

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de
la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.**

Tesis presentada por las Bachilleres:

Villalobos Gomez, Lilen Mey

ORCID: 0009-0005-1649-5575

Calderon Cahuapaza, Leslie Lucia

ORCID: 0009-0001-5443-4117

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas

Asesor:

Mg. Rivero Fernández, Renzo Rimaneth

ORCID: 0000-0002-9295-9790

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Junio del 2025

Dictamen: 014160-C-EPAE-2025

Visto el borrador del expediente 014160, presentado por:

2015102132 - VILLALOBOS GOMEZ LILEN MEY

2016801472 - CALDERON CAHUAPAZA LESLIE LUCIA

Titulado:

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA METACOLOR S.A.C. - AREQUIPA, 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

LICENCIADO (A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**29272817 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**



**42267952 - TRILLO ESPINOZA VERONICA MARGARITA
DICTAMINADOR**



**70861840 - CARDENAS NUÑEZ BETH EVELYN
DICTAMINADOR**



LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA METACOLOR S.A.C. - AREQUIPA, 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	6%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
4	sapieniatechnological.aitec.edu.ec Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

Tras un tiempo donde hubo altos y bajos en mi vida, me enorgullece dedicar esta tesis a mi adorada madre Ledy Marivel, que siempre supo dar todo de sí para mi crianza y educación, siendo mi ejemplo y soporte principal para nunca rendirme ante las adversidades.

A mi abuelos Ricardo y Filomena, quienes me criaron y fueron la figura paterna que nunca tuve y a pesar de que mi abuelito no pudo gozar de esta etapa de mi formación, sé que hoy estaría feliz y orgulloso, alentándome como lo hacía desde que era una niña.

A toda mi familia por haberme apoyado incondicionalmente y a mis primitos Kaylani e Itzae que son la alegría del hogar y la luz que iluminan mis días.

Este logro es para todos ustedes.

Villalobos Gomez, Lilen Mey

A mi madre Frida Cahuapaza, quién ha sido el pilar más importante de mi vida, sin tus sacrificios, dedicación y esfuerzo, nada de esto sería posible, este logro es tan tuyo como mío.

A mi querida familia por todo su apoyo y amor incondicional en especial a mis tías Dina y Gisel quienes han sido mi respaldo en cada etapa de este proceso, las admiro y estoy muy orgullosa de ustedes.

A mi padre Joe, mi ángel en el cielo y mi inspiración eterna para superar cualquier obstáculo, siempre estarás en mi corazón.

Calderón Cahuapaza, Leslie Lucía

AGRADECIMIENTOS

Durante mis años de carrera fui conociendo a grandes profesionales que más allá de ser docentes, fueron mis guías durante esta etapa. A todos los licenciados de la Escuela de Administración agradezco inmensamente haber aprendido de su experiencia, especialmente al Dr. Luis Vargas Espinoza, que desde el primer momento supo ver el potencial en mí, lo que me motivó a querer superarme cada día. Al Dr. Ernesto Vera Ballón que nos enseñó a amar lo que haremos por el resto de nuestras vidas y a enamorarnos de la Administración. A nuestro asesor, por su apoyo y motivación de principio a fin. Finalmente, a mi compañera de tesis que durante todos estos años ha sido una gran amiga y ahora mi futura colega.

Villalobos Gomez, Lilen Mey

Con infinita gratitud a Dios, quien me ha brindado fuerza y sabiduría en cada paso de este camino académico. A mi madre quién me enseñó a vivir con valentía y amor, a esa mujer fuerte, alegre y bondadosa que luchó incansablemente para guiarme, apoyarme y darme las herramientas para crecer, gracias a su amor y dedicación, hoy puedo cumplir esta meta que soñamos juntas. A todos nuestros docentes que a lo largo de la carrera fueron un soporte fundamental, mi agradecimiento por haber compartido sus enseñanzas y experiencias de vida. A nuestro asesor Renzo Rivero, por su pasión y confianza. A mi compañera de tesis y mi amiga, gracias por las risas y aprendizaje compartido durante todos estos años.

Calderón Cahuapaza, Leslie Lucía

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C.– Arequipa, 2024. Metodológicamente el tipo de estudio fue aplicado, el nivel fue correlacional y el enfoque fue mixto. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta cuyo instrumento fue el cuestionario estructurado de Kenyi Junior Porta Coca y Elvis Martínez Tapara (2024). La población de la presente investigación se ha compuesto por 17 colaboradores que pertenecen a la Sede Arequipa de la empresa en estudio. Para el análisis de resultados se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, mediante el cual se pudo evidenciar una correlación positiva significativa entre desarrollo organizacional y comunicación interna en la empresa Meta color S.A.C.–Arequipa 2024, ya que alcanzó un nivel de significancia de 0.009 y un coeficiente Rho del 0.613, en este sentido una mejor comunicación interna propicia un mayor desarrollo organizacional. Asimismo, se observó que el Trabajo en Equipo es la dimensión del desarrollo organizacional que se ve más directamente influenciada por la comunicación interna, seguida de la Cultura Organizacional, ya que se obtuvo coeficientes Rho de 0.694 y 0.622 respectivamente. Por otro lado, las dimensiones de Liderazgo, Clima, Cambio y Aprendizaje Organizacional presentaron correlaciones no significativas, demostrando que, si bien la comunicación interna es un pilar fundamental del desarrollo organizacional, su influencia no es un factor único y universalmente determinante para todas sus dimensiones. Entonces, según los resultados, la empresa requiere de mejoras con un enfoque más integral que reflejen cambios reales y sobre todo que sean sostenibles al largo plazo.

Palabras clave: Comunicación interna, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

The main objective of this study was to determine internal communication and its impact on the organizational development of the company Metacolor S.A.C.– Arequipa, 2024. Methodologically, the type of study was applied, the level was correlational, and the approach was mixed. The technique used for data collection was a survey, which was based on a structured questionnaire developed by Kenyi Junior Porta Coca and Elvis Martínez Tapara (2024). The population of this research consisted of 17 employees belonging to the Arequipa headquarters of the company under study. Spearman's correlation coefficient was used to analyze the results, which showed a significant positive correlation between organizational development and internal communication at Meta color S.A.C. –Arequipa 2024, as it reached a significance level of 0.009 and a Rho coefficient of 0.613. In this sense, better internal communication leads to greater organizational development. Likewise, it was observed that Teamwork is the dimension of organizational development that is most directly influenced by internal communication, followed by Organizational Culture, as Rho coefficients of 0.694 and 0.622 were obtained, respectively. On the other hand, the dimensions of Leadership, Climate, Change, and Organizational Learning showed insignificant correlations, demonstrating that, although internal communication is a fundamental pillar of organizational development, its influence is not a single, universally determining factor for all its dimensions. Therefore, based on the results, the company requires improvements with a more comprehensive approach that reflect real changes and are sustainable in the long term.

Keywords: Internal communication, organizational development.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	2
1.1. Problema.....	2
1.2. Descripción.....	6
1.2.1. Campo, Área y Línea	6
1.2.2. Tipo de problema	6
1.2.3. Variables.....	6
1.2.4. Interrogantes Básicas.....	9
1.3. Justificación.....	10
1.4. Objetivos	11
1.4.1. Objetivo General	11
1.4.2. Objetivos Específicos	11
1.5. Marco Teórico	12
1.5.1. Comunicación interna	12
1.5.2. Desarrollo organizacional	16
1.6. Marco Conceptual	26
1.6.1. Cultura.....	26
1.6.2. Desarrollo organizacional.....	26
1.6.3. Organización	26
1.6.4. Antecedentes	27
1.7. Hipótesis.....	33
1.7.1. Hipótesis General	33

1.7.2. Hipótesis Específicas.....	33
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	34
2.1. Técnicas e instrumentos	34
2.2. Estructuras de los Instrumentos.....	34
2.3. Campo de Verificación.....	35
2.3.1. Ámbito.....	35
2.3.2. Temporalidad	35
2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)	35
2.4. Estrategia de recolección de Datos.....	37
2.3. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros).....	38
CAPÍTULO III: RESULTADOS	40
3.1. Análisis de Confiabilidad del instrumento	40
3.2. Análisis descriptivo	41
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	70
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	7
Tabla 2 Matriz de Consistencia.....	8
Tabla 3 Muestreo.....	37
Tabla 4 Recursos Financieros	39
Tabla 5 Confiabilidad de la variable Comunicación Interna.....	40
Tabla 6 Confiabilidad de la variable Desarrollo Organizacional.....	40
Tabla 7 Nivel de Comunicación Interna en Meta color S.A.C. - Arequipa 2024.....	41
Tabla 8 Patrones de Comunicación.....	42
Tabla 9 Barreras para la Comunicación	44
Tabla 10 Retroalimentación	45
Tabla 11 Nivel de Desarrollo Organizacional Meta Color S.A.C - Arequipa 2024	47
Tabla 12 Cambio Organizacional.....	49
Tabla 13 Trabajo en Equipo	50
Tabla 14 Cultura Organizacional	51
Tabla 15 Clima Organizacional.....	53
Tabla 16 Liderazgo Organizacional	54
Tabla 17 Aprendizaje Organizacional.....	56
Tabla 18 Pruebas de normalidad	59
Tabla 19 Incidencia de la Comunicación Interna en el Desarrollo Organizacional.....	60
Tabla 20 Incidencia de la Comunicación Interna en el Cambio Organizacional.....	61
Tabla 21 Incidencia de la Comunicación Interna en el Trabajo en Equipo	62
Tabla 22 Incidencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional.....	63
Tabla 23 Incidencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional	64
Tabla 24 Incidencia de la Comunicación Interna en el Liderazgo Organizacional	65
Tabla 25 Incidencia de la Comunicación Interna en el Aprendizaje Organizacional	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nivel de Comunicación Interna Meta Color S.A.C - Arequipa 2024.....	41
Figura 2 Patrones de Comunicación.....	43
Figura 3 Barreras para la Comunicación.....	44
Figura 4 Retroalimentación.....	46
Figura 5 Nivel de Desarrollo Organizacional Meta Color S.A.C.- Arequipa 2024.....	47
Figura 6 Cambio Organizacional	49
Figura 7 Trabajo en Equipo.....	50
Figura 8 Cultura Organizacional.....	52
Figura 9 Clima Organizacional	53
Figura 10 Liderazgo Organizacional.....	55
Figura 11 Aprendizaje Organizacional	56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Encuesta de Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional	80
Anexo B: Base de Datos.....	84
Anexo C: Autorización para la Investigación	85
Anexo D: Evidencias Fotográficas.....	86



INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha llevado a cabo en respuesta al problema actual que la organización en estudio enfrenta, con la finalidad de proporcionar una solución eficiente. El problema surge de una comunicación interna deficiente y su impacto en el desarrollo organizacional de la empresa.

El interés nació debido al papel importante que se le está dando a la comunicación interna respecto a su relación estrecha con el desarrollo de las empresas, mismas que al tener que enfrentarse a entornos dinámicos y complejos, requieren de una alta capacidad de adaptación y respuesta rápida. En este contexto, a pesar de la relevancia de dichos aspectos, en la actualidad aún no se cuentan con suficientes estudios sobre la correlación en un contexto similar al nuestro, por esta razón se presenta nuestro estudio.

En el capítulo I, se realizó la fundamentación teórica, donde se llevó a cabo la fundamentación problemática, se estableció el campo, área y línea de investigación. Adicionalmente, se llevó a cabo la operacionalización de las variables de estudio, se establecieron interrogantes, objetivos e hipótesis de investigación. En consecuencia, se desarrolló la teoría en relación con las variables de estudio y los antecedentes de investigación.

Capítulo II Aspectos Metodológicos: En este ámbito, se identificaron las técnicas e instrumentos empleados en el estudio, se implantó el campo de verificación y se establecieron las estrategias de recolección de datos que facilitaron el avance del estudio.

Capítulo III Resultados: La sección efectuó un análisis estadístico descriptivo e inferencial en consonancia con los objetivos propuestos en la investigación, culminando con la formulación de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

Según Llanos y Tomala (2024) la Comunicación Interna se define como un conjunto de acciones ejecutadas por una entidad mediante la interacción social, en el que se comparte información entre las distintas áreas. Además, expone que la comunicación efectiva y óptima es clave para construir un buen clima laboral, que promueva la confianza, participación e integración entre los miembros de la organización, con el objetivo de generar sentido de pertinencia y compromiso con las metas institucionales.

Por su parte, Chavez y Coronel (2023), abordan la influencia de la comunicación interna como una herramienta fundamental en el desenvolvimiento de las organizaciones. Definen el Desarrollo Organizacional como un proceso sistemático y continuo, ya que se requiere de planificación y seguimiento a medida que las empresas van evolucionando. Asimismo, comentan el uso de las ciencias de la conducta con la finalidad de revitalizar actitudes, valores y creencias organizacionales, lo que permite potenciar y optimizar la eficacia y el bienestar corporativo. En la misma línea, (Parra, 2024) agrega que la comunicación interna, permite contar con información oportuna, misma que fomenta la eficiencia operativa, la transparencia y la colaboración, aspectos que encaminan a todos los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Para Aced y Miquel (2021) La comunicación interna (CI) ha experimentado una transformación significativa debido a la pandemia, asegurando que desempeña un papel estratégico y fundamental que asegura la operatividad de la organización ante los cambios recurrentes del entorno. En un estudio realizado por (Balestra & Vieira , 2024) el 75% de empresas percibieron la efectividad de la comunicación interna en los procesos de cambio, destacando el rol de los líderes como promotores de la comunicación bidireccional. También

agregan que los cambios del entorno están evolucionando a la CI a un rol más estratégico y articulador, estableciendo un desafío en común: la gestión del talento humano, abordan la necesidad de contar una propuesta de valor orientada a mejorar la experiencia de los colaboradores de manera que las empresas cuenten con mecanismos de medición y análisis que capten adecuadamente sus percepciones y expectativas.

