

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**La comunicación interna en el clima laboral de las  
empresas**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Administración y Negocios Internacionales

**Autor:**

Jeni Yaquely Leyva Izquierdo

**Asesor:**

Mtro. David Troya Palomino

**Tarapoto, Diciembre del 2020**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**David Troya Palomino**, de la Facultad de Ciencias Empresariales,  
Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LAS EMPRESAS”** constituye la memoria que presenta la estudiante Jeni Yaquely Leyva Izquierdo, para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios internacionales cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Tarapoto, a los 28 días del mes de Diciembre del año 2020.

  
\_\_\_\_\_  
Nombre y apellidos del asesor

David Troya Palomino

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En San Martín, Tarapoto, Morales, a 13 día(s) del mes de Agosto del año 2020 siendo las 10.00 horas.  
 se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión - Campus Tarapoto, bajo la dirección del presidente Mtro. José Joel Leyva Janillo  
 secretario Mtro. David Troya Palomino y los demás miembros  
Mtro. Robin Alexander Diaz Saavedra  
 y el (a) asesor (a)

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: "La comunicación interna en el clima laboral de las empresas."

de los (las) egresados (as) a) Jeni Yaguly Leyva Izquierdo  
 b) \_\_\_\_\_  
 conduciendo a la obtención del grado académico de Bachéer en

Administración y Negocios Internacionales  
(Especialización del Grado Académico de Bachéer)

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad semipresencial invitando a la candidata (a) a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por la candidata (a). Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado. Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidata (a) Jeni Yaguly Leyva Izquierdo

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
<u>Aprobada</u>	<u>14</u>	<u>C</u>	<u>Aceptable</u>	<u>Buena</u>

Candidata (b) \_\_\_\_\_

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(\*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó a la candidata (a) a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
 Presidente

[Firma]  
 Secretario

\_\_\_\_\_  
 Asesor

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Miembro

\_\_\_\_\_  
 Candidata (a)

\_\_\_\_\_  
 Candidata (b)

Esta sustentación fue realizada de manera virtual y online simultánea, conforme al Reglamento General de Grados y Títulos.

# La comunicación interna en el clima laboral de las empresas

Jeni Leyva Izquierdo<sup>a1</sup>

<sup>a</sup>EP. Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

---

## 1. Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de recopilar conceptos de comunicación interna en el clima laboral de las empresas. Para ello se realizó la revisión bibliográfica de diversos estudios e investigaciones acerca de la comunicación interna y el clima laboral. Una empresa u organización puede ser grande, mediana o pequeña; su dimensión no representa un obstáculo para alcanzar el éxito, basada en buena relación con sus colaboradores, quienes le dan la ventaja competitiva, un clima laboral agradable es fundamental para el crecimiento de una empresa. Por ello, es muy importante que la organización comprenda y esté dispuesto a utilizar los recursos, las herramientas y los medios de comunicación necesarios, orientándoles a crear una cultura de comunicación interna que beneficie a los colaboradores con un buen clima laboral. Conclusiones: la comunicación interna es una herramienta de gestión fundamental en las organizaciones, ya que contribuye positivamente a mejorar el clima laboral y en consecuencia la productividad, disminuye en los conflictos e inciden positivamente en el clima laboral; la comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

*Palabras clave:* Comunicación interna; Clima laboral; Empresa; influencia; supervivencia

---

## Summary

This research was carried out with the objective of compiling internal communication concepts in the work environment of companies. To this end, a bibliographic review of various studies and research on internal communication and the work environment was carried out. A company or organization can be large, medium or small; its size does not represent an obstacle to achieve success, based on a good relationship with its collaborators, who give it a competitive advantage, a pleasant work environment is essential for the growth of a company. For this reason, it is very important that the organization understands and is willing to use the necessary resources, tools and means of communication, guiding them to create an internal communication culture that benefits employees with a good work environment. Conclusions: internal communication is a fundamental management tool in organizations, since it contributes positively to improve the work environment and consequently productivity, reduces conflicts and has a positive impact on the work environment; Internal communication influences the work environment within the organization in a positive way since communication occurs both in an ascending and descending way and always in a cordial way, because there is mutual trust between collaborators and their superiors, which it leads to continuous improvement because it provides the space to receive adequate feedback..

**Key words:** Internal communication; Working environment; Company; influence; survival

---

<sup>1</sup>Autor de correspondencia: Jeni Leyva Izquierdo  
Km. 19 Carretera Central, Ñaña, Lima  
Tel.: +51 939 975894  
E-mail: jenileyva@upeu.edu.pe

## Introducción

La comunicación puede ser utilizada como una estrategia para facilitar procesos, armonizar puntos de vista a través de la motivación y la persuasión comprometiendo a los colaboradores para el logro de los intereses de la organización. Todo acto de comunicación debe tener como propósito transmitir aquellos que realmente se quiere comunicar, orientando la comunicación hacia el aprendizaje, la comunicación se basa en la mejora continua. La condición principal para que haya una correcta comunicación es la disposición de escuchar, de ser empáticos con los demás, comprendiendo los contextos, las intenciones, las realidades de cada uno de los que intentan enviar sus mensajes (Cardozo and Vásquez 2014).

La comunicación es una herramienta fundamental para conseguir el cumplimiento de objetivos establecidos por la organización. Sin embargo, muchos altos directivos no dan la debida importancia a la comunicación, realizando una deficiente y mal empleo de los recursos materiales y humanos, generando un clima organizacional negativo que tiene como consecuencia metas no alcanzadas. En la actualidad, las organizaciones se encuentran envueltas en ambientes donde prima un acelerado proceso de comunicación para poder mantener la interrelación tanto en su entorno interno como en el externo (Quiñones 2017). Siempre que va a comunicar algo a alguien, es de suma importancia definir el tema de la conversación y el resultado que desea lograr, porque hay una gran diferencia entre comunicarse e informar. Informar es solo transmitir información, sin saber si el receptor lo recibió correctamente y si lo entendió. Ahora comunicarse es el proceso de intercambio de información, es establecer un diálogo entre dos o más personas. Asegúrese de que el destinatario, además de recibir, comprender el mensaje y responder (Tiburcio and Santana 2014).

Un buen ambiente de trabajo, un equipo motivado, una buena calidad de vida y un liderazgo efectivo puede contribuir favorablemente el ambiente laboral y mejorar la productividad del equipo. Es de suma importancia que en todas organizaciones para tener un ambiente de trabajo amigable que proporcione intercambios agradables, armoniosos y saludables entre personas a trabajar satisfechas y motivadas en busca del éxito. Para que esto ocurra, es muy importante que la Gestión de Personas de las empresas esté en constante análisis del entorno organizacional, siempre en busca de mejoras continuas (Souza, Campos, and Magalhães 2015).

Las organizaciones que tienen una comunicación efectiva con sus empleados, tienen el cuádruple de funcionarios contratados en comparación con los que son menos comunicativos; y programas de comunicación con colaboradores que promueven cambios de comportamiento poseen mayor nivel de correlación con la actuación financiera, complementando con otros aspectos. Es importante considerar las diferencias, aceptando la diversidad cultural y las diferentes situaciones que forman del ambiente laboral interno de las organizaciones. Salazar (2017) menciona que la comunicación interna ha llegado a ser una herramienta eficaz para lograr una buena gestión para el clima laboral en cualquier empresa u organización.

Por lo antes mencionado, se presenta la investigación titulada “La comunicación interna en el clima laboral de las empresas” la misma que tuvo como objetivo la recopilación de conceptos de comunicación interna de la empresa y su influencia en el clima laboral.

