta sirve de preámbulo para que las relaciones personales fluyan, debido a que comprenden conversaciones íntimas sobre temas distintos o diferentes a los temas laborales. También, es necesario que se realicen reuniones fuera de la organización en las cuales puedan alternar conversaciones sobre cuestiones personales y anécdotas.

4.3 Resultados inferenciales

Hipótesis general

- H_0 = No existe relación entre las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del FEBAN.
- H_1 = Existe relación entre las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del FEBAN.

Tabla 21

Prueba de hipótesis general

		Estrategia de comunicación interna	Clima laboral
Rho de Spearman	Estrategia de comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,206*
		N	-
		N	,029
	Clima laboral	Coeficiente de correlación	112
		Sig. (bilateral)	,206*
		N	112
			112

Nota: *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Se obtuvo como resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman el valor de 0.206, el cual indica una correlación positiva débil. En cuanto al valor de $p = 0.029$, este es menor que el $\alpha = 0.05$. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna del investigador; es decir, existe relación entre las estrategias de comunicación interna con el clima laboral en una institución privada.

Hipótesis específica 1.

- H_0 = No existe relación entre la comunicación formal y el clima laboral del FEBAN.
- H_1 = Existe relación entre la comunicación formal y el clima laboral del FEBAN.

Tabla 22

Prueba de hipótesis específica uno

		Estrategia de comunicación interna	Clima laboral
Rho de Spearman	Estrategia de Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,192*
		N	112
	Clima laboral	Coefficiente de correlación	,192*
		Sig. (bilateral)	,042
		N	112

Nota: *La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la tabla anterior, se obtuvo como resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman el valor de 0.192, el cual indica una correlación positiva débil. En cuanto al valor de $p = 0.042$, este es menor que el $\alpha = 0.05$. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna del investigador; es decir, existe relación entre comunicación formal y el clima laboral en una institución privada.

Hipótesis específica 2.

- H_0 = No existe relación entre la comunicación informal y el clima laboral del FEBAN.
- H_1 = Existe relación entre la comunicación informal y el clima laboral del FEBAN.

Tabla 23

Prueba de hipótesis específica dos

		Estrategia de comunicación interna	Clima laboral	
Rho de Spearman	Estrategia de Comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000	,300*
		Sig. (bilateral)	-	,001
		N	112	112
		Coeficiente de correlación	,300*	1,000
	Clima laboral	Sig. (bilateral)	,001	-
		N	112	112

En la tabla anterior, se obtuvo como resultado del coeficiente de correlación de Rho de Spearman el valor de 0.300, el cual indica una correlación positiva débil. En cuanto al valor de $p = 0.001$, este es menor que el $\alpha = 0.05$. Estos resultados permiten rechazar la hipótesis nula. Por consiguiente, se acepta la hipótesis alterna del investigador; es decir, existe relación entre comunicación informal y el clima laboral en una institución privada.

4.4 Discusión

4.4.1 Relación entre comunicación formal y clima laboral

Según los hallazgos obtenidos, se identificó la relación que existe entre la comunicación formal y el clima laboral. Se evidenció que cuando el 72.3 % señala que la comunicación formal es nivel bajo, el 64.3 % afirma que el clima laboral es de nivel bajo. Ello demuestra que existe un nivel de relación entre la dimensión comunicación formal y el clima laboral, debido a que cuando la comunicación formal es baja, el clima laboral también lo es.

Se debe resaltar la importancia de la comunicación formal y de cómo esta se relaciona con el clima laboral. Así lo demuestra Quijano et al. (2020) y Díaz y Guzmán (2014) al asegurar que la comunicación formal debe emplear canales organizacionales, tales como memorándums, publicaciones oficiales y correos electrónicos. Este último es un medio que se emplea a diario; tal como lo aseveró Cervera (2018), “es el mecanismo por medio del cual se realiza el mayor número de intercambios de información; por ejemplo, envíos de archivos, anuncios de reuniones o informaciones de cualquier tipo”.

Para este objetivo, estos resultados son contrastados con los resultados inferenciales que indican que el coeficiente de correlación es de 0.192, lo que demuestra una correlación débil de acuerdo con la prueba de Rho de Spearman. No obstante, el valor de significancia lateral es de 0.042, valor menor al alfa de 0.05, por lo que se aceptó la hipótesis alternativa y se rechazó la nula. Estos valores demuestran que la variable independiente sube en porcentaje cuando la comunicación interna mejora; no obstante, ello no significa que el clima laboral también deba mejorar. En tal sentido, el movimiento es mínimo; por eso, se afirma que la relación es positiva débil.