Mientras que Perez (2020) sostiene que la buena comunicación ayuda a afrontar la globalización ya que genera un cambio en el comportamiento humano que trae consigo actitudes positivas, decisiones acertadas y trabajo colaborativo. Siendo el componente humano el elemento estratégico más relevante para la construcción de identidad e imagen corporativa en el entorno exterior. En este contexto, el desarrollo organizacional (DO) es considerado como un instrumento que facilita dichos cambios por su enfoque centrado en el factor humano que fomenta la mejora continua y el logro estratégico de objetivos.

Considerando lo expuesto anteriormente, en el ámbito local, se han detectado algunas dificultades dentro de Meta color S.A.C.; una empresa dedicada al desarrollo de proyectos y productos integrales de imagen para publicidad externa, ofreciendo servicios de creación, desarrollo e implementación de productos publicitarios a través del asesoramiento personalizado. Esta empresa cuenta con sedes en diferentes departamentos del Perú tales como Lima Chiclayo, Trujillo, Piura y Arequipa, donde se llevó a cabo la presente investigación. Cabe resaltar que la empresa está especializada en el rubro Retail, dentro de sus clientes importantes se encuentra Saga Falabella, Hipermercados Tottus, Ripley, Promart, Oechsle, Promart, entre otros.

Los problemas suscitados dentro de la empresa en estudio se focalizan en un estilo de dirección inadecuado que se muestra indiferente a las dificultades de comunicación interna entre todos los miembros de la organización. Otra causa que incide en el problema propuesto

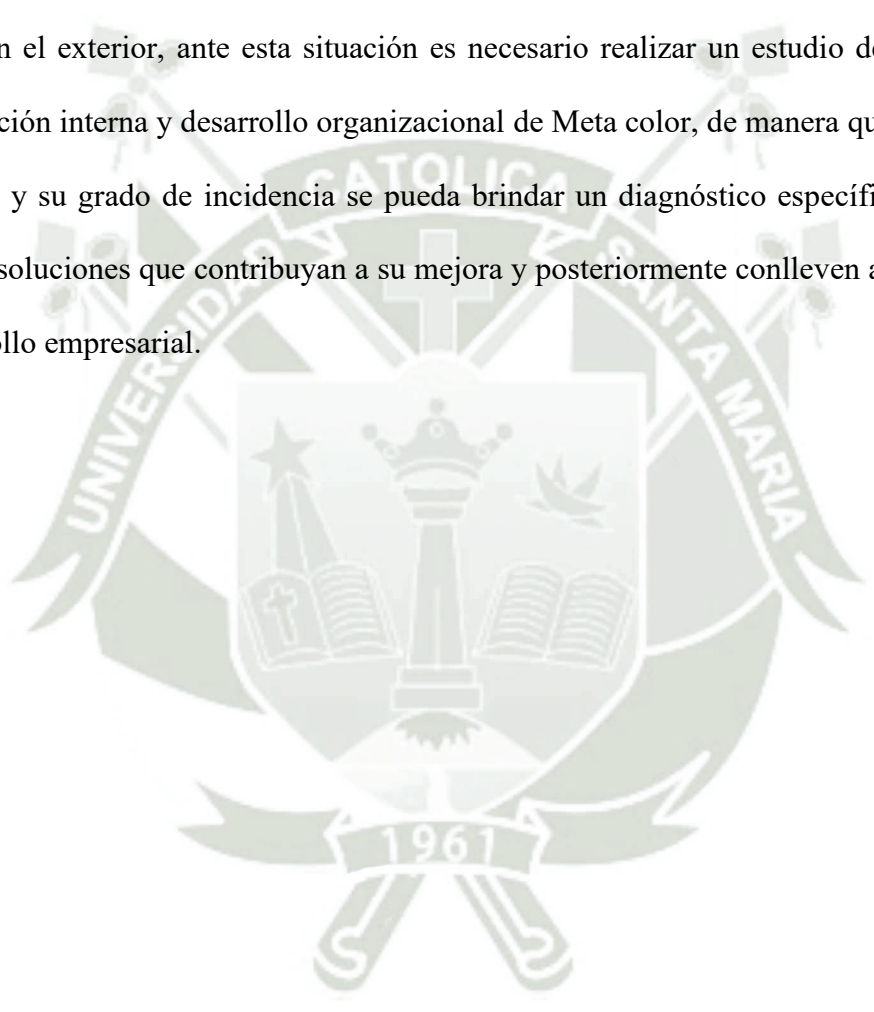
son los conflictos entre el personal, que a menudo se convierten en factores cruciales al intentar generar un mensaje o expresar una idea. Además, la incapacidad para comunicarse adecuadamente constituye un factor crítico que conduce a un desarrollo organizacional insuficiente de la sede en cuestión.

Como se hizo mención anteriormente, Meta color cuenta con cuatro sedes siendo Lima el centro de sus actividades por lo que se encuentra en constante coordinación con la sede Arequipa, ya que es considerada su segunda sede más importante a nivel nacional. Aquí se evidencia una ineficiente comunicación entre las áreas de ventas, impresiones y producción dado que se presentan distintos inconvenientes al organizar entregas de trabajos ya sea según fechas de entrega o por programación de instalaciones. Asimismo, se incurren en diversos errores operacionales debido a la falta de colaboración y apoyo entre el jefe de producción y el equipo de trabajo, lo que origina entrega de trabajos fuera de plazo, entrega de productos de baja calidad e implementaciones rechazadas, afectando la imagen de la empresa localmente.

También se observa la falta de trabajo en equipo, puesto que cada colaborador se centra solo en realizar funciones específicas y no tienen la voluntad de ayudar o apoyar en otras áreas cuando es necesario. Ante ello la administración convoca a reuniones constantes haciendo participe a todas las áreas en cuestión, sin embargo, la falta de buenas acciones de liderazgo no permiten la adecuada corrección de errores, lo que sumado a las actitudes incorrectas por parte de los miembros que conforman la sede, han conllevado a tener un clima laboral muy pobre. Dentro de este aspecto, se presentan muy pocas actividades que fomenten la interacción de cada colaborador, incluso se ha llegado al punto de no querer incluir a todos, cuando se coordina alguna reunión o actividad recreacional, lo que genera incomodidad y sentido de exclusión entre los mismos.

Es así como, todas las deficiencias mencionadas en conjunto han conllevado a tener quejas por clientes insatisfechos, reelaboración de productos y corrección de implementaciones, incurriendo de esta manera en varios gastos extras y sobre todo generando la pérdida de varios clientes importantes que es lo que más ha afectado a la sede de forma local.

La empresa tiene muy buen potencial sin embargo hay problemas internos que se reflejan en el exterior, ante esta situación es necesario realizar un estudio de los estados de comunicación interna y desarrollo organizacional de Meta color, de manera que, al entender el fenómeno y su grado de incidencia se pueda brindar un diagnóstico específico, que permita proponer soluciones que contribuyan a su mejora y posteriormente conlleven al incremento de su desarrollo empresarial.



1.2. Descripción

1.2.1. Campo, Área y Línea

- a) **Campo:** Ciencias Económicas y Administrativas
- b) **Área:** Administración y Gestión
- c) **Línea:** Recursos Humanos

1.2.2. Tipo de problema

- a) **Tipo:** Aplicada
- b) **Nivel:** Correlacional
- c) **Enfoque:** Mixto

1.2.3. Variables

- a) **Análisis de las variables**

Variable independiente: Comunicación interna

Variable dependiente: Desarrollo organizacional

b) Operacionalización de variables (Variables, subvariables, indicadores y medios)

Tabla 1

Operacionalización de Variables

VARIABLES	SUB VARIABLES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION	TECNICA E INSTRUMENTO
COMUNICACIÓN INTERNA	Patrones de comunicación	Comunicación vertical descendente Comunicación vertical ascendente Comunicación horizontal-diagonal	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Encuesta Cuestionario
	Barreras para la comunicación	Sobrecarga de información Comunicación defensiva		
	Retroalimentación	Comprensión del mensaje transmitido por el superior		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Cambio organizacional	Colaboradores adecuados a los cambios Rotación de personal Proceso de cambio en los colaboradores Agentes de cambio	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre	Encuesta Cuestionario
	Trabajo en equipo	Existencia del trabajo en equipo Promoción del trabajo en equipo Sistema racional en los jefes Coordinación		
	Cultura organizacional	Innovación y toma de riesgos en los colaboradores Cultura que conlleve a un buen resultado Orientación hacia las personas en las áreas Orientación al equipo de trabajo		
	Clima organizacional	Percepciones para las metas Convivencia laboral con los colaboradores El comportamiento en la organización		
	Liderazgo organizacional	Influencia de liderazgo Responsabilidad Línea de carrera		
	Aprendizaje organizacional	Eficiencia en las labores que realiza		

d) Matriz de Consistencia

Tabla 2

Matriz de Consistencia

Interrogantes	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Metodología
General	General	General	Estrategias logísticas	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Determinar la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Patrones de comunicación Barreras para la comunicación Retroalimentación	Tipo: Aplicada Diseño: No experimental Nivel: Descriptiva – Correlacional Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario
Específicos	Específicos	Específicos	Calidad de servicio	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Identificar la comunicación interna y su incidencia en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Cambio organizacional	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Evaluar la comunicación interna y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Trabajo en equipo	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Analizar la comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Cultura organizacional	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Examinar la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Clima organizacional	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Identificar la comunicación interna y su incidencia en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Liderazgo organizacional	
¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?	Examinar la comunicación interna y su incidencia en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	La comunicación interna incide positivamente en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.	Aprendizaje organizacional	

1.2.4. Interrogantes Básicas

1.2.4.1. Interrogante General

¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?

1.2.4.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?
- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?
- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?
- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?
- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?
- ¿Cómo es la comunicación interna y su incidencia en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

Como contribución teórica, el presente estudio aportará, mediante sus hallazgos, evidencias empíricas que respalden las teorías de comunicación interna organizacional y desarrollo organizacional. Asimismo, se evidenciará la aplicabilidad de dichas teorías en el análisis de fenómenos como el que constituye la unidad de análisis.

1.3.2. Justificación metodológica

La contribución metodológica de la presente investigación se centra en evidenciar la relevancia del paradigma positivista, la orientación cuantitativa y el enfoque científico en la indagación de fenómenos de comunicación interna organizacional y desarrollo organizacional. Asimismo, se ajustará, validará y garantizará fiabilidad para la unidad de análisis y los instrumentos de investigación, permitiendo su replicación en investigaciones con un contexto similar al actual. Finalmente, los hallazgos de la presente investigación se constituirán como precedentes que podrán ser replicados o respaldados por investigaciones futuras.

1.3.3. Justificación práctica

Como contribución práctica, el estudio es un diagnóstico del estado de la comunicación interna y el desarrollo organizacional de la empresa en mención. A partir de los resultados y hallazgos de la investigación, la organización podrá implementar programas, estrategias o acciones que optimicen la comunicación interna y robustezcan el desarrollo institucional.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar la comunicación interna y su incidencia en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- Evaluar la comunicación interna y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- Analizar la comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- Examinar la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- Identificar la comunicación interna y su incidencia en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- Examinar la comunicación interna y su incidencia en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.

1.5. Marco Teórico

1.5.1. Comunicación interna

Según Caballero (2019) citado en Chavez y Coronel (2023) exterioriza que la comunicación interna es esencial para una adecuada administración organizacional, ya que la comunicación organizacional interna influye en la interacción entre los miembros del equipo, la toma de decisiones y la eficacia general de la organización. Es definida como un conjunto de acciones y procesos mediante el cual se comparte información relevante como objetivos, valores, metas, entre otros, con todos los miembros que conforman la organización. (Araque, Sanchez, & Uribe, 2017)

La comunicación interna es una actividad que otorga significado a la organización, no se puede subestimar su relevancia ya que a través de su ejecución se obtienen resultados y es que mediante las acciones coordinadas a través de la comunicación se entrelazan procesos y se guían comportamientos (Cortés et al., 2024). La comunicación interna se ha estudiado en relación con: satisfacción laboral, efectividad organizacional, productividad, identidad, retención de personal, y compromiso organizacional, donde se destaca su estrecha relación con la felicidad de los colaboradores y es que las personas felices tienden a encontrarle sentido y motivación a su labor, por ello, es importante gestionarla con miras a fortalecer la identidad corporativa y una buena relación entre colaboradores. (Valencia Franco & Castaño González , 2022)

Desde el punto de vista de (Pacheco y Alvarez, 2022) concebir una organización sin un sistema de comunicación sólido y adaptado a sus requerimientos sería un error que puede impactar la ejecución de procesos, la sensación de pertenencia, un ambiente laboral adverso, entre otros factores. La comunicación interna se basa en el intercambio de información en diversas vías, incluyendo la comunicación asertiva, que engloba emociones, actitudes, sentimientos e intereses

de los empleados, con el objetivo de fomentar la satisfacción y potenciar la competitividad de la organización. Se orienta hacia el cliente interno, dado que satisface una amplia gama de requerimientos y facilita la motivación del equipo y la retención de los mejores talentos, lo que hace imprescindible la evaluación de su eficacia.