## **Desarrollo o Revisión**

### *1.1. Antecedentes de la investigación*

Ancín & Espinosa (2017) realizaron una investigación acerca de la relación entre la comunicación interna y el clima laboral: estudio de caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil; la investigación tuvo objetivo estudiar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en dos Pymes de la ciudad de Guayaquil. Para cumplir con dicho objetivo, se realizó una revisión bibliográfica referido a temas de comunicación interna, considerando los conceptos más destacados, el origen, el tipo y como estas influyen en la cultura organizacional, en su identidad, su imagen y clima laboral. Para diagnosticar el nivel de comunicación interna y los factores que inciden en el clima laboral se utilizó un cuestionario. Los resultados demostraron que: en la empresa Ecuainsetec y Zion, los colaboradores perciben que el nivel de comunicación es positivo respecto a las funciones, políticas y formas de trabajo en la empresa, percibiendo una situación similar entre los diferentes departamentos. Se determinó que las funciones de los directivos intermedios y gerentes es una estrategia fundamental para gestionar la comunicación interna siendo importante para mantener informados, cohesionados y propiciar un buen clima laboral. En las dos empresas sus empleados mencionan que tienen conocimiento de los objetivos y las estrategias a los que todos se alinean, este resultado posiblemente responda a la positividad con la que perciben la comunicación interna los colaboradores de las organizacionales. También se demostró que, hay una relación positiva entre el clima laboral y comunicación interna. Así mismo, la comunicación interna ayuda a los colaboradores a tener una comunicación clara dentro de la organización evitando malos entendidos, rumores destructivos y conflictos entre ellos. El buen clima que se practica en ambas empresas influye positivamente en la productividad de las mismas, puesto que los colaboradores están satisfechos y se enfocan en cumplir con las metas de sus actividades de manera más eficiente. Los factores con mayor incidencia positiva en el clima laboral, son el estilo de liderazgo, la cohesión y las relaciones entre miembros; calificando como positiva la gestión de los directivos a sus equipos en ambas empresas. Además, el coeficiente de correlación de Pearson demostró que una correlación muy fuerte entre las variables comunicación interna y relaciones entre miembros, lo que implica que existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral. Las correlaciones comunicación interna y las variables propósitos y objetivos fueron fuertes, al igual que en relación a mecanismo de apoyo, liderazgo, recompensas y estructura de soporte de la gestión. Concluyeron que, existe una relación fuerte y positiva entre la comunicación interna y el clima laboral de las organizaciones Ecuainsetec y Zion.

Armas (2014) en la investigación “Comunicación Interna Y Clima Laboral (Estudio Realizado) Comunicación Interna Y Clima Laboral Ciudad De Quetzaltenango)” que tuvo como objetivo el determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral de la empresa call center de la ciudad de Quetzaltenango. La investigación se realizó con una muestra 115 agentes call center y 7 supervisores entre 19 a 35 años de edad. Los resultados demostraron que: La comunicación interna es favorable al clima laboral, puesto que la empresa tiene sus canales de comunicación por medio del cual se comparten y explican las normas de la organización y se transmiten las informaciones relevantes a las actividades diarias, evitando inconvenientes y generando un clima de buenas relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa. La comunicación interna favorece al clima laboral influyendo en la identidad organizacional de los colaboradores y la cual proyectan al momento de alcanzar los objetivos de la empresa, ayudando a disminuir o eliminar las crisis internas que podría generar la rotación de los puestos de supervisores o jefes inmediatos. Los resultados de la investigación demostraron que los factores con mayor influencia en la comunicación interna son los mensajes claros que se transmiten, los canales de comunicación, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias. En el ambiente interno de las empresas la convivencia es agradable y motivador entre los colaboradores, puesto que en todo tiempo tienen el apoyo de sus jefes y compañeros de trabajo, además cuentan con las posibilidades de ascender. Las instalaciones de la empresa les garantiza ambientes seguros, siendo

percibido como positivo por los colaboradores. La comunicación interna influye en el clima laboral de la organización porque la comunicación que tienen entre todos promueve el empoderamiento de los trabajadores, por ello todos están informados y conocen los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias sintiéndose parte de la organización. En conclusión, la comunicación interna influye positivamente en el clima laboral de la organización porque se practica la comunicación ascendente y descendente en un ambiente de confianza y cordialidad, permitiendo la mejora continua.

Melendez y Vargas (2018) en la investigación “Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora” realizado en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas para optar el grado de Magister y con el objetivo de determinar el nivel de influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora. La investigación se realizó aplicando un cuestionario a una muestra de 27 personas fue obtenida mediante criterios probabilísticos, el nivel de confianza fue de 88% y margen de error de 12%. Los resultados demostraron que: Existe correlación entre comunicación interna y la satisfacción laboral, con un coeficiente de correlación significativa puesto que el valor de  $p > 0,70$  así lo demuestra. Por tanto, se aprueba la hipótesis general de relación significativa entre ambas variables. Sin embargo, respecto a la variable tiempo en la empresa y comunicación interna, la correlación fue muy baja al igual que en la variable tiempo y satisfacción laboral, por ello se rechazó la hipótesis de que exista correlación entre las variables mencionadas. Pero al contrastar la variable comunicación interna con cada una de las escalas de satisfacción laboral (Supervisión Participación, Intrínseca, Remuneración, Producción), se encontró una correlación positiva y moderada siendo muy baja para la escala de comunicación interna con el ambiente físico con un  $p < 0,2$ ; por consiguiente, se rechazó la hipótesis de que existe correlación alta entre comunicación interna y las escalas de satisfacción laboral. Al correlacionar la edad de los colaboradores con la comunicación interna, se encontró una correlación positiva muy baja con un  $p < 0,2$ ; siendo rechazada la hipótesis de que exista una relación alta entre la edad y la comunicación Interna, de la misma manera que la edad y la satisfacción laboral. Un factor que aún falta superar y es negativo para la empresa es que la mayoría de colaboradores la información que reciben es sólo por correo electrónico a pesar de que la empresa cuenta con otros canales, generando desinformación en aquellos que no leen su correo provocando ciertos conflictos que no ayudan. El aspecto más positivo de los colaboradores es su disposición de contribuir en mejorar la comunicación interna en la organización y siempre están disponibles y con buena actitud de realizar reuniones entre diferentes áreas, utilizando otros medios de comunicación que no son muy usados.

Quiñones (2017) en la investigación “Relación de la comunicación interna en el clima organizacional en la gerencia de producción griferías de la empresa VSI industrial” realizado en la Universidad San Martín de Porras. En la que se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, en el que se emplearon métodos descriptivos con enfoque aplicativo de corte transversal, descriptivo, con el uso de fuentes primarias de paradigma cuantitativo, en la que se empleó una muestra de cien (100) colaboradores, con más de 3 años de labores en la organización, pertenecientes a la Gerencia de Producción de la Planta Griferías, personal operario y empleado. Los resultados demostraron que: En la variable comunicación interna respecto a la variable comunicación eficaz tuvo una distribución de los promedios ponderados siendo el mayor valor  $X=3,1$  correspondiente a comunicación eficaz, y el valor más bajo fue de  $X=2,9$  correspondiente a comunicación informativa; además se encontró que la comunicación eficaz se relaciona significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del  $X= -0,3$ . Los flujos comunicacionales se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 82.91%, con un incremento porcentual del  $X=-0,68$ . Las herramientas de relaciones públicas se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un

incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del  $X=0,3$ .