Contrastación de resultados con otros autores. De acuerdo con Cuenca y Verazzi (2020), la comunicación interna es el conjunto de acciones realizadas por una entidad para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación que les permita permanecer informados, integrados y motivados. Al respecto, Moyón y Matute (2019) “reportaron un resultado distinto en cuanto

a la comunicación formal dentro de la empresa”. En su estudio, el 65 % de los empleados considera que siempre son informados sobre reuniones y actividades dentro de la organización, el 76 % indica que la frecuencia de las reuniones informativas es una vez por semana, y el 53 % afirma que existe una comunicación e intercambio de información adecuada. Por su parte, Carvajal (2015) también verificó una eficiente comunicación formal, la cual es clara y oportuna y se desarrolla dentro de los medios más eficaces, como el correo electrónico.

4.4.2 Relación entre comunicación informal y clima laboral

Según los resultados obtenidos tenemos que, cuando el 68.8 % considera que la comunicación informal es de nivel bajo, el 62.5 % señala que el clima laboral es de nivel bajo. Por tanto, se puede inferir que existe relación entre la comunicación informal y el clima laboral, debido a que esta relación es directamente proporcional. La presencia de la comunicación informal es imprescindible para llevar a cabo mejores procesos en la empresa y, por ende, mejores resultados en el clima laboral.

De igual modo, en los resultados inferenciales se aprecia que el coeficiente de correlación es de 0.300, lo que indica que existe una correlación positiva media, y el nivel de significancia es de 0.001, que es menor al alfa de 0.05. Ambos resultados confirman que cuando la comunicación informal es de nivel bajo, el clima laboral también y de forma proporcional. Esto se debe a que las personas tienen la necesidad de comunicarse constantemente, aunque las reglas no hayan sido claramente establecidas.

Contrastación de resultados con otros autores. Sobre el tema, Crespo et al. (2015) señalaron que la comunicación informal es aquella que no utiliza los canales oficiales dentro del ambiente de trabajo, y surgen espontáneamente por afinidad entre las personas por sus necesidades de comunicación. De acuerdo con esta definición, la comunicación informal influye altamente sobre el clima laboral. En su investigación, Vaca (2015) también mencionó que, en cuanto al clima laboral, el 41 % considera que son muy pocas las veces que tienen buenas relaciones personales. Así también, el 47 % menciona que son pocas las ocasiones

en las cuales se evidencia el apoyo del jefe y de los compañeros cuando pasan por situaciones difíciles en el trabajo; por lo tanto, la comunicación informal también resulta deficiente. No obstante, Guzmán (2015) afirmó que los trabajadores se sienten motivados, porque existe un clima de compañerismo e identificación con los colegas y la organización cuando se interactúa mediante la comunicación informal.

4.4.3 Relación entre estrategias de comunicación interna y clima laboral

Sobre esta relación, el 71.4 % señala que el nivel de las estrategias de comunicación interna es bajo, en tanto que el 64.3 % también considera que el nivel del clima laboral es bajo. Este último resultado corrobora los hallazgos anteriores en las dimensiones de la variable estrategias de comunicación interna con el clima laboral. En tal sentido, se puede apreciar que el clima laboral sería una consecuencia negativa o positiva de las estrategias de comunicación interna.

Sobre los resultados inferenciales, también se puede apreciar que el coeficiente de correlación es de 0.206, indicando que existe una correlación positiva débil con un nivel de significancia bilateral de 0.029. Estos resultados permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe relación entre las estrategias de comunicación interna y el clima laboral. Así, se puede inferir que, cuando la comunicación interna mejora, el clima laboral no necesariamente lo hace en la misma proporción.