Además, la comunicación interna de la organización debe facilitar la interacción al ser el fundamento de los procesos administrativos, además de fomentar el intercambio de información eficaz que contribuya a la construcción de la cultura empresarial en consonancia con los objetivos de la dirección. Por esta razón, es de suma importancia que las organizaciones se involucren en la creación y ejecución de un plan de comunicación interna que contemple las directrices que facilitan la resolución de situaciones (Cano et al., 2014) citado en (Cortés et al., 2024).

Por su parte Barzola (2023) define la comunicación como el proceso social de mayor relevancia. En este contexto, conceptualiza la comunicación interna organizacional como el conjunto de mensajes dirigidos al personal de la organización, con el propósito de mantenerlos informados, fomentar la creación y preservación de relaciones óptimas entre sus integrantes, e integrar las funciones administrativas de la organización. Además, enfatiza a la comunicación interna como un elemento estratégico, que potencia la innovación y resiliencia de las empresas, para un desarrollo sostenido hacia el largo plazo.

A. Patrones de comunicación

Según (Álvarez Calles, 2008) citado en Porta y Martínez (2024) sugieren que la comunicación comienza en el núcleo familiar, donde las personas adoptan estilos de comunicación particulares durante los primeros años de vida. Esta educación inicial será crucial para establecer las relaciones que la persona desarrollará con los demás. En esta etapa, es crucial el estilo de

autoridad que promueven los padres, si se aplica en un contexto democrático, incentivará la adopción de un patrón de igualdad, mientras que, en un enfoque autoritario, adoptará modelos de comunicación inadecuados.

Según Porta y Martínez (2024), basado en el estudio de (Lazaro Hinostroza & Pariona Huaranga, 2024) menciona que la sociedad juega un papel esencial en los patrones de comunicación que las personas adoptarán. Además, indica que es posible identificar los siguientes patrones de comunicación: aplacadores, acusadores, calculadores, distractores y niveladores.

En contraste Mariscal y Villavicencio (2023) mencionan que una comunicación interna eficaz en la empresa repercute positivamente en la motivación de los empleados, eleva la integración e involucramiento en las actividades organizacionales. Asimismo, cuando se tiene bien informados a los miembros de la organización ya sea acerca de los objetivos o políticas internas, se podrá brindar ayuda personalizada ante cualquier suceso, además de fomentar un ambiente de respeto entre todos.

B. Barreras para la comunicación

Las barreras comunicativas son aquellas perturbaciones o ruidos que afectan el proceso de comunicación, mediante el cual el mensaje no logra ser recibido por el receptor. Es posible crear varias barreras al mismo tiempo, lo que dificulta en mayor medida la interpretación y entendimiento del mensaje. Adicionalmente, en base al estudio de (Villanueva Valdivia, 2020) estos obstáculos son clasificados en siete tipos: físicos, fisiológicos, psicológicos, sociológicos, culturales, administrativos y lingüísticos. (Porta y Martínez, 2024)

Pacheco y Alvarez (2022) añaden que las barreras de comunicación son limitantes en la gestión empresarial ya que restringen la fluidez y dificultan la emisión del mensaje lo que termina en un inadecuado feedback. Comentan también que la comunicación no inicia transmitiendo un mensaje, en realidad el proceso empieza con saber escuchar y recepcionar información, mediante ello se codifica y se elaboran los mensajes.

C. Retroalimentación

(Valencia Franco & Castaño González, 2022) afirman que para que haya comunicación debe haber retroalimentación. En relación con el autor anterior, la comunicación inicia con el saber comprender información y a partir de ello generar mensajes.

Destacan la Retroalimentación como una práctica clave de comunicación organizacional, en la cual al ser oportuna, constructiva y cercana se fortalece la percepción de auto eficiencia, confianza y reconocimiento en los colaboradores. Cuando la retroalimentación es objetiva, permite que los colaboradores sepan cómo están haciendo su trabajo, lo que eleva la motivación por mejorar. Asimismo, promover un ambiente de comunicación bidireccional en la cual el emisor y receptor, estén satisfechos, impide la frustración en el trabajo.

Por lo tanto, la retroalimentación contribuye a que la comunicación sea más humana, dialogada y cercana, fortaleciendo la relación entre empleados y organización y, en consecuencia, se eleva el nivel de satisfacción en el entorno laboral.

1.5.2. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, busca mejorar el desempeño y crecimiento de la organización y los colaboradores. Es decir, es el esfuerzo constante para que una empresa y sus miembros sean mejores y más eficientes. La comunicación interna (CI) es fundamental en el desarrollo organizacional ya que la comunicación efectiva facilita la implementación de procesos de cambio, mejora la cultura interna y promueve la participación de los diferentes actores de la organización.

La CI actúa como el cerebro y sistema nervioso de la empresa, asegurando que el conocimiento y la información fluyan de manera eficiente, lo cual favorece a un mejor desempeño organizacional, además permite, “suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura e integrarlos en la misma”. (Pineda, 2020).

Los autores Torres et al. (2019) sostienen que el desarrollo organizacional se considera el fundamento de todas las entidades organizativas. Por consiguiente, destacan la importancia de entenderlo como un proceso continuo que requiere evaluar el desempeño, identificar áreas de mejora y gestionar el cambio de manera efectiva, con el capital humano como motor principal.

En tanto, para Chiavenato (2007) las características distintivas del Desarrollo Organizacional incluyen: un enfoque centrado en la organización en su totalidad, una orientación sistémica, un agente de cambio, la resolución de problemas, el aprendizaje basado en la experiencia, los procesos grupales, la retroalimentación, la orientación situacional y el desarrollo de equipos. En conjunto estas características subrayan que el desarrollo organizacional es un proceso integral centrado en la gestión del cambio ya sea para mejorar estructuras, procesos o relaciones dentro de la organización; fomentando la mejora continua y el logro de objetivos estratégicos.

Entonces, su importancia radica en su capacidad para hacer crecer una empresa y ayudar a crear una cultura de mejora continua para mantener a todos alineados hacia los mismos objetivos. Tal como lo comentan (Llanos & Tomala, 2024), el desarrollo organizacional (DO) realiza un diagnóstico de la empresa, con el fin de hallar soluciones adecuadas para resolver un problema o identificar una oportunidad de mejora, de manera que el potencial del personal sea aprovechado en toda su capacidad. Por lo tanto, la participación de todos los miembros acompañado de un liderazgo efectivo es vital para gestionar el cambio, ya que así se podrá contar con un buen clima laboral y relaciones humanas solidas que fomenten la colaboración, la formación y la retroalimentación. En contraste un sistema de comunicación que promueve la interacción bidireccional, donde los empleados se sientan escuchados y sientan que sus opiniones e ideas se toman en cuenta, asegurara el éxito de los procesos de desarrollo de la organización.

Es importante mencionar que el diagnóstico de una empresa para impulsar el DO puede ser un proceso complejo, sin embargo, primero es fundamental que los lideres acepten la existencia de un problema que necesita solución o que haya voluntad por mejorar, es por ello que se recalca la importancia del trabajo en equipo y sobre todo el compromiso de la fuerza laboral ya que muchas veces no son los altos mandos quienes buscan mejoras o cambios, sino son los mismos colaboradores, porque pueden proporcionar información valiosa que ayude a los lideres o autoridades a tomar las mejores decisiones que beneficien a la organización como tal y a todos sus miembros en general. (Mazi, Mohammed, & Mohammed, 2023)

Entonces podemos decir que el DO busca un cambio, el cual se da en respuesta a diferentes factores, pero principalmente al incesante cambio del mundo moderno, la exigencia continua de adaptación y la necesidad de interacción entre el colaborador y la empresa. Asimismo, el DO tiene como objetivo establecer esa noción de identidad, compromiso y lealtad con la organización, como

también incentivar el trabajo en equipo a través de la integración e interacción de los individuos. En este sentido Chiavenato (2007) ve el DO como un enfoque completo y adaptable que ayuda a las empresas a crecer, mejorando la forma en que su gente trabaja en conjunto, aprende de la experiencia, resuelve problemas y recibe retroalimentación clara, todo mientras considera a la organización como un sistema conectado.

A. Cambio organizacional

En la actualidad las empresas enfrentan un ciclo interminable de cambio y adaptación en el entorno, lo que funcionó para resolver problemas en el pasado, probablemente sea inservible para los desafíos de hoy, porque el mundo no se queda quieto. Sin embargo, dichos cambios pueden ser el motor para la innovación y creatividad dentro de una organización.

El cambio organizacional es un proceso continuo y dinámico, que se vuelve complejo ya que involucra múltiples elementos, como la cultura interna, la actitud de las personas, las estructuras, el liderazgo y la forma de gestionar los procesos, incluso en una visión conjunta, los cambios deben estar administrados efectivamente de manera que se encuentren alineados con el contexto y vayan en sintonía con los objetivos estratégicos de la organización. (Rueda, Acosta, Cueva, & Idrobo, 2018)

(Rueda, Acosta, Cueva, & Idrobo, 2018) También señalan 2 enfoques para el cambio organizacional: el planeado y/o gradual, es decir cambios intencionales para que la organización se adapte poco a poco de manera progresiva o por otro lado pueden ser emergentes y rápidos en relación con la capacidad de responder a problemas repentinos, sin embargo, en ambos sentidos el cambio es la clave para la innovación y la capacidad de la empresa para mantenerse relevante.

La gestión del cambio debe ser incorporada en todas las actividades de la organización como una herramienta para aprender, anticipar variaciones del contexto y convertirla en un hábito en todos los niveles. El éxito en el cambio depende de una planificación adecuada y de cómo las empresas preparen sus recursos y capacidades, especialmente en lo que respecta a innovación y gestión del talento humano.

Es aquí donde se resalta la importancia de entender el cambio organizacional como un proceso estratégico, multifacético y centrado en las personas, para poder enfrentarlo de manera efectiva y asegurar la supervivencia de las organizaciones; de este modo el cambio conllevará a un crecimiento estable y duradero hacia el largo plazo.

B. Trabajo en equipo

(Llanos & Tomala, 2024) En su análisis destacan que la comunicación efectiva y bien gestionada favorece la implementación de cambios, mejora el clima laboral y facilita la adaptación a nuevas condiciones. Como se comentó anteriormente, la comunicación interna ayuda a articular y poner en sintonía a todos los miembros de una organización hacia los mismos objetivos. El trabajo en equipo actúa como un facilitador para la implementación y aceptación del cambio, ya que conduce a una mayor disposición y respuesta positiva de los colaboradores. (Galarza, Carrillo, Bonilla, & Cazar, 2020)

(Galarza, Carrillo, Bonilla, & Cazar, 2020) Señalan al trabajo en equipo como ventaja competitiva ya que contribuye a fortalecer el ambiente laboral y crea una cultura institucional firme, favoreciendo la innovación y adaptabilidad. En otras palabras, cuando la gente trabaja bien junta, el ambiente laboral mejora además permite alcanzar objetivos más rápido, eleva la productividad y por ende incrementa la competitividad.

Las organizaciones deben diferenciar en formar un equipo y un grupo, mientras que un grupo es como un conjunto de individuos con intereses similares un equipo es una unidad cohesionada que colabora, se comunica eficazmente y se autoanaliza para alcanzar un objetivo en común. La clave para que un equipo funcione bien es la confianza, amistad y responsabilidad que sienten los miembros al pertenecer a él.

Por lo tanto, el trabajo en equipo es un pilar fundamental para el desarrollo organizacional por su función de favorecer la cooperación, flexibilidad y la respuesta positiva ante los cambios, ya que de esta manera contribuye tanto a la sostenibilidad como a la competitividad de las organizaciones.

C. Cultura organizacional

Como mencionaba el autor anterior, el trabajo en equipo tiene un rol importante en la cultura organizacional, porque la manera en que los colaboradores actúan, se comunican y se sienten dentro de la empresa reflejan la percepción que tienen sobre su lugar de trabajo.

(Carrillo, Galarza, Aguirre, & Tipán, 2023) Señalan que la cultura organizacional es un recurso intangible pero increíblemente valioso, considerada como ventaja competitiva especialmente si es flexible, adaptable y si se encuentra alineada con la estrategia general de la empresa, ya que la ayudara a destacarse y a tener éxito. Por su gran importancia, las empresas se esfuerzan en generar cambios en la cultura influyendo en los valores y percepciones de sus colaboradores, en este sentido como se había comentado anteriormente, el capital humano es el eje central del cambio, por lo tanto, al crear mejores condiciones para que las personas se desempeñen bien y se pueda explotar al máximo sus capacidades, se logran mejores resultados a favor del negocio y sus miembros en general.

Asimismo, con relación a lo que menciona (Calderón Hernández, Murillo Galvis, & Torres Narváez, 2003) hay dos formas principales de ver el concepto de "cultura" en una empresa: como algo que puedes manejar y cambiar (desde una perspectiva empresarial) o como algo que es su esencia y solo puedes entender (desde una perspectiva social). Además, se distinguen dos niveles de "cultura": los valores más grandes y el propósito de la empresa en la sociedad (cultura empresarial) y las prácticas y procedimientos internos del día a día (cultura organizacional).