Huaranca y Rodriguez (2017) en la investigación “Influencia de la comunicación interna en el Clima Laboral de la empresa depósito Pakatnamú EIRL Trujillo año 2017”. Se utilizó el diseño descriptivo correlacional, empleando la técnica de la encuesta y con dos tipos de cuestionarios para la recolección de datos, validados por medio de la aplicación del coeficiente de Alfa de Cronbach. Se consideró como población objetivo a los 20 colaboradores que trabajan en la empresa Depósito Pakatnamú EIRL, para analizar la Comunicación Interna y el Clima Laboral existente en la empresa. Los resultados permitieron establecer las siguientes conclusiones: La Comunicación Interna tiene influencia significativa en la variable clima laboral de la organización Depósito Pakatnamú EIRL, encontrando un 76,4% de relación directa entre las variables mencionadas, los trabajadores perciben que el nivel de comunicación es alto, mencionando que están de acuerdo con el clima laboral que existe en la empresa. Los colaboradores de la organización Depósito Pakatnamú EIRL tienen una buena comunicación interna entre ellos, puesto que el 60% la percibe en un nivel alto, además mencionan que se apoyan y motivan mutuamente generando un mejor desempeño laboral, complementándose con la buena gestión de los jefes y supervisores que están dispuestos a escuchar las opiniones de sus colaboradores, además son motivados a capacitarse. Pero el 35% de los colaboradores consideran que los jefes/ supervisores suelen ser inoportunos al elegir el momento que desean conversar con sus trabajadores, solo el 5% percibe la Comunicación Interna en un nivel bajo. El Clima Laboral existente en la empresa Depósito Pakatnamú EIRL es considerado bueno, porque el 55% de los trabajadores considera que está bien en su ambiente laboral y el 20% está totalmente de acuerdo, los colaboradores se sienten bien con el clima laboral, ya que se promueve la comunicación interna, y entre ellos existe una relación armoniosa. La Comunicación Interna de la Empresa Depósito Pakatnamú EIRL influye de manera directa; tal como lo demuestra la correlación de Pearson con un valor de 0,764, demostrando así que existe una influencia directa positiva, es decir, que mientras mejor sea la comunicación interna mejor será el clima laboral dentro de la organización.

## *1.2. Comunicación interna*

La comunicación interna está presente en todo tipo de organizaciones, algunas la desarrollan mejor que otras y se ve reflejado en el servicio que brindan. Es considerada como una herramienta de gestión, la cual debería estar incluido en el plan estratégico en las empresas. Puede ser definida como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Por otro lado, Paradinas (2020) menciona que la comunicación interna gestionada eficazmente, ayuda a mejorar muchos aspectos de las empresas, incrementar en un 40% en la satisfacción de los clientes, incrementar en un 30% la rentabilidad y un 36% el rendimiento general de la empresa (p. 218).

En la era de la información y en un momento en que la tecnología está disponible, la capacidad de procesar datos y transformarlos en información lista para ser utilizada en la toma de decisiones representa una valiosa oportunidad para mejorar el proceso de comunicación en el mundo empresarial. Sólo a través de una comunicación interna eficaz se produce el intercambio de información. Por tanto, el éxito de la comunicación interna depende de su público interno y para eso, es necesario que acepte y confíe en los vehículos, los instrumentos adecuados, el mensaje de comunicación interna y que sea ante todo, acorde a sus expectativas. y tus necesidades. La comunicación interna son interacciones, procesos de intercambio, relaciones dentro de una empresa o institución. La comunicación interna se encarga de hacer circular la información, el conocimiento, de manera vertical, es decir, desde la dirección a los niveles subordinados; y horizontalmente, entre empleados del mismo nivel de subordinación. La comunicación interna es una herramienta fundamental para mejorar el flujo de información correcta y toma de decisiones hoy, que afectarán en el futuro, facilitando así el cambio de comportamiento individual y organizacional, llevándolos al éxito. En tal sentido, Caldas-Simistierra & Rodríguez-Caguana (2016) mencionan que la

comunicación dentro de la organización es un proceso rotativo, movimiento y utiliza signos que permiten la formalización de la relación entre la organización sus empleados y su público (p. 31).

Vizcaya et al. (2017) mencionan que la comunicación interna es un proceso planificado y se articula con los objetivos de la organización, contado con elementos que son clave para la comprensión del entorno y darle gran valor. Es decir, al conocer y aprender la mejor manera de usar las herramientas de comunicación, una persona puede obtener más fácilmente lo que quiere, ya sea dentro o fuera de una empresa, asimismo, el pensamiento y las acciones de la empresa, destacando las posiciones que asumen sus líderes y la conciencia de la función social.



Figura 1. La comunicación. Cómo saber qué decir, a quién y en qué momento

En la figura 1 observamos que la primera interrogante es ¿quién? referido al responsable (emisor) que hará los análisis de control de los objetivos y de las estrategias de comunicación. La segunda interrogante es ¿qué? Que corresponde a la identificación y análisis de las formas y contenidos que el mensaje transmitirá. La tercera pregunta es ¿a quién?, está orientado a quién o quiénes serán los receptores de los mensajes. La cuarta interrogante es ¿Por qué canal? Es decir que medios de comunicación se utilizarán para transmitir los mensajes y, finalmente, ¿qué efecto? En esta última interrogante se hacer los análisis de los resultados midiendo los efectos producidos por la comunicación.

La comunicación interna en el entorno empresarial, podemos decir que su objetivo principal es modificar y adaptar la actitud y comportamiento de los empleados a las normas de la empresa, produciendo cambios de enfoque y orientación. Con ello se despierta la participación de los colaboradores, a través de acciones racionales y favorables, en la suma de esfuerzos para alcanzar las metas programadas. En este sentido, contribuye a una mayor productividad y calidad de la empresa, cooperando, favoreciendo y reforzando la economía organizacional. Por ello, las empresas que quieren sobrevivir y crecer en el mercado tienen adoptado acciones abiertas y objetivas frente a sus públicos, difundiendo constantemente sus proyectos, filosofía, visión y misión a través del proceso de comunicación. Por otro lado, Oyarvide-Ramírez et al. (2017) mencionan que se debe enfatizar en la importancia de la comunicación en la consistencia y efectividad de la planificación estratégica de las organizaciones, necesaria para la supervivencia, expansión y diversificación empresarial.

### *1.2.1. Características de una comunicación interna eficiente*

Melendez y Vargas (2018) refiere una serie de características necesarias para lograr que la comunicación interna sea eficiente según las necesidades de la organización, por ello se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Se debe conocer el contenido del mensaje que se emitirá, esto permitirá responder las inquietudes que genere en los colaboradores, evitando malos entendidos y confusiones.
- Elegir los canales más adecuados para remitir el mensaje, consiguiendo que llegue a todos y todos puedan informarse a tiempo.
- La retroalimentación permitirá que el mensaje sea comprendido, permitiendo recordar y realzar la importancia ante aquellos no lo tomaron en cuenta.
- Considerar que cada colaborador- receptor del mensaje tiene necesidades propias como personas con necesidades diferentes por ello es importante que los directivos de la empresa identifiquen y trabajen en las diferencias individuales de sus colaboradores.
- Los mensajes deben tener contenido claro y asertivo, con elementos motivadores, mensajes no asertivos pueden generar confusión y malos entendidos.
- La comunicación debe ser multidireccional, es decir ascendente, descendente, vertical, horizontal, la comunicación será más efectiva si llega a todos los niveles sin excepción con la participación de todos los colaboradores y directivos de la organización.
- La comunicación interna debe ser comprendida como una herramienta de gestión y todos los miembros de la organización deben conocer sus ventajas.
- la organización debe promover el uso de nuevas tecnologías en la comunicación interna, considerando los canales de comunicación, el acceso a equipos e información de sus colaboradores.