Contrastación de resultados con otros autores. La comprobación de la hipótesis puede ser corroborada por Gan y Berbel (2007), quienes indicaron que “el clima laboral suele ser el conjunto de apreciaciones que los miembros de una organización pueden tener en relación a su trabajo” (p. 177). Todo ello está condicionado por las estrategias de comunicación interna. Esta situación es contraria a la que reportaron Rodríguez y Ullauri (2019), ya que evidenciaron en su estudio que el 75 % de los empleados que fueron encuestados considera que el clima laboral es favorable. Debido a ello se concluyó que cuando el clima laboral es favorable y alcanza un nivel alto, se obtiene resultados igualmente favorables para las variables sentido de pertenencia y estilos de dirección de la empresa.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Con relación al objetivo general, se logró obtener una fuerza de correlación por medio del estadístico de Rho de Spearman de 0.206, lo cual define una correlación positiva débil. Respecto al p-valor, que fue de 0.029, este permitió dejar sin efecto la hipótesis nula y, además, corroboró la veracidad de la hipótesis del investigador.
- Acerca de la hipótesis específica uno, se consiguió obtener una fuerza de correlación positiva débil a través del estadístico de Rho de Spearman de 0.192. En cuanto al p-valor, este fue de 0.042, de modo que se dejó sin efecto la hipótesis nula y se verificó la hipótesis del investigador.
- Con respecto a la hipótesis específica dos, se logró obtener una fuerza de correlación positiva débil por medio del estadístico de Rho de Spearman de 0.300. Con relación al p-valor, que fue de 0.001, se dejó sin efecto la hipótesis nula y se verificó la hipótesis del investigador.
- De acuerdo con la problemática presentada por la organización, se concluye que un plan de comunicación podría mejorar las condiciones actuales de la comunicación interna y, en consecuencia, del clima laboral (Anexo 6).

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda de manera general, que exista una mayor integración entre el personal de la organización. Dicha integración debe darse entre compañeros y con los jefes; así, será posible sensibilizar al personal que actualmente se encuentra desmotivado por la presión del trabajo y el ambiente laboral en el que se respira hostilidad.
- Se deben mejorar los canales de comunicación empleando los medios más eficientes, los

cuales tienen que ser monitoreados constantemente. Para tal efecto, deberán ejecutarse jornadas de sensibilización, talleres motivacionales, mesas de trabajo participativas y el empleo de material informativo en ciertos lugares. Por otro lado, Yahumana (2018) y Charry (2017) también recomendaron que se mejoren los canales de comunicación y el clima organizacional, teniendo en cuenta los aportes de los trabajadores y delimitando un liderazgo que contribuya con la mejora de la comunicación interna en la organización.

- Sobre la comunicación formal, en respuesta al objetivo específico uno, la organización debe dar a conocer a los trabajadores el manual de operaciones, en el que se detalle sus responsabilidades y las líneas de mando. También, es importante que los colaboradores conozcan la visión y misión de la empresa; pero, sobre todo, que sepan que son parte importante de esa visión y que su trabajo contribuye a alcanzar los objetivos propuestos. Siguiendo esa misma línea, se debe volver a las prácticas anteriores de premiación a los mejores trabajadores y publicarla en el periódico mural y en la página web institucional. De acuerdo con Olivos (2014), la organización debe emprender la propagación de las políticas de la empresa y de los manuales de funciones, así como establecer los canales más adecuados para la transmisión de mensajes y monitorear su impacto. Por su parte, Moyón (2019) agregó que un plan de mejora es importante para optimizar las condiciones personales de los trabajadores, de modo que cada uno de ellos sea protagonista de las soluciones empresariales. Además, señaló que es necesario emplear medios formales de comunicación, como los volantes informativos para anunciar las charlas programadas.
- Por último, en la comunicación informal, es importante que también se realicen reuniones de integración para promover la confraternidad entre trabajadores. El jefe debe promover el trabajo en equipo, y por ende, una sana competencia, dejando de lado prejuicios que solo perjudican a la organización. En lo que respecta a las reuniones fuera de la organización, se debe identificar al promotor o líder del grupo para que se promueva este tipo de reuniones cada cierto tiempo. Por último, el jefe tiene que organizar reuniones de equipo, en las cuales se analicen los problemas de la oficina, así como otros que se han presentado durante la semana, por lo que estas reuniones deben ser semanales. Por último, Matta (2018) identificó, al interior de la empresa Nestlé, la existencia de medios de comunicación en pasillos, carteleros y paredes. Señaló que esta entidad cuenta con

espacios diseñados exclusivamente para reuniones e intercambio de información. Por ello, consideró que estas estrategias de comunicación con los empleados mejoran los medios internos y las relaciones personales. La misma recomendación hizo Vaca (2015), quien mencionó que la comunicación más efectiva es la de persona a persona.