La relación entre los conceptos mencionados es que la perspectiva empresarial tiende a aplicarse más a los aspectos operacionales y gestionables (cultura organizacional), mientras que la perspectiva social es más adecuada para entender los valores fundamentales y la identidad más profunda (cultura empresarial) que son más difíciles de manipular y que necesitan una mayor comprensión, los líderes pueden influir en este aspecto, pero los cambios deben darse a través del tiempo.

En esencia Carrillo, Galarza, Aguirre, & Tipán (2023) mencionan que la cultura es el conjunto de valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas que caracterizan a una organización. Resaltando que es un elemento clave para entender el ambiente de trabajo y su dinamismo ya que se manifiesta a través de la forma en que los equipos interactúan entre sí, cómo toman decisiones y cómo es que se llevan a cabo las operaciones diarias.

La cultura organizacional es un sistema que se desarrolla con el tiempo y se ve influenciado por los mismos miembros. Comprender y gestionar de manera efectiva la cultura, desde un punto de vista estratégico, no solo mejorará el bienestar en el lugar de trabajo también ayudará a formar la "identidad" de la organización, lo que es un poderoso diferenciador de la competencia, además de ello actúa como marco de referencia para guiar los procesos de cambio. Por lo tanto, su

importancia es relevante para generar un impacto significativo en el desempeño y a su vez, es el eje que encamina al desarrollo organizacional.

D. Clima organizacional

(Tinoco, 2023) Hace referencia a que el clima organizacional es un conjunto de cualidades o atributos del ambiente de trabajo que son percibidos por los integrantes de la entidad. En otras palabras, es la “atmosfera” que se siente en una empresa, lo que puede ayudar o también dificultar el desempeño general de una organización.

En ocasiones, el clima llega a ser tan influyente que moldea el comportamiento de quienes trabajan en la empresa, cuando los empleados se sienten satisfechos y comprometidos con sus labores, su bienestar emocional y sus actitudes frente al trabajo ayudan a construir un clima organizacional adecuado que pondrá a todos en sintonía para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Tinoco (2023) destaca un punto importante y es que, el clima organizacional es fundamental para la formación de la cultura organizacional porque el clima se forma de las percepciones que tienen los trabajadores sobre la empresa y son las que, a la larga, definen las creencias, los valores y las normas que caracterizan a la organización, dichas percepciones se forman a través de los estilos de liderazgo y dirección, la estructura de la empresa, y los resultados del comportamiento laboral tales como las experiencias, éxitos o fracasos que los empleados viven en sus tareas e interacciones diarias.

Su relación con el desarrollo organizacional es muy estrecha ya que el desarrollo implica implementar cambios o mejoras en la estructura, procesos y cultura de la organización. El clima

actúa como un indicador y catalizador de dichos cambios, cuando existe un clima positivo se crea un entorno en el que los empleados están abiertos y receptivos a las mejoras. Además, ayuda a detectar fortalezas y debilidades internas, lo que permite a las empresas enfocar sus esfuerzos de desarrollo en aspectos que realmente necesitan atención.

Otro aspecto relevante es que al mejorar el ambiente de trabajo se reduce el ausentismo y la rotación de personal; lo que es importante cuando las empresas centran sus esfuerzos en maximizar las habilidades y capacidades de su capital humano, ya que la fuga de talento surge como un claro riesgo, por todo el conocimiento e información compartida con sus miembros, que bien podría ser copiado por la competencia o incluso poner en cuestión la imagen y reputación de la organización. Ante ello, es valioso considerar incrementar el nivel de compromiso de la fuerza laboral con estrategias de retención, como por ejemplo oportunidades de desarrollo profesional (líneas de carrera), una cultura de confianza, flexibilidad y/o reconocimiento; ya que cuando el talento humano se siente verdaderamente comprometido, tiene menos probabilidades de abandonar la organización que uno insatisfecho o descontento con las condiciones de su trabajo.

E. Liderazgo organizacional

Caira (2023) Destaca que el liderazgo es fundamental para la supervivencia de cualquier organización ya que los líderes son vistos como motor de crecimiento y competitividad.

La calidad y estilo de liderazgo impactan en la capacidad de la organización para afrontar los cambios, ya que un líder cumple con la función de ser impulsor y generador de valor agregado, en tal sentido su rol no es tarea fácil. Se requiere contar con muy buena comunicación y capacidad de integración de modo que los miembros de la organización realicen acciones eficientes de manera conjunta sin desconexiones. En esta perspectiva el liderazgo consiste en una forma de ser que se

va formando día a día, en la pasión por la misión y en acción bajo los valores de su institución, mismos que el líder debe transmitir y expandir hacia sus compañeros, por ello también se considera al liderazgo como un proceso de interacción entre personas.

La interacción efectiva entre líderes y colaboradores facilita la resolución de problemas, el intercambio de conocimientos y la adaptación a cambios, que son aspectos esenciales para el desarrollo sostenido de la organización. La comunicación efectiva es clave para que el liderazgo ejerza su influencia, el líder que tiene una comunicación clara, transmite sus ideas, expectativas y objetivos de forma transparente fomentan un ambiente de confianza y compromiso. Asimismo, ayuda a potenciar la cultura hacia el aprendizaje y la innovación, como se expuso anteriormente, la importancia de contar con un buen clima es que los trabajadores felices son más receptivos y están dispuestos a mejorar sus labores, por lo tanto, conduce a incrementar los niveles de productividad y eficiencia en los procesos. (Caira, 2023)

El liderazgo al ser una fuerza que conecta a las personas con el propósito de la empresa las capacita para enfrentar el cambio y las inspira a alcanzar su máximo potencial, en tal sentido, la relación entre comunicación y liderazgo es de reciprocidad, un liderazgo que domina estrategias de comunicación efectiva potencia la gestión del cambio y desarrollo organizacional mientras que la comunicación clara y abierta fortalece el liderazgo y la cohesión de los equipos de trabajo.

F. Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional equipa a las empresas para afrontar desafíos que traen los conocimientos modernos. Según (Barzola, 2023) la comunicación efectiva permite la transmisión de conocimientos, la retroalimentación y la mediación en los procesos de aprendizaje, favoreciendo la adaptación ante nuevas habilidades.

Cuando se habla de aprendizaje se encuentra el término de conocimiento organizacional, que unidos tienen un papel complementario. Barzola (2023) hace mención del estudio realizado por (Castaño Montoya, 2009) donde se establece que el aprendizaje tiene un enfoque dinámico donde se desarrollan competencias y modificaciones en los comportamientos de las personas para enfrentar los cambios que generan nuevos conocimientos y por otro lado se tiene el conocimiento organizacional, un recurso que se enfoca específicamente en los contenidos del conocimiento. Hacen presente que la creación del conocimiento organizacional es un proceso en espiral porque comienza en el individuo y es mediante la socialización y difusión a través del hacer u observar; que se mueve a través de los grupos o estructuras.

Según (Barzola, 2023), es clave promover la comunicación en sentido bidireccional de manera que cualquier integrante de la organización pueda sentirse libre de expresar sus ideas, dudas y sugerencias, ya que estas prácticas fortalecerán la cultura hacia el aprendizaje continuo. Se debe tener en cuenta que el individuo que actúa como la “fuente” del conocimiento requiere de capacidad de transmisión y los receptores capacidad de asimilación, de modo que lo hagan parte de su saber y pongan práctica lo aprendido, por lo que se destaca la importancia de los líderes y sus funciones dentro de la organización.

Por otro lado, en un escenario dinámico la incorporación de nuevas tecnologías y el desarrollo de redes internas eficientes, permiten un acceso más amplio y rápido para la información, que, sumados al papel de los líderes como catalizadores del aprendizaje, resultan en un incremento de la productividad y competitividad.

Por lo tanto, la transmisión de información oportuna y clara fomenta un ambiente innovador, clarifica los objetivos y roles, así como la internalización de nuevas prácticas, de modo

que toda la empresa se beneficia y aprende en conjunto. En este contexto la comunicación no solo es un medio sino un elemento estratégico que habilita y potencia los procesos de cambio y crecimiento organizacional.

1.6. Marco Conceptual

1.6.1. Cultura: La cultura, entendida como un compendio de conocimientos inherentes a los individuos de un colectivo social definido, se adquiere a través del aprendizaje social y la socialización. Estos procesos les confieren valores, creencias y expectativas compartidas entre todos los integrantes del colectivo. (Valencia y Castaño, 2022).

1.6.2. Desarrollo organizacional: Se trata de un esfuerzo prolongado, respaldado por los directivos de alto nivel, destinado a optimizar el desarrollo de soluciones a problemas de renovación empresarial. Este proceso se realiza a través de un diagnóstico, la administración de la cultura organizacional y los equipos de trabajo, el apoyo de un consultor ya sea interno o externo, y la implementación de teorías conductistas. (Chiavenato, 2007)

1.6.3. Organización: Una organización se define como un conjunto de recursos, primordialmente compuesto por individuos que, "se relacionan e interactúan entre ellos bajo un sistema establecido para que los elementos financieros, humanos, físicos, y otros logren los objetivos planteados por ésta, de manera estructurada, organizada y bajo un marco regulado" (García, Bravo, Castro, Sornoza, & Cool, 2023).

1.6.4. Antecedentes

1.6.4.1. Internacionales

Villacorta et al. (2023) Realizaron una investigación: “Habilidades directivas y comunicación organizacional interna”. El propósito de la investigación fue establecer la correlación entre las competencias directivas y la comunicación organizacional interna en una entidad educativa pública peruana. Se orientó hacia un enfoque cuantitativo de diseño descriptivo no experimental, respaldado por análisis correlacional. La población se conformó de 67 educadores de nivel secundario. El coeficiente registrado fue de 0,71, lo que indica una correlación moderada positiva entre las variables objeto de estudio. No obstante, se sugiere la implementación sistemática de acciones para optimizar ambas áreas, con el objetivo de lograr una gestión directiva más eficiente. Este estudio refuerza la idea de que la calidad del liderazgo afecta directamente la forma en que fluye la información dentro de una organización. Esto es crucial porque una comunicación interna deficiente puede llevar a malentendidos, baja moral y menor productividad, demostrando así cómo se manifiestan los conceptos teóricos sobre la importancia del liderazgo y la comunicación organizacional en un caso práctico y real.

García et al. (2023) Realizo un artículo respecto a: “Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas”, este estudio tiene como objetivo explorar el impacto del desarrollo organizacional en la optimización de los procesos de gestión en las instituciones educativas. Mediante una metodología centrada en la investigación bibliográfica, se emplearon métodos deductivos y de análisis-síntesis para analizar cada segmento del tema. Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta dirigida a 16 directivos del Circuito Educativo C07 Bolívar-Junín, utilizando preguntas de opción múltiple con el objetivo de diagnosticar el entorno en el que se identificó el problema y proponer una posible solución. Se llegó a la conclusión de que tanto

docentes como directivos deben participar de manera constante en talleres destinados a cultivar competencias en la gestión de relaciones interpersonales, colaboración grupal, comunicación efectiva, entre otros aspectos, como estrategias innovadoras que promuevan el avance organizacional y su proceso de gestión. De esta manera se muestra con evidencia empírica que la gestión exitosa del desarrollo organizacional está estrechamente vinculada con la capacidad de los líderes y miembros para mantener buenas relaciones interpersonales ya que impactan en la motivación, eficiencia y logros de metas institucionales, además conlleva a tener un buen clima laboral.

1.6.4.2. Nacionales

Según Díaz y Vásquez (2022) desarrollaron un estudio denominado: “Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc – Bambar”. El propósito de este estudio fue establecer la correlación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Hualgayoc-Bambamarca. La investigación se efectuó de manera básica, adoptando un diseño no experimental transversal con un alcance descriptivo-correlacional. La población de estudio consistió en 120 miembros de la entidad, a quienes se les administró una encuesta. Tras el procesamiento de los datos, se estableció una correlación notable entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral, con valores de p-valor de .000, positivo y moderado ($Rho = ,693^{**}$). Se llegó a una conclusión clara afirmando que existe una relación significativa y positiva entre la comunicación organizacional interna y la satisfacción laboral, la cual nos dice que medida que la comunicación interna mejora (es decir más clara, fluida y abierta) la satisfacción de los empleados tiende a ser mayor y a la inversa, si la comunicación interna es deficiente, la satisfacción laboral tiende a disminuir.

Este estudio al haber sido realizado en una municipalidad provincial en Perú da una relevancia particular para el contexto de las instituciones públicas demostrando que la relación en estudio no es solo un fenómeno de empresas privadas o de otros países, ya que aterriza en la realidad peruana de una institución pública. Esto es un mensaje clave para cualquier organización que busque mejorar el bienestar de su gente lo cual puede traducirse en mayor compromiso, menor rotación y un ambiente de trabajo más positivo.

Los autores Paredes et al. (2024) ejecutan una investigación que titula: “Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud”. El propósito de este estudio fue establecer la correlación entre la comunicación interna organizacional y el trabajo colaborativo en una entidad que gestiona los servicios de salud en el nororiente peruano. La participación de 162 trabajadores fue de carácter básico, cuantitativo, descriptivo-correlacional y de diseño no experimental. Tras el procesamiento de los datos, se obtuvo un valor $p = 0.000$, lo cual sugiere una correlación significativa entre la comunicación interna organizacional y la colaboración en equipo. El valor de 0.556 del coeficiente Rho de Spearman señala una relación positiva significativa. Se llegó a la conclusión de que las medidas orientadas a optimizar la comunicación interna organizacional tendrán un impacto proporcional en el trabajo colaborativo de la institución.