### *1.2.2. Elementos y proceso*

La organización debe tener un plan de acción para definir, diseñar y desarrollar con el propósito de alcanzar los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. El plan debe ser detallado de tal manera que sea comprendido y aceptado por el público objetivo de la organización. Las personas responsables de comunicar e informar a la organización deben ser aquellos profesionales que comprendan y perciban las necesidades propias de cada uno de los colaboradores, esto contribuirá a que la comunicación sea efectiva y útil en todos los niveles, identificando los mejores recursos a emplear para cada tipo de mensaje y público. Por tanto, es fundamental que se entienda y conozca los diferentes públicos objetivos de la empresa, descubriendo así la mejor forma de crear impacto y que generen los resultados esperados. Los canales son los medios por los cuales se transmiten los mensajes al público objetivo, existiendo una gran diversidad por el avance de la tecnología, permitiendo transferir el mismo mensaje a cada colaborador según sus facilidades y perfil y las características de la empresa. En la Figura 2 se muestra Elementos y proceso para una comunicación interna eficiente, propuesto por Melendez & Vargas (2018).

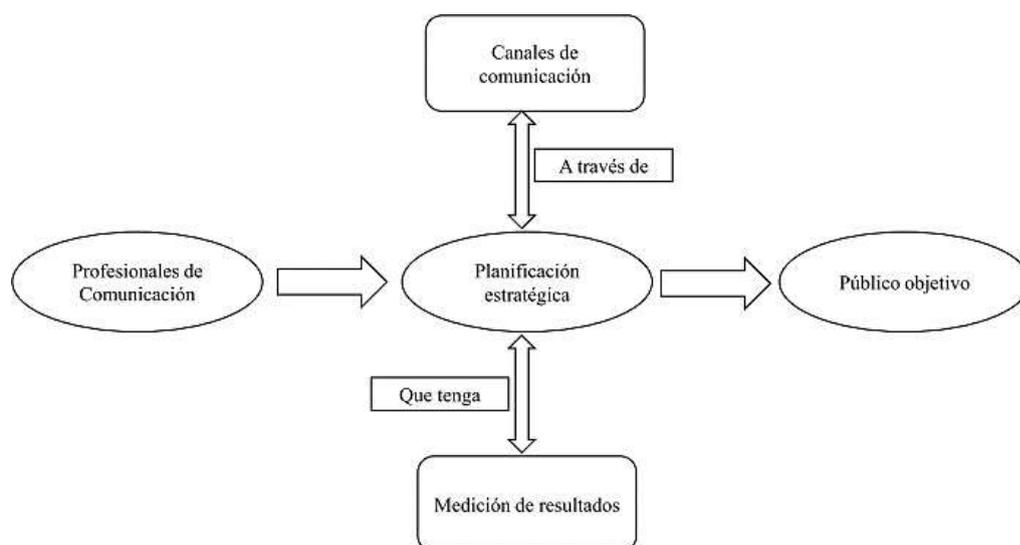


Figura 2. Elementos y proceso para una comunicación interna eficiente

### 1.2.3. Canales de la comunicación interna

Tiburcio (2014) menciona que, en las organizaciones, los mensajes pasan por diferentes caminos o canales, que varían según la audiencia a la que desea llegar. En una empresa hay empleados con diferentes niveles educativos, que trabajan en diferentes sectores, desde la producción hasta la gestión. El vehículo de información a utilizar debe llegar a todos los públicos, pero el lenguaje para quienes trabajan en la producción no será el mismo que para los directores, accionistas u otros públicos. Además de ser vías de comunicación, los canales también son un medio para enviar mensajes a través de varios vehículos establecidos por la organización, tales como: impresos, visuales, auditivos, entre otros. Es esencial hacerlo común, hacer pública esta información para todas categorías de empleados.

Para Zilberdyk (2009) citado por (Mamani 2013) se refiere sobre los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

#### 1.2.3.1. Manual del empleado

En este manual se encuentra la información que los colaboradores necesitan conocer para que tengan un buen desempeño en cada uno de sus funciones y también encuentran las condiciones y reglamentos de la organización. El manual contiene la misión, visión, filosofía, cultura de la organización, así como los derechos y deberes que tiene cada colaborador. En base a la información brindada en el manual los supervisores elegirán la forma de evaluar e impedir decisiones arbitrarias hacia los colaboradores, facilitando la solución de problemas laborales de manera justa.

#### 1.2.3.2. Comunicaciones escritas

Los memorandos se utilizan para dar a conocer los cambios que se producen en las diferentes políticas, y procedimientos de la organización que no estén reflejados en el manual del colaborador.

#### *1.2.3.3. Boletín informativo*

La organización promueve la publicación mensual o trimestral de pequeños boletines conteniendo información de acontecimientos importantes, de reuniones, actividades, nuevos empleados, cumpleaños del mes o cualquier novedad de la organización. Entre estos también están el periódico y la revista.

#### *1.2.3.4. Comunicación electrónica*

La tecnología permite diversos aplicativos virtuales en la que los colaboradores de una organización pueden comunicarse entre sí, por medio de la conexión de red en las computadoras. Este es el medio fácil y rápido con resultados y con respuestas inmediatas, siendo el único inconveniente que exista un exceso de información.

#### *1.2.3.5. Reuniones laborales*

Pueden ser en diferentes niveles y también por departamentos. Facilitan la comunicación y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

#### *1.2.3.6. Retiros*

Los retiros consisten en la realizar actividades con la totalidad o grupos de colaboradores en un lugar tranquilo. Por ejemplo, en el interior de una granja, las actividades pueden ser exclusivamente recreativas o una mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como juegos al aire libre.

#### *1.2.3.7. Tablero de avisos*

Son lugares estratégicos donde se coloca información escrita, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares que puede ser leído por todos los colaboradores de la organización. Este tipo de comunicación es unidireccional ascendente a menos que cuente con un cristal protector. Las desventajas de este medio de comunicación es que puede deteriorarse con el tiempo o son deteriorados por los propios empleados u otras personas, quienes rompen, cortan o escriben en el tablero; puede saturarse por exceso de cosas colocadas, o por obsolescencia de las mismas, por lo que requiere supervisión de su operatividad.

#### *1.2.3.8. Comunicaciones informales*

Este tipo de comunicación son los llamados rumores, en la que los mismos colaboradores de la organización intercambian informaciones de manera espontánea entre ellos. Normalmente comparten información sobre medidas tomadas por la organización, ya sea que les perjudica o beneficia.

#### *1.2.3.9. Premios de reconocimiento*

Son los reconocimientos y agradecimientos públicos que los colaboradores reciben por las contribuciones notables a la empresa.

#### *1.2.3.10. Estudios de actitud del empleado*

Es una entrevista o encuesta escrita, donde el colaborador contesta interrogantes de cómo se siente con el trabajo que realiza, con sus supervisores, sus oportunidades de promoción, por la calidad de información que ha recibido. Las respuestas ayudan a los directivos a conocer a los diferentes subgrupos de estudio, que pueden reflejar la percepción de la población total de colaboradores, permitiendo conocer e identificar a los grupos que atraviesan peores relaciones internas, y así proporcionarles la atención que necesitan.

#### *1.2.4. Tipos de información remitidas por la empresa*

Monteiro, Karpinski, y Angnes (2015) menciona los tipos de información que normalmente debe fluir en una empresa, donde se procura la comunicación interna.

- Información institucional: son normas, reglamentos, portales, avisos, productos, servicios, proyectos de expansión, registros de producción, etc.
- Información motivacional: planes de asistencia, beneficios, promociones, concursos, premios, planes de sugerencias.
- Información de orientación profesional: seguridad, higiene, salud, consejos útiles, programas de formación.
- Información educativa: historia, geografía, conocimientos generales.
- Información asociativa: deportes, fiestas, concursos, bailes, bodas, nacimientos, defunciones.
- Información de interés femenino: cocina, consejos de belleza, moda.
- Información de entretenimiento: cruzadas, historietas, curiosidades, acertijos, pruebas.
- Información operativa: procesos de fabricación, innovaciones técnicas.
- Información del empleado, además de asuntos de interés femenino, concursos de niños, etc.