REFERENCIAS

- Abarca, S. (s.f.). *Psicología de la motivación*. EUNED. <https://bit.ly/3xoJKfR>
- Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. En R. Puertas-Hidalgo, M. Abendaño y C. Valdiviezo-Abad (Eds.), *Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación/178* (pp. 47-60). UTPL. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=47>
- Agudelo, S. y Villada, F. (2018). *Comunicación organizacional y clima laboral de Empocaldas S.A. E.S.P. y fundación Concívica*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Manizales]. https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/handle/20.500.12746/3980/Villada_Pineda_Francy_Yulieth_2018%20Trabajo%20Final.pdf?sequence=1
- Alvarado, M. & Barba, M. (2016). *Gestión del talento humano e innovación den la enseñanza y el aprendizaje*. Editorial Palilibro.
- Becerra, C. V., & Bermúdez, J. J. (2020). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Revista Investigación Bibliotecóloga*, 34(34). <https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>
- Cabezas, E. D., Andrade, D., & Torres, J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/15424>
- Carvajal, K. (2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7832>
- Castro, A. (2015). *Manual práctico de comunicación organizacional*. Verbum.
- Castro, A., & Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la

- empresa española. *Profesional de la Información*, 29(3), 1-13.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Cervera, A. L. (2008). *Comunicación total (4ª ed.)*. ESIC.
- Chaves, E., & Rodríguez, L. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13(1), 71-106. <https://doi.org/10.15359/rep.13-1.4>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. 5ª Ed. Editorial McGrawHill.
- Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar*. INAP. <https://n9.cl/08mi>
- Cruz, C. (2018). *Estrategias de comunicación interna para mejorar clima organizacional, empresa king kong Lambayeque 2018*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26617/Cruz_BCP.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total*. UOC. <https://bit.ly/3cA4Zad>
- Díaz, S., & Guzmán, C de los Á. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. EdUniv. <https://bit.ly/3lpAbuG>
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R., & Saborido, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. UOC.
<https://n9.cl/vgk7>
- García, O. H., & Cruz, A. (2020). La organización informal ¿expresión de cultura? *Desarrollo Gerencial*, 2(12), 1-23. <https://doi.org/10.17081/dege.12.2.4488>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-

43142020000300001&lng=es&tlng=es.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&nrm=iso

Lázaro, J. y Taboada, M. (2017). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la “corporación mechan Service S.A.C” de la ciudad de Chiclayo.*

[Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo].

<https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/1400/BC-TESTMP-234.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Luna, A. C. (2015). *Proceso Administrativo (2ª ed.)*. Patria.

https://books.google.com.pe/books?id=7c9UCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Manjarrez, N. N., Boza, J. A., & Mendoza, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.

Marín, M. (2018). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en la alcaldía de la Jagua de Ibirico, Cesar.* [Tesis de licenciatura, Universidad Pontificia Bolivariana].

https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5561/digital_37486.pdf?sequence=1

Martínez, N., Villalobos, J., & Machado, M. (2020). Autorrealización: elaboración de la escala ADO-20 para su evaluación en docentes. *Revista Estudios en Educación*, 3(4), 181-211. <http://ojs.umc.cl/index.php/estudioseneducacion/article/view/92>

Montoya, N. (2021). *La Comunicación y el Clima Laboral de la Empresa Mura Construcciones.* [Tesis de licenciatura, Corporación Universitaria Minuto de Dios].

https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/13932/1/TM.AD_MontoyaRinconNestorIvan_2021

Mora, L. (2017). *La comunicación interna en las organizaciones y su relación con el ambiente laboral.* [Tesis de licenciatura, Universidad Piloto de Colombia].