Estos resultados proporcionan una justificación sólida para implementar programas de mejora de la comunicación interna como estrategia para fortalecer el trabajo en equipo y la calidad del servicio de salud, ya que un equipo médico bien comunicado es un equipo más seguro y eficiente.

La investigación realizada por Cairra (2023) cuyo título fue: “Desarrollo organizacional y su influencia en la competitividad de las Mypes de la región”. Tuvo como objetivo establecer el

impacto del desarrollo organizacional en la competitividad de las micro y pequeñas empresas. Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, no experimental-transversal, deductivo y básico. Los hallazgos derivados indican que el 12% de la variabilidad competitiva es atribuible al desarrollo organizacional, además se presentó una significancia de 0.000. Asimismo, variables adicionales como la edad organizacional, el tamaño de la organización, la fase de evolución, la fase de revolución y el crecimiento organizacional exhiben un índice de variabilidad de 29.6%, 1.3%, 0.2%, 0.6% y 7.8% respectivamente, en relación con la competitividad corporativa. Debido a la divergencia entre las medias, se pudo postular que el desarrollo organizacional ejerce una influencia significativa en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas comercializadoras. Se usó una representación algebraica la cual ayudó a interpretar matemáticamente, que, con el incremento del desarrollo organizacional, la competitividad empresarial en la región Puno adquirirá mayor valor.

La relevancia de este estudio muestra que invertir en el desarrollo organizacional no es un gasto, sino una estrategia directa para ser competitivos además por la presentación de porcentajes de variabilidad y una ecuación lineal también nos ofrece una comprensión clara y medible de la influencia del desarrollo organizacional, lo que facilitaría para las empresas la toma de decisiones basada en datos.

1.6.4.3. Locales

Carolay (2022) En su estudio: Nivel de comunicación organizacional interna y su influencia en el desarrollo organizacional, personal administrativo - departamento de enfermería, hospital Carlos Alberto Según Escobedo Arequipa – 2020. Tuvo como finalidad establecer el impacto de la comunicación interna en el desarrollo organizacional tomando como lugar de estudio el departamento de enfermería del Hospital Carlos Alberto Según Escobedo en Arequipa. La

investigación adoptó un enfoque aplicativo, descriptivo, correlacional y cuantitativo, abarcando el periodo comprendido entre abril y julio de 2020. El diseño adoptado fue no experimental y transversal, empleando una técnica cuantitativa descriptiva mediante el uso de cuestionarios para ambas variables en el análisis. La población estudiada consistió en 34 empleados administrativos del departamento de enfermería, constituyendo la totalidad de la población. Se emplearon dos instrumentos validados para cuantificar el grado de Comunicación Organizacional Interna (16 ítems-categorías de respuesta de grado de frecuencia) y el desarrollo organizacional (8 ítems-categorías de adecuado). Los hallazgos indicaron una predominancia moderada de la Comunicación Organizacional Interna y un nivel inadecuado del Desarrollo Organizacional. Adicionalmente, se evidenció una influencia inversa de la intensidad moderada de la Comunicación interna en el Desarrollo Organizacional (coeficiente de contingencia: 0.507); así como del flujo y del impacto de la comunicación en el desarrollo organizacional. Por ende, se desestimó la hipótesis propuesta.

El hecho de que el estudio se realizara entre abril y julio del 2020 en pleno apogeo de la pandemia nos dice que en situaciones de crisis una comunicación interna muy estructurada o demasiado formal podría ralentizar la toma de decisiones o la adaptación a los cambios del entorno. Bajo este escenario se demuestra que el Desarrollo Organizacional (DO) no es una fórmula mágica aplicable por igual en todos los contextos y que en situaciones de alerta o presión (hospitales o emergencias) el DO necesita enfocarse en la resiliencia, la adaptabilidad rápida y el manejo del estrés, ya que como la autora describió, a veces lo que funciona en un contexto normal podría no ser eficaz o incluso contraproducente en un escenario caótico.

Conforme a Mariscal y Villavicencio (2023) realizaron la tesis denominada: “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los colaboradores de la Micro Red Yanahuara - Sachaca, de la provincia de Arequipa 2022”. El objetivo primordial de este estudio es establecer el impacto de la comunicación interna en el ambiente organizacional de los miembros del equipo. La metodología adoptada fue de carácter básico, descriptivo y correlacional, con una muestra de 62 trabajadores. Las herramientas empleadas incluyeron el cuestionario de comunicación interna y la escala de clima laboral SPC de Sonia Palma. Adicionalmente, se utilizó un cuestionario para la recopilación de información dentro de la población laboral. Como resultado, el 67.7% de los empleados indicó un nivel elevado de comunicación interna dentro de su organización, mientras que, en la variable de clima laboral, el 67.7% indicó percibir un ambiente laboral favorable. En consecuencia, se llegó a la conclusión de que la comunicación interna tiene un impacto significativo en el clima organizacional dentro del centro de salud, evidenciado por una correlación entre variables que no alcanzó un nivel de significancia inferior a 0.05.

A comparación del caso anterior, aquí se evalúa en un contexto distinto, en el que es valioso entender las dinámicas de comunicación en un sector tan vital y a menudo complejo como el de la salud pública, donde la claridad y fluidez de la información son críticas para la coordinación y el buen servicio. Además, al demostrar que la comunicación interna influye directamente en el clima organizacional, el estudio eleva su estatus como elemento estratégico para el bienestar de los empleados, ya que “no es solo informar, se trata de construir un ambiente positivo y deseable”.

1.7. Hipótesis

1.7.1. Hipótesis General

La comunicación interna incide positivamente en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.

1.7.2. Hipótesis Específicas

- La comunicación interna incide positivamente en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- La comunicación interna incide positivamente en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- La comunicación interna incide positivamente en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- La comunicación interna incide positivamente en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- La comunicación interna incide positivamente en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.
- La comunicación interna incide positivamente en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e instrumentos

2.1.1. Técnicas

En la investigación se empleó la técnica de la encuesta, que de acuerdo con López y Fachelli (2015) se define como un método de recolección de datos mediante la interrogación de los participantes, cuyo objetivo es adquirir de forma sistemática medidas sobre los conceptos que emergen de una problemática de investigación previamente formulada.

2.1.2. Instrumentos

Por consiguiente, el instrumento a utilizar fue el cuestionario con preguntas cerradas los cuales serán aplicadas a los trabajadores de la unidad de estudio.

2.2. Estructuras de los Instrumentos

En la presente investigación se utilizó un cuestionario adaptado para su aplicación directa según los datos que se buscan recolectar y su posterior análisis. El cuestionario fue estructurado por Kenyi Junior Porta Coca y Elvis Martínez Tapara, quienes lo dividieron en 2 partes, cada una compuesta por 30 preguntas.

La variable Comunicación Interna se encuentra dividida en 3 dimensiones: Patrones de Comunicación (ítem 1 al 18), Barreras para la comunicación (ítem 19 al 25) y Retroalimentación (ítem 26 al 30), mientras que la variable Desarrollo Organizacional consta de 6 dimensiones: Cambio Organizacional (ítem 1 al 5), Trabajo en Equipo (ítem 6 al 12), Cultura Organizacional (ítem 13 al 19), Clima Organizacional (ítem 20 al 25), Liderazgo Organizacional (ítem 26 al 28) y Aprendizaje Organizacional (ítem 29 y 30). Se utiliza la escala de Likert, con opciones desde el

número 1 (Nunca) hasta al número 5 (Siempre) para evaluar de forma numérica la opinión de los encuestados.

En cuanto a validez del instrumento (Porta & Martínez, 2024) usaron la prueba de T Student y el coeficiente de correlación de Pearson para evaluar y verificar que las preguntas del cuestionario tengan buena relación con las variables de estudio, donde se obtuvo resultados positivos con niveles de confianza del 95%, por lo tanto, se consideró como herramienta confiable para su aplicación en el presente estudio.

2.3. Campo de Verificación

2.3.1. Ámbito

El estudio se realizó en la empresa Metacolor S.A.C. Arequipa 2024.

2.3.2. Temporalidad

El periodo del estudio fue: octubre 2024 – marzo 2025.

2.3.3. Unidades de Estudio (Universo y Muestra)

2.3.3.1. Población

Arias et al. (2016) definen la población de estudio como un conjunto de casos claramente definidos, restringidos y accesibles, que servirá como referencia para la selección de la muestra, cumpliendo con una serie de criterios preestablecidos. Es imprescindible precisar que el término "población de estudio" no se limita únicamente a los seres humanos, sino que puede abarcar también a animales, muestras biológicas, expedientes, instituciones hospitalarias, objetos, familias, organizaciones, entre otros. Para estos últimos, podría resultar más apropiado emplear un término análogo, como "universo de estudio".

La población de estudio se ha conformado por 17 colaboradores miembros que pertenecen a la Sede Arequipa de la empresa en estudio. Se garantizó el acceso completo a la población, dado que, tras la ejecución de la nómina de investigación, se constató que todos los colaboradores son aptos para la recopilación de la información requerida.

2.3.3.2. Muestra

De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) la muestra es, en esencia, “un subgrupo de la población”. Es decir, es un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido en sus características como población.

2.3.3.3. Muestreo

Para la investigación se realizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, por ende, se empleó la misma cantidad de la población. Es decir, estuvo conformado por 17 colaboradores de las áreas de impresión, facturación, administración, ventas, producción almacén.

Tabla 3*Muestreo*

N°	AREA
Impresión	2
Facturación	1
Administración	1
Ventas	3
Producción	9
Almacén	1
TOTAL	17

Fuente: Elaboración propia

2.4. Estrategia de recolección de Datos

De acuerdo con Paragua et al. (2022) indica que existen diversos programas estadísticos disponibles en el mercado para el procesamiento y análisis de datos. El software Excel se utiliza para el procesamiento de datos. Adicionalmente al empleo de la Estadística Descriptiva, se deben tener en cuenta las medidas de tendencia central de dispersión y de forma, fundamentalmente para el análisis y la interpretación subsiguiente de la información. Además, es imperativo emplear la Estadística Inferencial para la correspondiente evaluación de hipótesis.

Por ende, para el análisis de datos de la presente investigación se usó las tablas multidimensionales y se tuvo como datos fundamentales toda la información recopilada de las encuestas; es así como se estableció un nivel de correlación para ambas variables de investigación, en cuanto a la tabulación se hizo uso del programa SPSS. Asimismo, respecto al procesamiento de

información se empleó tablas de doble entrada que junto al programa Microsoft Excel y el SPSS, se cuantificó cada uno de los datos obtenidos y se elaboraron tablas de frecuencia donde se ordenó toda la información de forma pormenorizada, finalmente se realizó la comprobación de hipótesis por medio del Rho Spearman.

2.3. Recursos necesarios (Humanos, Materiales, Financieros)

a) Humano:

Tesistas

Asesor

b) Materiales:

Hojas Bond

Lapicero

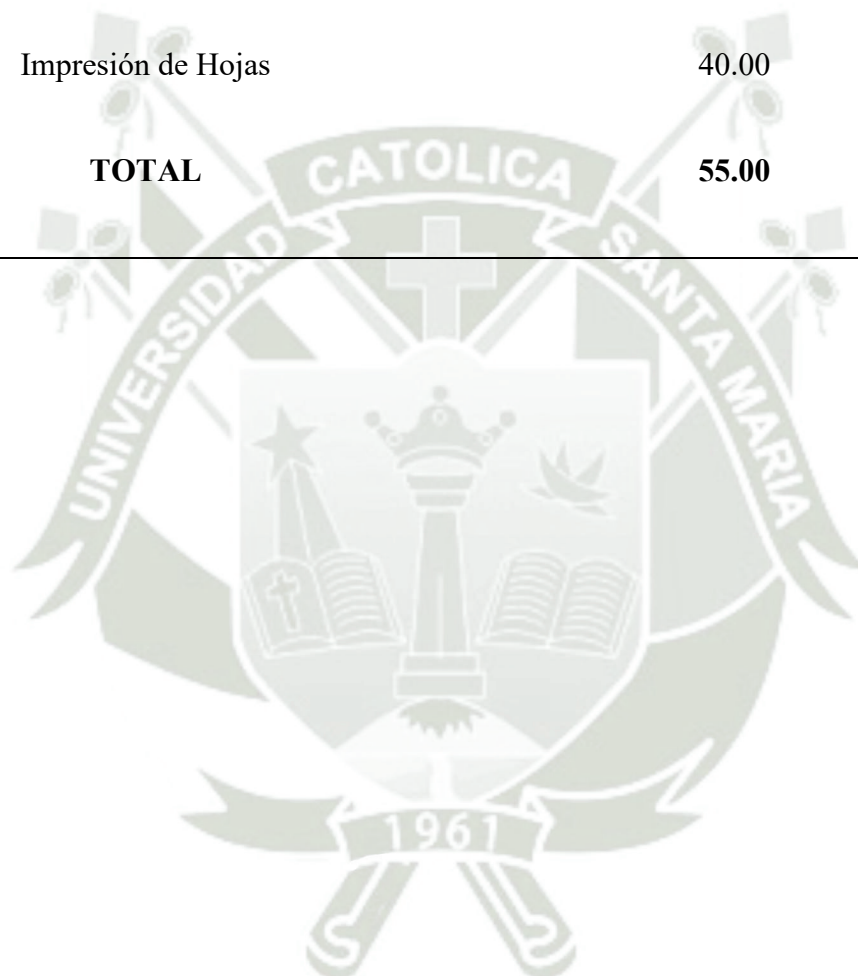
Impresiones

c) Financieros:

Los recursos económicos que se utilizaron para el desarrollo de la presente investigación serán financiados por los investigadores, para lo que se considera el siguiente presupuesto:

Tabla 4
Recursos Financieros

RECURSO	COSTO
Medio millar Hojas Bond A4	12.00
Lapiceros	3.00
Impresión de Hojas	40.00
TOTAL	55.00



CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Análisis de Confiabilidad del instrumento

Tabla 5

Confiabilidad de la variable Comunicación Interna

Alfa de Cronbach	N de elementos
.845	30

Interpretación

La tabla anterior permite confirmar que el instrumento referido a la variable Comunicación Interna, mide con la suficiente confiabilidad el concepto que se busca analizar, pues se obtuvo un estadístico Alfa de Cronbach de 0.845 que supera el mínimo aceptable de 0.700. Por tanto, el instrumento es empleado con total validez.