Por tanto, se entiende que puede haber innumerables la información que la empresa puede destacar en sus publicaciones internas. En otras palabras, la comunicación organizacional pasa por saber pensar y actuar sobre las necesidades de sus clientes (internos y externos), tarea que no es muy fácil porque cada grupo tiene su propia cultura (Monteiro et al. 2015).

#### *1.2.5. Enfoques de Comunicación Interna*

Según Berceruelo (2014) (citado en Villalobos, 2018) menciona que en las organizaciones se pueden identificar dos tipos de comunicación: a) la comunicación operativa, que es aquella que tiene que ver con las ordenes y directivas del trabajo; b) la comunicación interna, el cual tiene como objetivo solo su uso corporativo (p. 3).

Por otro lado, la comunicación interna efectiva, tiene el máximo desempeño o los mejores resultados son aquellas que gestionan bien la comunicación efectiva con sus colaboradores, basados en seis importantes enfoques que son: mantener al consumidor adelante y en el centro de todo programa de comunicación con los colaboradores; los programas de comunicación elaborados tienen que comprometer a los colaboradores en la mejor disposición para conducir el negocio de la empresa; fortalecer la efectividad de comunicación entre los funcionarios brindándoles la oportunidad de conversar respecto a las decisiones que afectan a la empresa y a cada directivo de manera personal; involucrar a los responsables de la comunicación interna a fin de que promueva los cambios necesarios; medir el desempeño de los programas de comunicación; maximizar la experiencia de los empleados con la marca de la organización.

La comunicación interna entre otros propósitos, procura mejorar la imagen de la organización entre los colaboradores, tratando que todos conozcan la realidad organizacional entendiendo que “nadie ama lo que desconoce”, la unidad laboral, la promoción de la cultura corporativa, disminuir o eliminar los rumores, adecuado proceso de la solución de problemas en situaciones de crisis, “incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los

cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados” (Mamani, 2013).

#### *1.2.6. Nuevos paradigmas en la comunicación interna de la organización*

Kuhn (2007) (citado en Oyarvide-Ramírez et al. (2017) mencionan que es una visión de la realidad, implícita o explícita, que influye en los conceptos y las formas de observar y analizar por un investigador, abarcando creencias, valores y formas de pensar sobre el mundo y el sujeto de investigación, estos conceptos guió las opiniones y enfoques de los estudios de comunicación organizacional de varios autores. Mumby (2013) analiza cinco perspectivas de la comunicación organizacional: funcionalista (transmisión de información); interpretativa (comunicación como diálogo y creación de significados); crítica (la comunicación como creación de significados de sistemas ideológicos mediados por relaciones de poder); posmoderno (la comunicación como sistema inestable y portador de significados); y feminista (comunicación creación de significados e identidad de género).

Las perspectivas de la comunicación interna, relaciona la organización con la comunicación ampliando la visión de la propia organización. Es necesario observar las diferencias y la diversidad cultural, entre otras situaciones que forman parte de lo que entendemos por ambiente interno de las organizaciones. Es a partir de ese ambiente que una organización se hace, se identifica y se vuelve viva. Por otro lado, Peña, del Henar, and Fdez (2015) mencionan que la comunicación interna fomenta el conocimiento compartido, promueve la cultura a nivel corporativo y crea sinergia interna y externa, resultando en un gran beneficio para las compañías.

Lee (1997) consideró “perspectivas innovadoras para la comunicación, modelando, planeando y evaluando sistemas con amplias aplicaciones estratégicas”. Lee menciona doce dimensiones para la comunicación estratégica: orientación estratégica; claridad y poder de los mensajes; perspectiva externa; papeles y responsabilidades; escucha y presencia visible; entrenamiento y soporte; estructura y procesos; sistema de medición; y desenvolvimiento continuo. Cada dimensión fue detallada en la investigación que desarrolló, destacándose por los planteamientos propuestos sobre la base fundamental para credibilidad es la integridad; y la razón de la integridad es la consistencia entre comunicación y conducta.

#### *1.2.7. Dimensiones de la comunicación interna*

La comunicación interna está referida al intercambio de información ascendente, descendente y horizontal entre todos los miembros de la organización, mediante reuniones presenciales o utilizando los diversos canales de comunicación con los que cuenta la empresa. El fin supremo de la comunicación interna es integrar, comprometer y movilizar a todos los miembros de la organización en procura de los objetivos de la organización (Varela, et al., 2013).

##### *1.2.7.1. Propositiva*

También conocida como dimensión de inteligencia, a la que Formanchuk (2008) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización.

##### *1.2.7.2. Operativa*

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa para lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial (Silva 2017).



Figura 3. Comunicación interna operativa

### 1.2.7.3. Estratégica

El personal debe conocer la finalidad de las actividades que realizan. El papel estratégico de la comunicación interna en la gestión de los recursos humanos de la empresa, radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones (García, 2016).

### 1.2.7.4. Cultural

Es fundamental que todos los colaboradores de la organización conozcan la misión, visión y valores de la empresa y se involucren en procura de su logro. Silva, (2017) menciona que el trabajo en el “área cultural” procurar la unión de los empleados de tal manera que se compromentan a realizar de la mejor manera sus funciones, experimenten la trascendencia de sus acciones y se conviertan en expertos que se sientan capaces de como se “hacen las cosas”. Una “buena comunicación interna se construye en el día a día a través de las palabras y acciones, teniendo como base la conducta de los líderes de la empresa”.

### 1.2.7.5. Motivacional

La comunicación interna genera confianza y transparencia de la gestión de los directivos creando un ambiente organizacional que incrementa la motivación de la mayoría de los colaboradores. La motivación ayuda a que cada empleado procure optimizar los recursos de la organización incrementando la productividad al menor costo. Por tanto consideramos, que la comunicación y motivación son fundamentales para conseguir un mayor compromiso, productividad y satisfacción en el entorno laboral de la organización (Bermúdez, 2016).

### 1.2.7.6. Feedback

Las organizaciones deben tener “área de aprendizaje” con espacios de comunicación donde se brinde retroalimentación acerca de cómo realizar un trabajo adecuadamente o como realizar mejora continua en un proceso, de ser necesario realizar los ajustes o cambios que mejoren la calidad del producto o servicio. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo (Silva 2017).

La comunicación con el supervisor es otro elemento esencial para sentir los efectos positivos de la comunicación en la organización y, para esto, es esencial que los superiores tengan la capacidad de escuchar. A través de la retroalimentación (feedback) de abajo hacia arriba, los gerentes son conscientes del impacto de sus decisiones, pueden percibir si la información transmitida es la más adecuada y, en

consecuencia, darse cuenta de qué ajustes hacer y, de esta manera, son más fácilmente capaces de lograr los objetivos. Por lo tanto, cuando los gerentes asumen una postura propensa a aceptar sugerencias e información de los trabajadores, se alienta a los mismos trabajadores a comunicarse abiertamente con sus superiores, lo que hace que la retroalimentación sea constructiva en el sentido de que permitirá a los gerentes mejorar su toma de decisiones, terminando estos para implementar medidas más realistas y de mayor calidad (Neto 2016).

### *1.3. Clima laboral*

Alegre, Barrientos, & Milla (2017) mencionan que el clima laboral permite que el trabajo se de forma más adecuada y que la relación entre los colaboradores sean en la medida de lo posible buenas y agradables, y como resultado final estas contribuyan con los objetivos organizacionales y se den los resultados esperados.

Gordillo (2018) en la forma de conducción de la institución, en el aprovechamiento de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación y distribución del trabajo y por cada uno de esos conceptos su repercusión en la calidad de los procesos.