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004386.pdf>

- Publicaciones Vértice. (2008). *Comunicaciones internas. Dirección y gestión de empresas*. Editorial Vértice. <https://bit.ly/3g3Jqgo>
- Quijano, R. A., Morales, S., Arguelles, L. A., & Barrera, F. (2020). La comunicación y su efecto en la operación de un organismo público bajo la percepción de los colaboradores. *Visum Mundi*, 4(1), 1-8. <https://static1.squarespace.com/static/55564587e4b0d1d3fb1eda6b/t/5fff26542aac691aec81d9e5/1610557012377/01+QuijanoGarcia+CML061+Visum+V4N1+1-8.pdf>
- Quintero, M. (2016). Maslowi Abraham Maslow y su pirámide de necesidades. *Revista Digital Calameo*. <https://es.calameo.com/read/004895609deeb6ad70e12>
- Rodríguez, H., Medina, N., Chavarro, Y. y Patiño, Y. (2017). *La comunicación organizacional interna y su influencia en el clima laboral*. [Tesis de licenciatura, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/35093/1/2017_comunicacion_organizacion_laboral.pdf
- Rodríguez, M. (1998). *Relaciones humanas (2ª ed.)*. Manual Moderno. <https://booksmedicos.net/relaciones-humanas-2a-edicion/>
- Rodríguez, S. (2016). *¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones. Laboral tus derechos al día*. <http://gacetalaboral.com/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>
- Rosiles, A., Lugo, L. A., Clara, M. A., & Ramírez, C. A., (2020). Análisis estadístico de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral: Caso de una dependencia gubernamental en Coatzacoalcos, México. *Aposta: Revista de ciencias sociales*, (86), 86-102. <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/num86completo.pdf#page=86>
- Ruiz, J. (2020). *Comunicación organizacional y su efecto en la satisfacción laboral de la Municipalidad Provincial de Sánchez Carrión 2020* [tesis de pregrado, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/62397>
- Sánchez, M. (2021). *Impacto de las estrategias de comunicación interna en el clima laboral*

de los trabajadores de una Pyme, 2020. [Tesis de titulación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17321/Sanchez_vm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Santa, M. (2020). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo*. [Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán].
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7780/Santa%20Cruz%20Centuri%c3%b3n%2c%20Michel%20Yajaira.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sofgrade. (s.f.). *Kit para crear manual de operaciones*. <https://softgrade.mx/manual-de-operaciones/>
- Solano, M. (2018). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI data. año 2016*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Martín de Porres].
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3651/barrantes_rmg.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038&lng=es&tlng=es

ANEXOS

ANEXO 1: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Nombre	:	Cuestionario de estrategias de comunicación
Autor	:	Crespo, Nicolini, & Parodi (2015)
Adaptación	:	Marcos & Ponte (2019)
Lugar	:	Lima
Fecha de aplicación	:	15 de junio de 2019
Objetivo	:	Percepción sobre las estrategias de comunicación interna del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
Administrado a	:	Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
Tiempo	:	15 minutos

El instrumento es un cuestionario de 20 preguntas con respuesta de escala de Likert. Este se describe a continuación.

Descripción:

El instrumento tiene dos dimensiones: (1) comunicación formal y (2) comunicación informal.

La escala de respuestas presenta 5 niveles:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL INSTRUMENTO DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

Nombre	:	Cuestionario de clima laboral
Autor	:	Gan & Berbel (2007)
Adaptación	:	Lima
Fecha de aplicación	:	15 de junio de 2019
Objetivo	:	Percepción sobre el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
Administrado a	:	Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación
Tiempo	:	15 minutos

Descripción:

El instrumento contiene 20 ítems, los cuales se agruparon en tres dimensiones (1) relaciones personales, (2) autorrealización y (3) estabilidad/cambio.

La escala de respuestas presenta 5 niveles:

- Totalmente de acuerdo (5)
- De acuerdo (4)
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
- En desacuerdo (2)
- Totalmente en desacuerdo (1)

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables dimensiones e indicadores	Metodología
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo se relacionan las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar cómo se relacionan las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Existe relación entre las estrategias de comunicación interna con el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p>	<p>V1. Estrategias de comunicación interna</p> <p>D1. Comunicación formal MPO Publicaciones oficiales Página web Organigrama Memorándum Folletos</p> <p>D2. Comunicación informal Rumores Reuniones sociales</p> <p>V2. Clima laboral</p> <p>D1. Relaciones personales Implicación Cohesión Apoyo</p> <p>D2. Autorrealización Autonomía Organización Presión</p> <p>D3. Estabilidad/Cambio Claridad Control Innovación Comodidad</p>	<p>Investigación: Correlacional y no experimental transversal</p> <p>Tipo de la investigación: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel de la investigación: Descriptivo</p> <p>Población: 156 trabajadores</p> <p>Muestra: 112 trabajadores</p> <p>Unidad de análisis: Gerente Jefes Técnicos Asistentes</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>• ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?</p> <p>• ¿Cuál es la relación que existe entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?</p> <p>• ¿Qué estrategias de comunicación interna se puede proponer para mejorar el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación?</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>• Identificar la relación que existe entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p> <p>• Identificar la relación que existe entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p> <p>• Proponer estrategias de comunicación interna que mejoren el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>• Existe relación entre la comunicación formal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p> <p>• Existe relación entre la comunicación informal y el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p> <p>• La propuesta de estrategias de comunicación interna mejorará el clima laboral del Fondo de Empleados del Banco de la Nación.</p>		