Tabla 6

Confiabilidad de la variable Desarrollo Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.954	30

Interpretación

La tabla anterior permite confirmar que el instrumento referido a la variable Desarrollo Organizacional, mide con la suficiente confiabilidad el concepto que se busca analizar, pues se obtuvo un estadístico Alfa de Cronbach de 0.954 que supera el mínimo aceptable de 0.700. Por tanto, el instrumento es empleado con total validez.

3.2. Análisis descriptivo

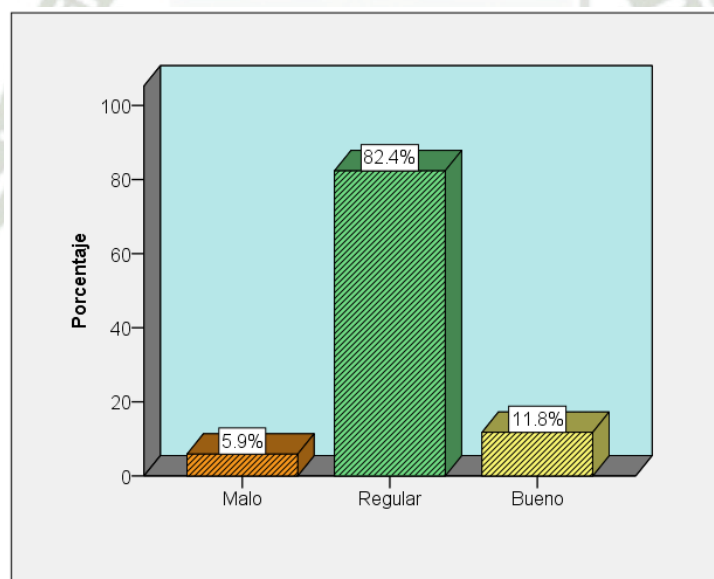
Tabla 7

Nivel de Comunicación Interna en Meta color S.A.C. - Arequipa 2024

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Malo	1	5.9
	Regular	14	82.4
	Bueno	2	11.8
	Total	17	100.0

Figura 1

Nivel de Comunicación Interna Meta Color S.A.C - Arequipa 2024



Interpretación

En la tabla 7 y en la Figura 4 se presentan los resultados sobre el nivel de comunicación interna en la empresa Meta color S.A.C., el cual se obtuvo como resultado de medir las dimensiones de patrones de comunicación, barreras para la comunicación y retroalimentación. Por lo tanto, se

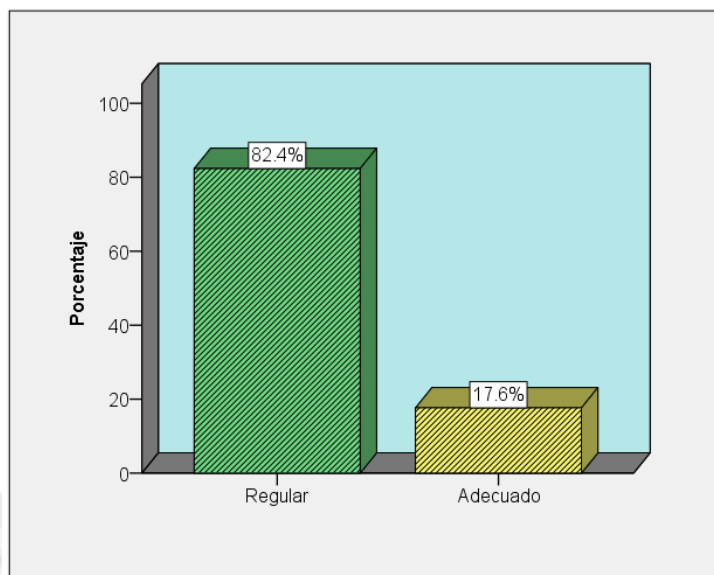
obtiene que el 82.4% asevera que la variable en análisis se encuentra en un nivel moderado, el 11.8% indica que la variable se encuentra en un nivel bueno, y solo el 5.9% lo califica en un nivel malo. Este panorama evidencia que la mayoría de los trabajadores reconocen que la comunicación dentro de la organización es operativa, sin embargo, no es óptima.

Un porcentaje muy bajo tiene una perspectiva positiva, lo que podría indicar que las prácticas actuales en la empresa son insuficientes o de cierto modo inconsistentes, por lo que una pequeña fracción de la organización tiene una experiencia favorable. Asimismo, aunque el porcentaje del nivel “malo” es el más bajo aun así representa a un grupo de colaboradores que tiene una percepción negativa de la situación, por lo tanto, es una señal de que existen problemas significativos para una porción de los encuestados, lo que demuestra la existencia de una oportunidad significativa para aplicar mejoras. A continuación, se presentan los resultados de las dimensiones que forman la variable Comunicación Interna:

Tabla 8
Patrones de Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Regular	14	82.4
	Adecuado	3	17.6
	Total	17	100.0

Figura 2
Patrones de Comunicación



Interpretación

En la tabla 8 y en la Figura 2 se presentan los resultados del nivel de la dimensión patrones de comunicación en la empresa Meta color S.A.C., donde se evaluaron indicadores de comunicación vertical descendente, comunicación vertical ascendente y comunicación horizontal-diagonal; obteniendo que el 82.4% de los encuestados indican que esta dimensión se encuentra en un nivel regular, y solo el 17.6% percibe que se da de forma adecuada.

Es decir que en general los colaboradores sienten que hay formas de comunicación establecidas que son funcionales en un nivel aceptable sin embargo no es lo deseado, ya que de cierto modo la información fluye y llega a quienes la necesitan, pero tal vez con retrasos, sin la claridad necesaria o de forma inconsistente.

Al evaluar los indicadores se identifica que aspectos como el uso de redes sociales para el intercambio de información, aplicación de estrategias de motivación, resolución de dudas de

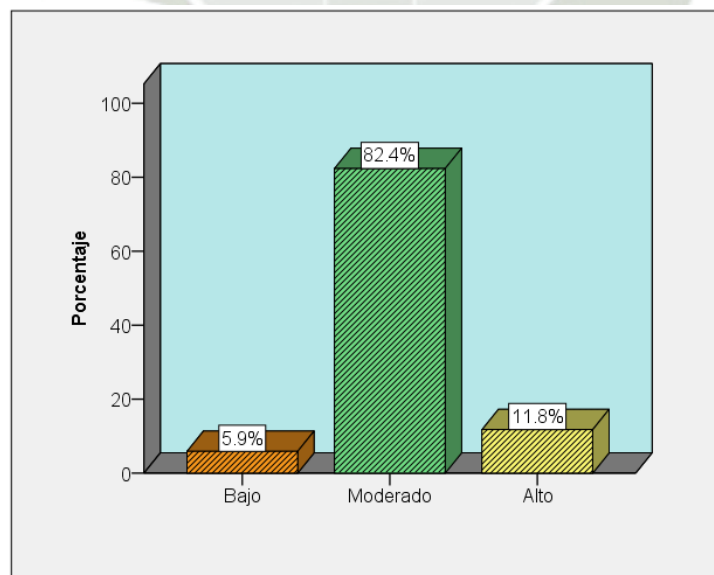
manera oportuna y la resolución de conflictos entre los colaboradores son puntos que se perciben como débiles, lo que conllevó a obtener un resultado “regular”.

Además, es posible que el resultado minoritario del 17.6% este representado por colaboradores que trabajan en áreas diferentes, en equipos o con lideres más efectivos, lo que sugiere que las buenas prácticas de comunicación no son generalizadas o compartidas entre todos los miembros de la sede Arequipa.

Tabla 9
Barreras para la Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Bajo	1	5.9
	Moderado	14	82.4
	Alto	2	11.8
Total		17	100.0

Figura 3
Barreras para la Comunicación



Interpretación

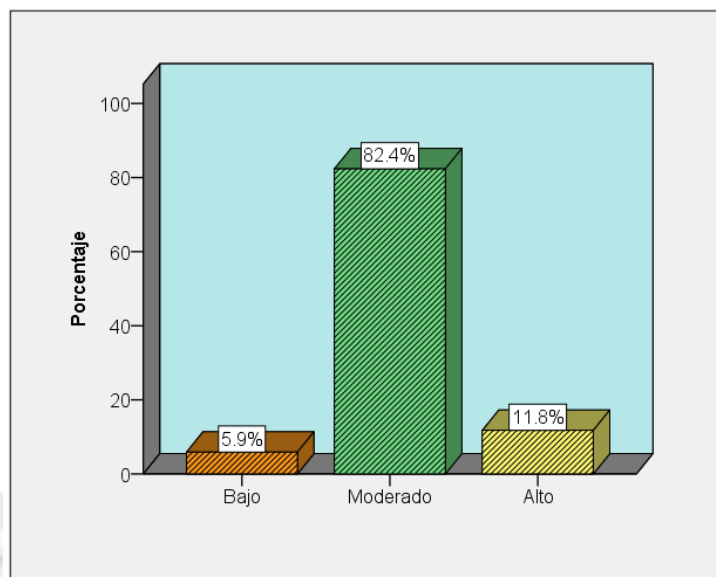
En la tabla 9 y en la Figura 3 se presentan los resultados del nivel de la dimensión barreras para la comunicación en la empresa Meta color S.A.C., compuesta por indicadores de sobrecarga de información y comunicación defensiva; donde el 82.4% de los encuestados indican que la dimensión en análisis se encuentra en un nivel moderado, en la misma línea el 11.8% asevera que se encuentra en un nivel alto y solo el 5.9% mencionan que la dimensión tiene un nivel bajo.

La mayoría percibe ciertos obstáculos que dificultan la correcta recepción de mensajes y transmisión de información. Según los indicadores evaluados, existe una sobrecarga de información, es decir que a opinión de los encuestados cuando los niveles superiores u otras áreas en cuestión, comparten información, esta misma no siempre es útil o de cierto modo idónea ya sea cuando se trata de resolver dudas o explicar procesos. Además de ello se presenta un tipo de comunicación defensiva cuando se recibe información ya sea por parte de los jefes o autoridades, sobre todo cuando resulta ser amenazante o crítica para los demás empleados, sumado a esto, se identifica la existencia de rumores en el lugar de trabajo, por lo que en conjunto estos aspectos dificultan de manera crítica mantener un correcto flujo comunicativo.

Tabla 10
Retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Bajo	1	5.9
	Moderado	14	82.4
	Alto	2	11.8
	Total	17	100.0

Figura 4
Retroalimentación



Interpretación

En la tabla 10 y en la Figura 4 se presentan los resultados del nivel de la dimensión retroalimentación en la empresa Meta color S.A.C., compuesta por el indicador: comprensión del mensaje transmitido por el superior, de ello se obtuvo que el 82.4% de los encuestados menciona que la dimensión en análisis se encuentra en un nivel moderado, además el 11.8% asevera que se encuentra en un nivel alto, y solo el 5.9% indica que tiene un nivel bajo. Estos resultados demuestran una situación que no es óptima ni crítica.

Este es un hallazgo crítico, ya que sugiere que los empleados no se sienten plenamente escuchados, ya sea porque sus sugerencias de cierto modo no son valoradas o no se recibe un seguimiento adecuado. Considerando los indicadores evaluados se identifica que no cuentan con la comunicación ideal que les permita comprender y ejecutar correctamente las instrucciones de sus superiores, por lo que constantemente hay dudas, generando que se comentan errores en los procesos y funciones de cada empleado. Además, los encuestados señalan que no se promueve un

clima de confianza por parte de los jefes que les permita expresar y compartir sus descontentos o desacuerdos.

Dichos aspectos son el reflejo del resultado obtenido en barreras para la comunicación y patrones de comunicación, ya que, al tener un flujo comunicativo inconsistente y una comunicación bidireccional limitada entre áreas o compañeros, la retroalimentación se ve afectada en todo su proceso.