Spector (2012) menciona que las causas de este cambio a un mejor clima laboral son multifactoriales, ya que engloban no solo el salario final, sino la calidad de vida que disfrutarán a su favor, siendo imprescindibles no solo en el ocio, sino como la mayoría de las veces las personas tienden a dedicarse al trabajo, más es la necesidad de seguridad en relación con calidad de vida en el empleo. Los candidatos a vacantes son atraídos por la publicidad bien colocada, es decir, la forma en que la empresa ofrece puestos de trabajo también es muy focalizada, lo que a su vez también tiende a prepararse para brindar un mejor clima laboral a los empleados, de la misma manera que se han producido cambios desde la Revolución Industrial. El ser humano valora la satisfacción y el bienestar en su vida profesional, haciendo más rentable su esfuerzo a los ojos de los directivos.

Chiavenato (2009) sostiene que las personas son los únicos recursos vivos e inteligentes de una empresa, capaces de manejar todos los demás recursos negocio: materiales (herramientas, máquinas, equipos), financiero (capital, inversiones, cuentas por cobrar), humanos (las personas que componen la organización), marketing (publicidad, promoción) y administrativos, (planificación, seguimiento y control de actividades), entre otros.

Chiavenato (2001) se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros. Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas” (p. 314).

Mientras que un buen clima laboral, se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima laboral destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento del recurso humano de la empresa. Algunos aspectos claves que deben considerarse son: condiciones físicas, relaciones interpersonales, liderazgo, horarios de trabajo, igualdad, remuneraciones e independencia (Olaz, 2013).

El creciente espacio y confianza en las opiniones de los empleados sobre las condiciones laborales en una empresa se basa en el principio de que tendemos a confiar más en las opiniones de quienes están o han estado en el puesto en el que nos encontramos o apuntamos. El estudio Trust Barometer, realizado

anualmente por la empresa de comunicación Edelman, muestra que, para hablar de temas como ganancias, desempeño operativo, manejo de crisis, inversiones y visiones de mercado, los líderes son las fuentes de información más confiables sobre una empresa. Sin embargo, cuando se trata de cómo la empresa trata a los empleados y clientes, el portavoz más confiable es el empleado promedio, que en la edición de 2016 de la encuesta parece al menos un 15% más seguro que otras fuentes. Estos datos se refieren a la encuesta brasileña, pero aparecen resultados similares en otras geografías (Mascarenhas 2017).

El rol de las instituciones es aplicar los conocimientos que tiene, y esto solo es posible cuando invierte en la investigación del clima organizacional, que sirve de termómetro entre el reconocimiento de sus colaboradores del rol que desarrollan en su entorno laboral y la marca en el mercado externo. Con esto en mente, la institución puede invertir a su favor, invirtiendo en capacitación, premios, con el fin de acercar a los empleados a sus intereses, hacerlos sentir bienvenidos y parte del desarrollo de la empresa. En la actualidad las empresas están más enfocadas y enfocadas en sus empleados, asumiendo la importancia de una cultura y clima organizacional bien estructurado, invirtiendo en retroalimentaciones, teniendo un retorno más rápido para aplicar sus soluciones, tanto para el rescate de un empleado insatisfecho, como para la prevención de posibles pérdidas financieras en el mercado externo. Por tanto, se reflejará en sus clientes externos, al fin y al cabo, aquellos que ofrecen lo mejor al cliente interno, tienen un retorno positivo, haciendo que la marca se consolide y se reconozca en el mercado (De Almeida 2019).

#### *1.4. Factores que pueden influir en el clima organizacional*

Tiburcio & Santana (2014) mencionan que todos deben estar alineados con la planificación estratégica. El empleado debe conocer la importancia del lugar donde trabaja y su propia importancia. Sin embargo, sucede a menudo que un empleado desmotivado es como "un barco a la deriva" y está interesado en su desarrollo profesional y nada le motiva, este dificulta el desarrollo de otros empleados y de la empresa. Por tanto, es necesario mejorar la comunicación organizacional con sus empleados y entre empleados con el fin de lograr la calidad de la información y una mayor productividad. Existen varios factores que pueden tener influencia en el clima de las organizaciones. Entre ellos podemos mencionar los principales, que son la cultura organizacional, la motivación, la calidad de vida en el trabajo y el liderazgo (Souza et al. 2015).

##### *1.4.1. Cultura organizacional*

El concepto de cultura organizacional es considerado como un conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicas de cada organización. Representa la forma habitual de pensar y hacer las cosas, que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional involucra reglas informales y no escritas que guían el comportamiento de los miembros de la organización en su vida diaria y dirigen sus acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales (Chiavenato 2009).

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la forma en que hacen negocios, tratan a sus clientes y empleados, el grado de autonomía o libertad que existe en sus áreas u oficinas y el grado de lealtad expresado por sus colaboradores con respecto a la organización. La cultura organizacional representa las percepciones de los directivos y empleados de la organización y refleja la mentalidad que predomina en la organización. Más que eso, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad organizacional y es un modelo para tratar los problemas organizacionales (Chiavenato 2011).

##### *1.4.2. Motivación*

La motivación ha sido un tema ampliamente estudiado en gestión de personas y, aun así, sigue siendo uno de los aspectos más preocupantes de la vida cotidiana de las organizaciones. Se dice mucho, pero en realidad, se avanza poco. Hay varias opciones para motivar a los empleados, pero rápidamente vuelve al

punto de partida. El estudio de la motivación se hace necesario para que haya conocimiento de los mecanismos que mueven a las personas y las hacen actuar en busca de una meta que, a su vez, afecte el clima organizacional. Los colaboradores motivados son personas motivadas, significa que muestran un alto grado de disposición para realizar una tarea o actividad de cualquier tipo. (Souza et al. 2015).

Maslow (1991) considera la motivación como algo constante, infinito y complejo que se encuentra en todos los seres humanos. El hombre rara vez alcanza un estado de completa satisfacción, excepto por un corto tiempo. Cuando un deseo se cumple, viene otro y quiere tomar su lugar. Cuando esto está satisfecho, aparece otro en el fondo. Es característico del ser humano, a lo largo de su vida, desear siempre algo. El autor menciona cinco necesidades que dirigen el comportamiento humano, las necesidades consideradas son:

- Fisiológico: Incluye necesidades como el hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: Las necesidades incluyen seguridad y protección contra daños físicos y emocionales.
- Social: Incluye afecto, aceptación, amistad y sentimiento de pertenencia a un grupo.
- Estimación: Incluye factores internos de estima, como autoestima, logro y autonomía; y factores externos de estima, como el estado, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: La intención de convertirte en todo lo que eres capaz de ser; incluye crecimiento, alcanzar tu propio potencial y autodesarrollo.

#### *1.4.3. Calidad de vida en el trabajo*

El entorno empresarial tiene buscando competitividad debido a los profundos cambios que han tenido lugar en la economía mundial, en las relaciones sociales y políticas, en la tecnología, en la organización productiva y en las relaciones laborales. Todos estos cambios generan un entorno socio-empresarial en ebullición, en el que los factores coyunturales de supervivencia a menudo se superponen con los objetivos de los cambios a largo plazo en la sociedad que efectivamente conducen a mejoras en las condiciones de vida y el bienestar de los ciudadanos. Estrategias para aumentar la calidad de vida en el trabajo contribuye a la mejora de la productividad, ya que están relacionados con la calidad de la experiencia humana en el entorno laboral que involucra el trabajo en sí, el entorno laboral y la personalidad del empleado (Cunín, 2018).

La calidad de vida en la organización influye en el clima organizacional, que a su vez influye en el desempeño de sus empleados y, por lo tanto, de manera negativa (si no está satisfecho) o positivamente (si está motivado) en la productividad de las personas. Hoy las organizaciones no han visto calidad de vida solo como un aspecto para aumentar la productividad, pero como un factor que genera más satisfacción individual, así como la mejora del clima organizacional. (Souza et al. 2015).