ANEXO 4: MATRIZ OPERACIONAL

Variable		Definición operacional			
Denominación	Definición conceptual	Dimensión	Definición	Indicador	
		Denominación		Denominación	
Estrategias de comunicación interna	Es el proceso de transmisión de información hacia o entre los <i>stakeholders</i> o grupos de interés internos (Crespo et al., 2015).	Comunicación formal	Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizativos (Crespo et al., 2015).	MPO	Likert
		Comunicación informal	Es aquella que no utiliza los canales oficiales, y pueden ser las conversaciones informales en los ambientes de trabajo, que surgen espontáneamente (Crespo et al., 2015).	Publicaciones oficiales Página web Organigrama Memorándum Folletos Rumores Reuniones sociales	
Clima laboral	El clima laboral es entendido como ambiente físico y humano en el cual se desarrolla la actividad laboral (Gan & Berbel, 2007).	Para Soria (2004), las relaciones interpersonales deben entenderse como “el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos” (p. 19).	Implicación Cohesión Apoyo	Materiales Infraestructura Seguridad	
		Asimismo, el clima laboral incluye el sentimiento de autonomía, la organización y el grado de presión a los cuales es sometido el trabajador, que prueban su capacidad de resistencia.	Autonomía Organización Presión	Remuneración	
		El clima laboral contiene a los factores que brindan una estructura formal a la organización, que corresponde a las políticas y a los estándares de control (Gan & Berbel, 2007).	Claridad Control Innovación Comodidad	Reconocimientos incentivos	

ANEXO 5: ENTREVISTA A UN JEFE DEL FONDO DE EMPLEADOS DEL BANCO DE LA NACIÓN

Esta entrevista fue realizada a un funcionario de la entidad en estudio. Se requiere confidencialidad en la información expresada por el entrevistado.

Preguntas sobre estrategias de comunicación interna:

1. ¿Cuál es su opinión acerca del Manual de Organización y Funciones de la organización?

La organización no cuenta con un manual de funciones; se rige por normas y procedimientos internos, directivas que maneja cada unidad que son aprobados por el Directorio.

2. ¿Qué piensa acerca de la necesidad del envío de memorándum a los trabajadores?

Que es una manera de comunicarse formalmente. En la institución, se suele trabajar con memorándums internos cuando se solicita información y/o amonestación a cualquier trabajador con el fin de hacer cumplir sus deberes o llamadas de atención.

3. ¿Piensa que la comunicación es efectiva en la organización?

No, la mayoría de los trabajadores y/o jefaturas no se comunican; lo hacen por necesidad o por exigencia de la Gerencia.

4. ¿Qué piensa acerca de la página web de la organización?

Está bien elaborada; está toda la información de la empresa. Además, está actualizada con las actividades que realiza la institución, porque constantemente se hace actividades para los afiliados de una empresa privada de bienestar social.

5. ¿Conoce el organigrama de la organización?

Sí, está dividido por Auditoría Interna, Gerencia, Departamentos y Unidades.

6. ¿Qué tipo de comunicación formal conoce que emplea la organización?

Se utiliza oficios, cartas, memorándums y directivas.