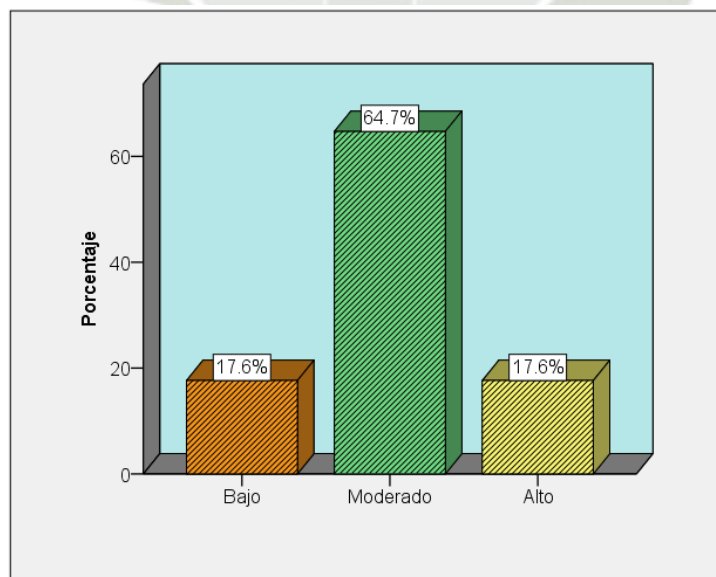
Tabla 11

Nivel de Desarrollo Organizacional Meta Color S.A.C - Arequipa 2024

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Bajo	3	17.6
	Moderado	11	64.7
	Alto	3	17.6
	Total	17	100.0

Figura 5

Nivel de Desarrollo Organizacional Meta Color S.A.C.- Arequipa 2024



Interpretación

En la tabla 11 y en la Figura 5 se muestra el nivel de la variable desarrollo organizacional, compuesto por las dimensiones: el cambio organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, clima organizacional, liderazgo y aprendizaje organizacional. Se obtuvo que el 64.7% de los colaboradores indican que el desarrollo organizacional tiene un nivel moderado, el 17.6% indicaron que la variable tiene un nivel alto y de igual manera un 17.6% considera que presenta un nivel bajo.

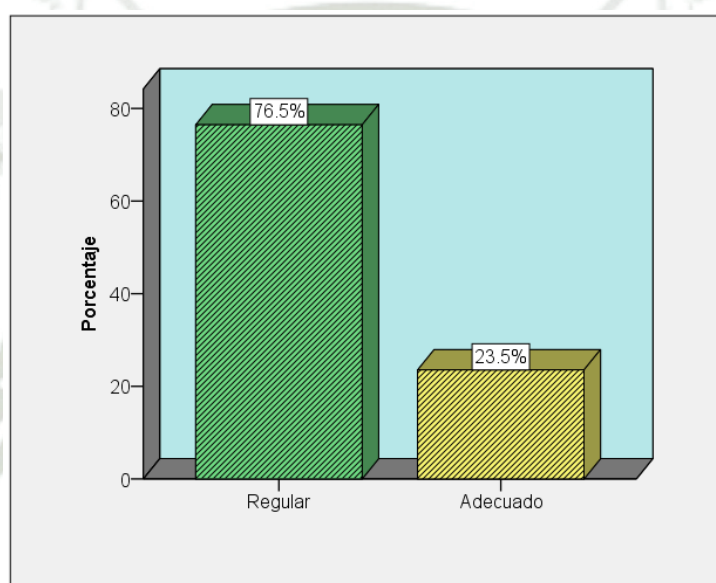
A diferencia de los gráficos anteriores, se tiene dos grupos minoritarios pero relevantes que tienen percepciones opuestas a la mayoría que considera el desarrollo de la empresa en un nivel “Moderado”, este resultado muestra que, en general, los trabajadores perciben un estado promedio o funcional, sin embargo el 17.6% sugiere la existencia de un problema real en este aspecto, y de forma similar un porcentaje de los encuestados evalúa la situación en un nivel “alto”, estos resultados representan la necesidad de mejorar los aspectos que causan la percepción baja y replicar las buenas prácticas que llevan a una percepción alta, con la finalidad de elevar a la gran mayoría hacia un nivel alto.

A continuación, se presentan los resultados de las dimensiones que componen la variable de Desarrollo Organizacional:

Tabla 12
Cambio Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Regular	13	76.5
	Adecuado	4	23.5
Total		17	100.0

Figura 6
Cambio Organizacional



Interpretación

La tabla 12 y figura 6 evidencia la dimensión cambio organizacional que incluye los indicadores como: colaboradores adecuados a los cambios, rotación de personal, proceso de cambio en los colaboradores y agentes de cambio. Se obtuvo que el 76.5% de los encuestados aseguran que la dimensión en análisis se encuentra en un nivel regular mientras que el 23.5% percibe que es adecuada. Según los indicadores los colaboradores consideran que los procesos de cambio dentro de la empresa son funcionales, pero no son implementados de la manera ideal, sobre todo en aspectos como incorporación de nuevo personal e implementación de nuevas prácticas o procesos

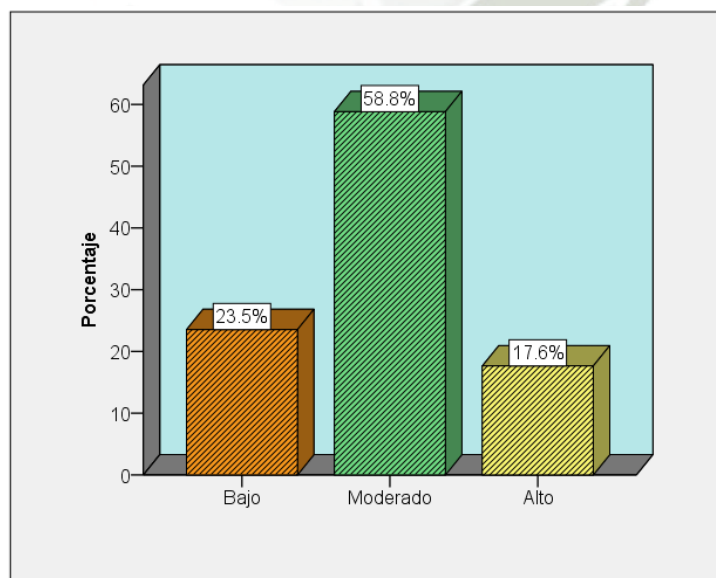
relacionados a las funciones de cada empleado, por lo tanto, los resultados sugieren una gestión de cambios que podría ser más eficiente o proactiva.

Además, se puede identificar que cuentan con actitud positiva ante dichos cambios, ya que los encuestados consideran que tienen la capacidad para aceptar y adaptarse fácilmente a cualquier cambio que determine la empresa. Esto representa una oportunidad favorable para Meta Color, ya que las mejoras que se apliquen no solo serán bien aceptadas, sino que son deseadas por el mismo personal.

Tabla 13
Trabajo en Equipo

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Bajo	4	23.5
	Moderado	10	58.8
	Alto	3	17.6
Total		17	100.0

Figura 7
Trabajo en Equipo



Interpretación

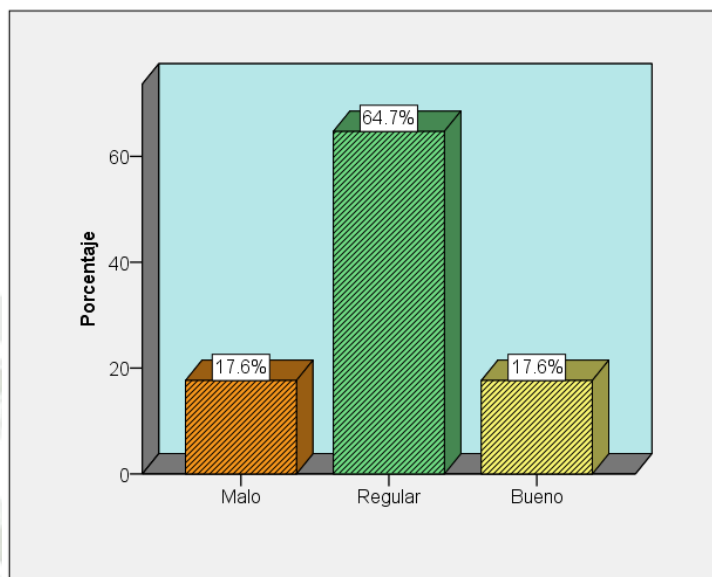
La tabla 13 y figura 7 evidencian la dimensión trabajo en equipo que incluye indicadores como: la existencia del trabajo en equipo, promoción del trabajo en equipo, sistema racional en los jefes y coordinación. Donde el 58.8% de los encuestados indicaron que la dimensión en análisis se encuentra en un nivel moderado, el 23.5% se encuentra en un nivel bajo, y solo el 17.6% asevera que la dimensión se encuentra en un nivel alto.

Esto muestra que, si bien no se identifica un problema grave, el trabajo en equipo necesita ser fortalecido, teniendo como puntos críticos la distribución de niveles jerárquicos, distribución de funciones de cada miembro del área, y la coordinación en el trabajo. Además, se identifica que los miembros de la empresa si perciben un ambiente de confianza entre ellos por lo tanto se podría decir que el eje principal de esta dimensión se basa más en la efectividad de los jefes como líderes y su rol como promotores del trabajo en equipo, lo que a opinión de la mayoría no se encuentra en un nivel ideal y requiere ser mejorado.

Tabla 14
Cultura Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Malo	3	17.6
	Regular	11	64.7
	Bueno	3	17.6
	Total	17	100.0

Figura 8
Cultura Organizacional



Interpretación

La tabla 14 y figura 8 representan el nivel de la dimensión cultura organizacional dentro de la empresa en estudio, dicha dimensión incluye indicadores como: la innovación y toma de riesgos en los colaboradores, cultura que conlleve a un buen resultado, orientación hacia las personas en las áreas y orientación al equipo de trabajo, donde el 64.7% de los colaboradores indicaron que la cultura organizacional se encuentra en un nivel regular, el 17.6% mencionaron que tiene un nivel bueno y de manera similar el 17.6% lo califica con un nivel malo. Estos resultados sugieren que una gran mayoría considera que la cultura no es ejemplar, simplemente es funcional.

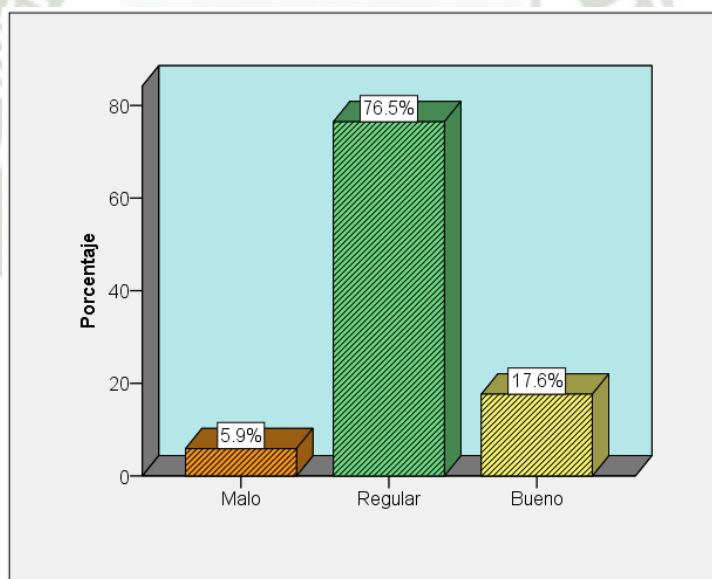
Según los indicadores evaluados, los colaboradores encuestados no se identifican por completo con la gestión e interacción que desarrolla la empresa, ya que perciben que los jefes como autoridades no están totalmente comprometidos con la misión, visión y valores que se busca impartir dentro de la organización; también consideran que la innovación y el uso de tecnología actualizada no son aspectos importantes para Meta color. Por otro lado, exponen que no se realizan

capacitaciones constantes u orientaciones por parte de sus superiores, que les permitan mejorar sus labores, lo que a opinión general son los dos puntos más críticos a mejorar.

Tabla 15
Clima Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Malo	1	5.9
	Regular	13	76.5
	Bueno	3	17.6
	Total	17	100.0

Figura 9
Clima Organizacional



Interpretación

La tabla 15 y figura 9 muestran el nivel de la dimensión clima organizacional, que incluye indicadores como las percepciones para las metas, convivencia laboral con los colaboradores y el comportamiento en la organización, donde el 76.5% de los colaboradores mencionan que la

dimensión en análisis se encuentra en un nivel regular, el 17.6% mencionó que la dimensión se encuentra en el nivel bueno, y solo el 5.9% lo califica en un nivel malo.

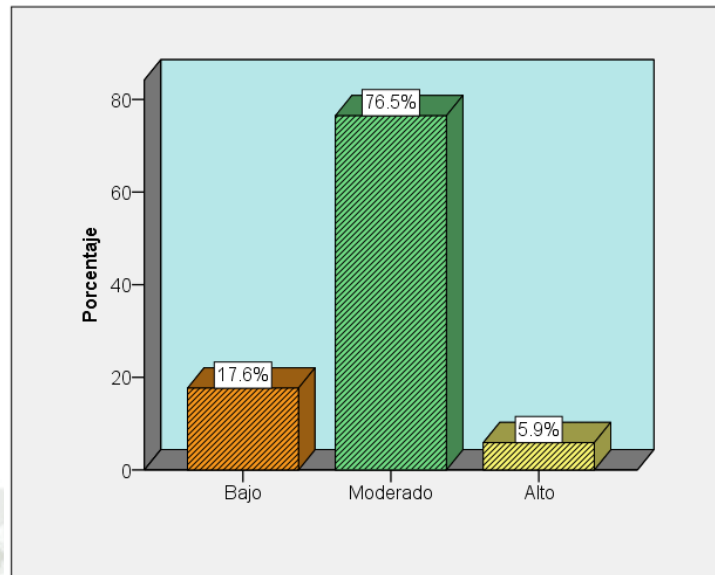
La mayoría de los colaboradores no se sienten completamente satisfechos con el clima laboral, es decir no sienten un ambiente de trabajo motivador o inspirador, simplemente uno promedio. Este resultado puede conllevar a generar zonas de confort que limiten la innovación, compromiso y proactividad.