#### *1.5. Dimensiones del clima laboral*

La percepción del clima laboral por los colaboradores con respecto a su ambiente laboral es fundamental porque está vinculado al ambiente de trabajo, la cual se expresa por las dimensiones (Palma 2004).

##### *1.5.1. Realización personal*

También se denomina autorrealización Palma (2004) lo define como la apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro.

Olaz (2013) menciona que las necesidades básicas y secundarias referidas por Maslow, considera la autorrealización como deseos que las personas tienen por superarse y satisfacer aquello que cada persona quiere y considera que debe lograr, esto sucede porque cada persona cree que ya llegó a cierto nivel y tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; así, cuando en su ambiente

laboral encuentra las posibilidades de satisfacer sus necesidades el colaborador mejora su rendimiento laboral.

#### *1.5.2. Involucramiento laboral*

Es la identificación que tiene el colaborador con los valores y los objetivos de la empresa. Nalbadian y Shotter (1997) consideran que el involucramiento laboral se refiere a la existencia de una estructura organizacional o mecanismos que utilizan el talento humano para participar en la toma de decisiones en las diferentes áreas de trabajo y en los diversos programas de involucramiento. Lee y Youn (2015) afirma que el involucramiento laboral de un colaborador es la respuesta positiva y efectiva con los objetivos y metas de la organización, debido a que se siente identificado y con sentimientos de pertenencia y responsabilidad.

#### *1.5.3. Supervisión*

Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario (Palma 2004).

#### *1.5.4. Comunicación*

La comunicación se orienta al intercambio de información entre las personas de una determinada empresa, cuanto más clara y continua mejor para el logro de los objetivos. Varela et al. (2013) indica que la comunicación se refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores. Sin embargo, cuando hay diferentes direcciones de mando el rendimiento productivo baja, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

#### *1.5.5. Condiciones laborales*

Las condiciones laborales que ofrece una empresa tienen gran impacto en el desempeño y bienestar físico de su personal, con este fin la empresa debe brindar los materiales necesarios para el cumplimiento de las tareas asignadas. Palma (2004) lo define como el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y/o psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

### *1.6. La comunicación interna en el clima laboral de las empresas*

Ancín y Espinosa (2017) encontraron que el clima laboral es positivo en las empresas e influye en su productividad, pues al generar un entorno laboral favorable, se cuenta con un personal satisfecho y sus actividades laborales serán eficientes. Según los resultados obtenidos, los factores que inciden positivamente en el clima laboral, son el estilo de liderazgo, la cohesión y las relaciones entre miembros; lo que significa que los jefes y directivos poseen las competencias necesarias para dirigir a su equipo. Así, mismo, a través del coeficiente de Pearson, se determinó que existe una correlación muy fuerte entre las variables comunicación interna y relaciones entre miembros, lo que implica que existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral. Los resultados de las correlaciones entre las relaciones entre comunicación interna y las variables propósitos y objetivos fueron fuertes, al igual que en relación a mecanismo de apoyo, liderazgo, recompensas y estructura de soporte de la gestión, por lo que se puede concluir que existe una relación fuerte y positivamente la comunicación interna y el clima laboral de las organizaciones.

Barrantes (2018) encontró que la comunicación interna tiene influencia negativa en el clima organizacional, considerando que un 63,6% y un promedio ponderado de 2,99 se encuentra en la escala de calificación medio regular, posiblemente se debe a que la empresa no tiene un plan de comunicación

interna y no existe un buen clima en la organización. El indicador de integración influye negativamente en la satisfacción laboral en el indicador de sentido de pertenencia, con un 67,5% y un promedio ponderado de 3,12, debido a que no existe buenas relaciones interpersonales por falta de una adecuada comunicación entre los empleados de la empresa. El indicador de comunicaciones escritas correspondiente a las herramientas de comunicación influyó negativamente en el desempeño laboral respecto al indicador de desarrollo personal, con un 67,5% con un promedio ponderado de 3,77, por la falta de buenas herramientas de comunicación, este aspecto negativo refleja la falta de promoción del crecimiento profesional de los colaboradores dentro de la organización. Finalmente, se encontraron que el público interno con el indicador de eficacia del rol, también influye negativamente en la motivación laboral en su indicador de compromiso, con un valor de 70% con un promedio ponderado de 2,8; porque no hay un compromiso por parte de los colaboradores para que cumplan sus roles eficazmente.

Una buena comunicación interna resulta favorable al clima laboral porque la comunicación permite el intercambio de información, normas, ideas, inconformidades, generando un ambiente de confianza donde se pueden desarrollar las labores cotidianas sin dificultades, esto ayuda a que los colaboradores tengan buenas relaciones interpersonales tanto de manera horizontal como vertical en la organización. Otra ventaja de la comunicación interna es que favorece al clima laboral porque tiene influencia positiva en la identidad organizacional de los empleados, proyectándose en el logro de los objetivos, los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias de la organización, tal como se demostró en esta investigación, evitando crisis internas producidas por los puestos rotativos de sus supervisores o jefes inmediatos. Según el estudio realizado, los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que se da este proceso y la manera en que los jefes se comunican con los subalternos, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias (Armas 2014).

Huaranca y Rodriguez (2017) encontraron que el nivel de comunicación interna existente era bueno, ya que existen diferentes canales de comunicación, mediante los cuales todos se animan y apoyan entre sí. Esto genera un ambiente armonioso. Finalmente se comprobó que existe una influencia significativa alta entre la comunicación interna y el clima laboral, en los colaboradores de la empresa Pakatnamú.

Bello (2017) concluyó que, tanto la comunicación de área (50,7%), como la comunicación organizacional (44,9%) y la comunicación horizontal (16%) influyen de manera independiente en el Clima Laboral, dentro de la gerencia materia de estudio. En ese sentido, se recomienda trabajar con el personal de supervisores y coordinadores para que exista mayor comunicación ya sea a través de reuniones diarias para las capacitaciones de las funciones para la asignación de funciones específicas.

## Conclusiones

La comunicación interna es una herramienta de gestión fundamental en las organizaciones, ya que contribuye positivamente a mejorar el clima laboral y en consecuencia la productividad, disminuye en los conflictos e inciden positivamente en el clima laboral.

La comunicación interna influye al clima laboral dentro de la organización es de manera positiva ya que la comunicación se da tanto de forma ascendente como descendente y siempre de una manera cordial, debido a que existe una confianza mutua entre los colaboradores y sus superiores, lo que da a lugar a una mejora continua porque provee el espacio para recibir una realimentación adecuada.

La comunicación interna tiende a influir dentro del clima laboral de la organización ya que si en la comunicación que existe no se promueve el empoderamiento con los colaboradores o bien si no se les informa sobre los valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias, éstos no se sentirán parte de la organización y perderán el interés de participar o de laborar para la misma.

La comunicación interna de una empresa se puede medir utilizando el instrumento desarrollado por Huaranca y Rodríguez (2017), cuenta con 21 ítems y fue aplicado a una empresa Trujillana.

Se encontró que (Palma (2004) describe desarrolló un instrumento diseñado con la técnica Likert, conteniendo un total de 50 ítems en su versión final referidas a la medición de la variable Clima Laboral. Siendo la más adecuada para el desarrollo de investigaciones que involucren la variable mencionada.

## Recomendaciones

Todas las empresas deberían evaluar la efectividad de la comunicación interna y como está influyendo en su clima laboral.

## Agradecimientos

Agradezco a la Universidad Peruana Unión por promover la investigación en el proceso de nuestra formación profesional.