ANEXO 6: PLAN DE COMUNICACIÓN

Objetivo	Actividades	Responsable	Cronograma	Presupuesto	Indicador
Mejorar la comunicación interna	Elaborar organigrama de la empresa	Administración	Desde el principio de año	200 soles (2 horas de trabajo)	01 organigrama
	Elaborar el manual de procesos y operaciones	Administración	Desde el principio de año	S/ 1,000	01 MPO
	Difundir información por medio de correo electrónico a los empleados	Administración y empleados	Todo el año	S/ 1,000 por año	Uso de correo electrónico
	Realizar talleres de integración y motivación	RR.HH.	Dos veces por año	S/ 6,000	Empleados motivados e integrados
	Crear un buzón de sugerencias para diagnosticar la comunicación interna	RR.HH.	Todo el año	S/ 300	01 buzón de sugerencias
	Socializar objetivos de la empresa en cada área, mediante mensajes visibles	Responsable por área	Todo el año	S/ 300	Empleado informado sobre objetivos
Mejorar el clima laboral de la organización	Realizar reuniones de camaradería para informar sobre el logro de metas	RR.HH.	Dos veces por año	S/ 6,000	Empleados motivados
	Tener un mejor acercamiento entre jefes y empleados	Jefes Empleados	Todo el año	S/ 0	Buena comunicación entre jefes y empleados
	Dar las herramientas adecuadas para que el empleado pueda realizar sus funciones sin problemas	Administración	Dos veces por año	S/ 10,000	Trabajador cuenta con herramientas de trabajo
	Crear una campaña institucional de identidad organizacional	Administración	Todo el año	S/ 1000	Trabajadores identificados con la organización

Presupuesto

Actividad	Cantidad	Valor unit.	Total
Elaborar organigrama de la empresa	1	200	200
Elaborar el manual de procedimientos y operaciones	1	1000	1000
Difundir la información por medio de correo electrónico a los empleados	1	1000	1000
Realizar talleres de integración y motivación	2	3000	6000
Crear un buzón de sugerencias para diagnosticar la comunicación interna	1	300	300
Socializar objetivos de la empresa en cada área, mediante mensajes visibles	1	300	300
Realizar reuniones de camaradería para informar sobre el logro de metas	2	3000	6000
Tener un mejor acercamiento entre jefes y empleados	1	0	0
Dar las herramientas adecuadas para que el empleado pueda realizar sus funciones sin problemas	2	5000	10000
Crear una campaña institucional de identidad organizacional	1	1000	1000
		Subtotal	25,800
		Otros gastos 10 %	2,580
		Total	28,380

ANEXO 7: CARTA DE PERMISO INSTITUCIONAL



Lima, 21 de diciembre del 2020

Señores
UNIVERSIDAD CATOLICA SEDES SAPIENTIAE
Presente.

De nuestra consideración

Por medio de la presente, tenemos el agrado de dirigirnos a Ustedes, a fin de informarles sobre la solicitud para el uso de información de mi representada requerida por vuestro (a) bachiller **JUDITH MARGARITA PONTE JULCA** para el desarrollo de su Tesis.

Al respecto, de manera expresa autorizamos que dicha información pase a ser de carácter público dentro de los fines académicos que son propios de la naturaleza de este tipo de trabajos, entre los cuales está su publicación, una vez concluido el mismo, en el repositorio de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Asimismo, comunicamos que el tipo de acceso al documento debe ser:

- Acceso público al contenido completo.
 Acceso restringido al contenido completo.

Sin otro particular, nos despedimos de Ustedes, expresándole las muestras de nuestra mayor consideración.

Atentamente,

ERNESTO ASCENZO OSTOLAZA
Gerente
FONDO DE EMPLEADOS
BANCO DE LA NACION

ANEXO 8: JUICIO DE EXPERTO

ANEXO 9: FORMATO DE ENCUESTA 1

Cuestionario de Comunicación Interna - Clima laboral



Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre la comunicación interna que tiene la organización. Los resultados van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación, encontrarás preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X según su preferencia. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
 2 = En desacuerdo
 3 = Ni acuerdo ni desacuerdo
 4 = De acuerdo
 5 = Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su colaboración.

1. Señale su género:		F	M
2. Marque su modalidad Contractual.	Indeterminado	Contrato plazo fijo	Practicantes
3. Indique su nivel.	Gerente	Jefe	Técnico Asistente
4. Señale el tiempo de servicio en la institución (años).		1-15	15-25 26 a más

Variable 1: Estrategias de comunicación interna		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Comunicación formal						
1.	La empresa tiene definida las funciones de los trabajadores.					
2.	La empresa cuenta con un organigrama.					
3.	La empresa cuenta con un manual de procesos y operaciones.					
4.	La empresa emplea los memorándums.					
5.	Considero que los memorándums comunican de manera clara el mensaje que el jefe quiere dar a conocer.					
6.	La empresa emplea los oficios.					
7.	La empresa emplea los oficios como medio de comunicación masiva.					
8.	La empresa cuenta con un periódico mural.					
9.	El periódico mural informa de noticias recientes acerca de la empresa.					
10.	La empresa cuenta con una página web.					
11.	La página web integra aspectos relacionados a la empresa.					

12.	La empresa elabora folletos como medio de comunicación.						
13.	Conozco la misión de la empresa.						
14.	Conozco la visión de la empresa.						
	Dimensión 2: Comunicación informal						
15.	Los malos comentarios son usuales en la empresa.						
16.	Los rumores negativos se diseminan pronto en la organización.						
17.	Suelo hablar bien de mis compañeros.						
18.	Las reuniones de camaradería en la empresa son frecuentes.						
19.	Disfruto de las reuniones fuera de la empresa con mis compañeros de trabajo.						
20.	Las reuniones fuera de la empresa fortalecen los lazos de amistad con mis compañeros de la empresa.						

ANEXO 10: FORMATO DE ENCUESTA 2

Cuestionario de Clima laboral



Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre la comunicación interna que tiene la organización. Los resultados van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de todo el personal. A continuación, encontrarás preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una X según su preferencia. No existen respuestas correctas o incorrectas. Esta encuesta es anónima.

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3= Ni acuerdo ni desacuerdo
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

Muchas gracias por su colaboración.

Variable 2: Clima laboral		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Relaciones personales						
1	La empresa capacita al personal.					
2	La empresa considera al personal en los planes organizacionales.					
3	La empresa promueve el trabajo en equipo.					
4	La empresa se acuerda del onomástico de los trabajadores.					
5	La empresa motiva a los mejores trabajadores con premios.					
6	Mi jefe me representa como equipo.					
7	La empresa cuenta con políticas de incentivo al personal.					
8	Considero a mi superior como un líder.					
Dimensión 2: Autorrealización						
9	Puedo tomar decisiones importantes en la organización.					
10	Las políticas de la empresa me dan márgenes para tomar decisiones.					
11	Todas mis actividades son previamente planificadas.					
12	Realizo mi labor con eficacia.					
12	Siento que mi trabajo es muy aburrido.					
14	Siento que mi jefe me presiona demasiado para cumplir las metas.					
15	Las políticas de la empresa son muy exigentes.					
Dimensión 3: Estabilidad y cambio						
16	Las políticas de la empresa son claras y se difunden a todos.					
17	Existe un manual de procesos y operaciones en la empresa.					
18	La empresa cuenta con reglamentos que se deben cumplir estrictamente.					
19	Siento que existe mucho control sobre el cumplimiento de mis actividades.					
20	Considero que la organización realiza procesos de innovación.					

ANEXO 11: GUÍA DE ENTREVISTA

Pregunta	Explique
Preguntas sobre estrategias de comunicación interna	
¿Cuál es su opinión acerca del Manual de procesos y operaciones de la organización?	
¿Qué piensa acerca de la necesidad del envío de memorándum a los trabajadores?	
¿Piensa que la comunicación es efectiva en la organización?	
¿Qué piensa acerca de la página web de la organización?	
¿Conoce el organigrama de la organización?	
¿Qué tipo de comunicación formal conoce que emplea la organización?	
Preguntas sobre clima laboral	
¿Qué piensa acerca de la manera como motiva la organización a los empleados?	
¿De qué manera ha experimentado que la organización haga esfuerzos por integrar al personal?	
¿De qué manera ha percibido que la organización apoya a los trabajadores?	
¿Qué decisiones ha tomado de forma autónoma en la organización?	
¿Cómo ha actuado la organización en circunstancias en que requiere obtener resultados inmediatos?	
¿Qué piensa acerca del control que la organización aplica a los trabajadores?	
¿De qué manera la organización aplica la innovación en sus procesos, productos o servicios?	
¿Qué aspectos le hacen sentir cómodo de pertenecer a la organización?	

ANEXO 12: VALORES DE LA CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN

Puntuación	Denominación del grado
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.26 a -0.50	Correlación negativa media
-0.11 a -0.25	Correlación negativa débil
-0.01 a -0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.01 a +0.10	Correlación positiva muy débil
+0.11 a +0.25	Correlación positiva débil
+0.26 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y)

Fuente: Hernández y Mendoza (2018)