## Referencias

- Alegre Morales, Ana, Rocío Barrientos Montellanos, and Marilú Milla Rotta. 2017. "Clima Laboral y Satisfacción Laboral En Los Docentes de Una Universidad Pública y Una Privada." *Revista EDUCA UMCH* 10:165–76. doi: 10.35756/educaumch.v10i0.21.
- De Almeida, R. 2019. "A Influência Da Cultura e Clima Organizacional Nos Resultados Do Trabalho Dos Colaboradores Em Uma Operadora de Saúde." *Revista Inspirar* 3(1):1–19.
- Ancín, I., and J. Espinosa. 2017. "La Relación Entre La Comunicación Interna y El Clima Laboral: Estudio de Caso En PYMES de La Ciudad de Guayaquil." *Podium* 65–77. doi: 1390 - 5473.
- Armas, J. 2014. "„Comunicación Interna Y Clima Laboral “ (Estudio Realizado) „, Comunicación Interna Y Clima Laboral “ Ciudad De Quetzaltenango)." Universidad Rafael Landívar.
- Barrantes, M. 2018. "Influencia de La Comunicación Interna En El Clima Organizacional de La Empresa Cosapi Data. Año 2016." Universidad San Martín de Porres.
- Bello, P. 2017. "Influencia de La Comunicación Interna En El Clima Laboral Del Personal de La Gerencia de Operaciones Aeroportuarias." Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bermúdez, C. 2016. "La Comunicación Interna En Las Organizaciones." *ICADE Business School* 2–34.
- Caldas-Simistierra, Valeria, and Tomás Humberto Rodríguez-Caguana. 2016. "Gestión de La

- Comunicación Interna Utilizada En El Periodo 2014 Para Incrementar La Imagen Corporativa de La Unidad de Negocio CELEC EP. TERMOESMERALDAS Empresa Pública Del Ecuador.” *Revista ComHumanitas* 7(2):28–47.
- Cardozo, S., and M. Vásquez. 2014. “Herramientas de Comunicación Interna En La Universidad de Los Andes, Trujillo.” *Visión Gerencial* 1:63–80.
- Chiavenato, I. 2001. *Administración: Proceso Administrativo*. 3ª ed. edited by McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. 2009. *Coportamiento Organizacional: La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones*. Segunda ed. México.
- Chiavenato, I. 2011. *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de Las Organizaciones*. Novena ed. México.
- Cunín Chimborazo, Rud Noemí. 2018. “Modelo Para Evaluar Los Factores Que Inciden En El Clima Laboral Del GAD Provincial de Chimborazo.” *Russian Journal of Economics* 48(2):123–54.
- Formanchuk, A. 2008. “Comunicación Interna: Siete Dimensiones de Intervención Para Aportar Valor. Argentina.”
- García Uceda, Esperanza. 2016. “Gestión Estratégica de La Comunicación Interna. Un Caso de Red Informal En Una Organización Educativa.” *Opcion* 32(Special Issue 7):684–706.
- Gordillo Lima, Elizabeth. 2018. “LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA FRANKLIN ROOSEVELT DEL DISTRITO DE TIABAYA, AREQUIPA.” UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA.
- Huaranca, J., and K. Rodríguez. 2017. “Influencia de La Comunicación Interna En El Clima Laboral de La Empresa Depósito Pakatnamú EIRL Trujillo Año 2017.” Universidad Privada del Norte.
- Lee, P., and T. Youn. 2015. “Identifying Organizational Identification as Basic for Attitudes and Behaviors: A Meta-Analytic Review.” *Psychological Bulletin, Bulletin* 141(5):1049–80.
- Lee, T. 1997. “Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication.” *Strategic Communication Management*.
- Mamani, Mullisaca Lucy Margoth. 2013. “Estrés Y Clima Laboral En El Personal Administrativo De La Dirección Regional Agraria Puno, 2018.” *Tesis* 1–13.
- Mascarenhas, B. 2017. “Employer Branding No Ciclo de Relacionamento Com Empregados.” *Comunicação Com Líderes e Empregados* 3:103–8.
- Maslow, A. 1954. *Motivation and Personality*. edited by Harper Brothers. USA.
- Melendez, I., and S. Vargas. 2018. “Influencia de La Comunicación Interna En La Satisfacción Laboral En Una Empresa Consultora.” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Monteiro, C., J. A. Karpinski, and J. S. Angnes. 2015. “A Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo No Programa Nacional de Formação Em Administração Pública Da Universidade Estadual Do Centro Oeste.” *Revista de Administração IMED* 5(2):121–38. doi: 10.18256/2237-7956/raimed.v5n2p121-138.
- Mumby, D. 2013. “Organizational Communication. A Critical Approach.” *Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Nalbadian, R., and A. Shotter. 1997. “Productivity under Group Incentives.” *American Economic Review* 87:314–41.
- Neto, C. 2016. “A Comunicação Interna e o Caso Da Autoridade Para as Condições Do Trabalho.” Universidade de Porto.
- Olaz, Ángel. 2013. “El Clima Laboral En Cuestión. Revisión Bibliográfico-Descriptiva Y Aproximación a Un Modelo Explicativo Multivariable.” *Aposta. Revista de Ciencias Sociales* (56):1–35.
- Oyarvide-Ramírez, Harold P., Edwin F. Reyes-Sarria, and Milton R. Montaña-Colorado. 2017. “La Comunicación Interna Como Herramienta Indispensable de La Administración de Empresas.” *Domínio de Las Ciencias* 3(4):296–309. doi: 10.23857/dc.v3i4.687.
- Palma, S. 2004. “Escala Clima Laboral CL – SPC.”
- Paradinas Márquez, María del Carmen. 2020. “Importancia de La Comunicación Interna En La Gestión Del Conflicto: Empresa y Mujer.” *ADRResearch ESIC International Journal of Communication Research* 22(22):214–27. doi: 10.7263/adresic-022-12.
- Peña Acuña, Beatriz, Paloma del Henar Sánchez-Cobarro, and Gonzalo Wandosell Fdez de Bobadilla. 2015. “Estrategias Inteligentes de Comunicación Interna y Gestión Empresarial.” *Opcion* 31(Special Issue 3):944–66.
- Quiñones, E. 2017. “Relación de La Comunicación Interna En El Clima Organizacional En La Gerencia de Producción Griferías de La Empresa VSI Industrial.” Universidad de San Martín de Porres.
- Salazar Merchán, Ana Mari-a. 2017. “La Comunicación Interna Como Desafío En Las PyMES Comerciales de Guayaquil.” *INNOVA Research Journal* 2(10.1):165–74. doi:

- 10.33890/innova.v2.n10.1.2017.499.
- Silva, P. 2017. "Percepcion de La Comunicacion Interna y Su Influencia En La Satisfaccion de Los Docentes de La Institucion Educativa Ignacion Merino de Talara, Año 2016." Universidad Privada Antenor Orrego.
- Souza, T., D. Campos, and S. Magalhães. 2015. "A Importância Do Clima Organizacional." *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde, Três Corações* 13(1):315–29.
- Spector, P. 2012. *Psicologia Nas Organizações*. 4.ed. São Paulo: Saraiva.
- Tiburcio, J., and L. Santana. 2014. "A Comunicação Interna Como Estratégia Organizacional." 13–26.
- Varela, Osvaldo, Stella Puhl, and M. de los Ángeles Izcurdia. 2013. "Clima Laboral y Mobbing." *Anuario de Investigaciones* 20(2):23–26.
- Villalobos Escobedo, Aglaé. 2018. "Instrumento Para Evaluar La Comunicación Interna En Las Micro y Pequeñas Empresas, Caso Zona Bajío, México." *UPGTO Management Review* 3(2):1–13.
- Vizcaya, Teodoro, Mariálida Mujica, and Rafael Gásperi. 2017. "La Comunicación Interna y El Clima Organizacional En La Gestión de Las Instituciones Sanitarias." *Revista Venezolana de Salud Pública* 5(1):39–44.