Según los indicadores evaluados se identifica que hay escasos esfuerzos de motivación cuando los colaboradores cumplen con sus metas, además consideran que hay poco apoyo para realizar labores en equipo, lo que complica construir un ambiente de unión entre compañeros. Estos aspectos sugieren que la comunicación dentro de la empresa no está fallando por completo, pero tampoco está cumpliendo la función de construir un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y motivador, lo explicaría principalmente los resultados de la percepción del Desarrollo Organizacional en un nivel “moderado”.

Tabla 16
Liderazgo Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	3	17.6
	Moderado	13	76.5
	Alto	1	5.9
	Total	17	100.0

Figura 10
Liderazgo Organizacional



Interpretación

La tabla 16 y figura 10 muestran el nivel de la dimensión liderazgo organizacional que incluye indicadores como la influencia de liderazgo, responsabilidad, y línea de carrera, donde el 76.5% de los colaboradores consideran que la dimensión en análisis se encuentra en un nivel moderado, el 17.6% indicaron un nivel bajo, y solo un 5.9% indican que la dimensión se encuentra en un nivel alto.

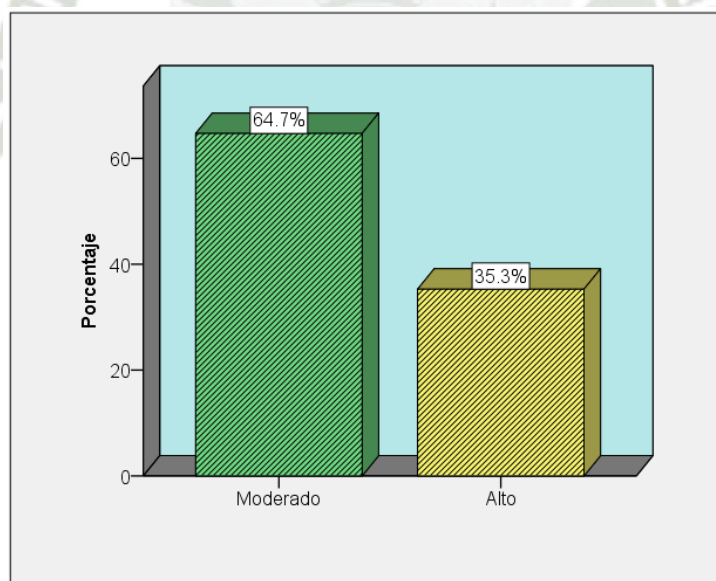
El hecho que solo el 5.9% perciba el liderazgo como alto, es un punto crítico ya que este resultado es un factor determinante para el estado general de la empresa. Basado en los indicadores evaluados los colaboradores consideran que sus superiores no cumplen adecuadamente con su papel como líderes, además no promueven el cumplimiento correcto de funciones o instrucciones entre el personal, ya que señalan la ausencia de acciones correctivas cuando un empleado incurre en alguna falta. Por otro lado, tampoco se cuenta con líneas de carrera, lo que sería justificante para la falta de motivación y compromiso por parte de los empleados.

Estos puntos de vista sugieren un tipo de liderazgo poco efectivo o inconsistente por parte de los jefes, siendo un resultado particularmente revelador porque la comunicación interna es un reflejo directo del liderazgo, además de ello significaría que es el principal freno para el desarrollo organizacional de Meta Color.

Tabla 17
Aprendizaje Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje
Nivel	Moderado	11	64.7
	Alto	6	35.3
	Total	17	100.0

Figura 11
Aprendizaje Organizacional



Interpretación

La tabla 17 y figura 11 muestran el nivel de la dimensión aprendizaje organizacional, que considera un indicador sobre la eficiencia en las labores que realiza el personal, obteniendo que el

64.7% opina que dicha dimensión se encuentra en un nivel moderado mientras que el 35.3% indica que se encuentra en un nivel alto.

Esta es una de las dimensiones que tiene mayor porcentaje en el nivel alto, asimismo, no se presenta un nivel bajo, es decir el aprendizaje en general es considerado como funcional pero no de manera sistemática o proactiva. Esto podría reflejar cierta dependencia del aprendizaje informal es decir aquel que se da solo entre algunos colegas sin un proceso que lo capture y lo comparta.

Por los indicadores evaluados se identifica que los colaboradores cuentan con la iniciativa de proponer mejoras para la empresa, pero quizás perciben ciertas limitaciones que los lleva a no participar o sentirse como “no escuchados” por sus jefes al momento de proponer ideas o soluciones.

Como lado positivo el hecho de que un 35.3% califique el aprendizaje en un nivel alto es un indicio de que existen áreas, equipos o prácticas exitosas dentro de la empresa sin embargo al no ser compartidas o generalizadas han conllevado a obtener un resultado “moderado” en señal de que la comunicación en Meta color no está cumpliendo plenamente con su función de catalizar el flujo de información y conocimiento entre sus miembros.

Entonces con el desglose de ambas variables, se puede argumentar que la empresa en estudio se encuentra en un estado de estancamiento funcional, ya que el sistema organizacional está operando a un nivel subóptimo debido a una comunicación interna deficiente en sus fundamentos. El estado “regular” en ambas variables es un reflejo de un ciclo de interdependencia, de manera que, al presentar una comunicación interna regular, esta influye en el estado del desarrollo organizacional, llevándola también a un desempeño promedio. La baja percepción del liderazgo sugiere que es la causa raíz del problema, ya que un liderazgo que no comunica de manera

proactiva, transparente y empática, no puede establecer patrones comunicativos efectivos, por ende, no permite eliminar barreras ni fomentar una retroalimentación significativa.

Asimismo, el resultado del Desarrollo Organizacional va más allá de ser solo una cifra, es un diagnóstico sistémico, donde cada componente influye en los demás generando un efecto cascada, esto nos permite interpretar el nivel “moderado” no como un simple problema de “comunicación” sino como una disfunción en el sistema organizacional, donde el liderazgo moderado es la pieza central que está afectando el clima, la cultura, la colaboración y el aprendizaje, por ende la solución requiere ser sistémica, en otras palabras no basta con solo aplicar un parche superficial en un solo aspecto, ya que lo que se busca es lograr impulsar el desarrollo en su conjunto.

En términos generales se puede decir que no se presenta una situación de crisis en Meta Color, pero se revela una realidad en la que se está perdiendo una gran oportunidad de crecimiento.

3.3. Análisis inferencial

Tabla 18*Pruebas de normalidad*

Variable y dimensión	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Patrones de comunicación	.936	17	.275
Barreras para la comunicación	.882	17	.034
Retroalimentación	.921	17	.151
Comunicación interna	.872	17	.024
Cambio organizacional	.918	17	.134
Trabajo en equipo	.963	17	.691
Cultura organizacional	.965	17	.732
Clima organizacional	.919	17	.140
Liderazgo organizacional	.952	17	.491
Aprendizaje organizacional	.900	17	.069
Desarrollo organizacional	.928	17	.200

Interpretación

Los resultados que se aprecian en la tabla anterior permiten concluir que solo la variable desarrollo organizacional y sus correspondientes dimensiones, cumplen con el supuesto de normalidad, dado una significancia del coeficiente de Shapiro Wilk mayor a 0.050, mientras que, para la variable comunicación interna este coeficiente fue menor a tal parámetro, incumpliendo el supuesto de normalidad. Entonces, ante el incumplimiento del supuesto de normalidad en una de las variables, es que se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman.

3.3.1. Prueba de Hipótesis general

Tabla 19

Incidencia de la Comunicación Interna en el Desarrollo Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Desarrollo	Coeficiente de	.613**
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.009
		N	17

Interpretación

La tabla 19 muestra los resultados que conllevan a aceptar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el desarrollo organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.009 que es menor al parámetro de referencia de 0.050. Asimismo, el valor de 0.613 indica una correlación positiva fuerte, en tal sentido, una mejor comunicación interna propicia un mayor desarrollo de la organización.

3.3.2. Hipótesis Específicas

Tabla 20

Incidencia de la Comunicación Interna en el Cambio Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Cambio	Coefficiente de	.464
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.060
		N	17

Interpretación

La tabla 20 muestra los resultados que conllevan a rechazar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el cambio organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.060 que es ligeramente mayor al parámetro de referencia de 0.050. Asimismo, el valor de 0.464 indica una correlación positiva moderada, en este sentido una mejora en la Comunicación Interna no tiene cierto impacto directo o significativo en la percepción del cambio organizacional. Esto demuestra que para mejorar la gestión del cambio se necesita más que solo comunicación, es decir se debe considerar tomar en cuenta otros factores adicionales que influyen en cómo se gestiona el cambio dentro de la empresa, como por ejemplo la cultura, el liderazgo o incluso la estructura interna.

Tabla 21

Incidencia de la Comunicación Interna en el Trabajo en Equipo

		Comunicación Interna	
Rho de Spearman	Trabajo en Equipo	Coefficiente de correlación	.694**
		Sig. (bilateral)	.002
		N	17

Interpretación

La tabla 21 muestra los resultados que conllevan a aceptar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el trabajo en equipo, pues se obtuvo una significancia de 0.002 que es menor al parámetro de referencia de 0.050. El valor de 0.694 indica una correlación positiva fuerte, que es incluso más alta que la correlación general obtenida con el desarrollo organizacional, por lo tanto, se tiene una relación directa y muy estrecha, en este sentido cuando la comunicación interna mejora, el trabajo en equipo también lo hace y de manera significativa.

Esta es una de las dimensiones del desarrollo organizacional más directamente influenciadas por la comunicación interna, anteriormente en el análisis descriptivo de las dimensiones, los encuestados calificaron el trabajo en equipo como “moderado” entonces con los resultados de esta correlación se puede interpretar que ese estado “moderado” es una consecuencia directa de una comunicación interna “regular” ya que, si fuera excelente, se vería reflejado de la misma manera respecto al trabajo en equipo.

Tabla 22

Incidencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Cultura	Coefficiente de	.622**
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.008
		N	17

Interpretación

La tabla 22 muestra los resultados que conllevan a aceptar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.008 que es muy inferior al parámetro de referencia de 0.050. El valor de 0.622 indica una correlación positiva fuerte, en tal sentido cuando la comunicación interna mejora, la cultura organizacional también lo hace. Siendo así una de las dimensiones del desarrollo organizacional que también se ve directamente influenciada por la comunicación interna dado el resultado de correlación.

En el análisis descriptivo los colaboradores calificaron la cultura como “Regular” y el 17.6% lo calificó como “Mala” por lo tanto es posible argumentar que estos resultados son una consecuencia directa de la comunicación interna, ya que al ser regular o moderada no está funcionando como herramienta para moldear, fortalecer o transmitir los valores, creencias y el ambiente deseado en la empresa.

Tomando en cuenta que la cultura se construye sobre la base de la confianza, transparencia y participación, los cuales fueron elementos considerados en las dimensiones de retroalimentación y patrones de comunicación, podemos argumentar que dicho resultado “Moderado” significa que no existe un flujo constante y abierto de ideas que permitan construir un lugar de colaboración y empoderamiento por lo que se obtiene como consecuencia una cultura “regular” debido a la falta de una comunicación bidireccional efectiva.

Tabla 23

Incidencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Clima	Coefficiente de	.376
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.137
		N	17

Interpretación

La tabla 23 muestra los resultados que conllevan a rechazar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.137 que es superior al parámetro de referencia de 0.050. El valor de 0.376 indica una correlación positiva débil a moderada, en tal sentido cuando la comunicación interna mejora, no propicia alteración alguna en el clima organizacional.

En el análisis descriptivo se obtuvo que el 76.5% calificó el clima organizacional como “Regular”, este resultado sugiere que si bien la comunicación puede influir en el clima no es el

único factor determinante ni el más directamente influyente, por lo tanto basado en los resultados, la empresa tiene un clima organizacional que no es óptimo y aunque la comunicación interna influye de cierta manera, mejorarla no es la solución mágica ya que se requeriría tomar en cuenta otros factores además de la comunicación para comprender y mejorar esta dimensión.

Tabla 24

Incidencia de la Comunicación Interna en el Liderazgo Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Liderazgo	Coefficiente de	.386
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.126
		N	17

Interpretación

La tabla 24 muestra los resultados que conllevan a rechazar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el liderazgo organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.126 que es superior al parámetro de referencia de 0.050. El valor de 0.386 indica una correlación positiva débil a moderada, en tal sentido cuando la comunicación interna mejora, no propicia alteración alguna en el liderazgo organizacional.

De manera intuitiva se puede pensar que la comunicación interna depende directamente del liderazgo sin embargo según los resultados dicha relación es más compleja, ya que la empresa calificó el liderazgo como “Moderado” y la comunicación interna como “Regular” lo que bien pueden ser dos problemas separados o influenciados por factores que no han sido considerados en

el presente estudio. Por lo tanto, se necesita un enfoque más amplio en el que se busque mejorar otros aspectos además de la comunicación interna para elevar el liderazgo organizacional.

Tabla 25

Incidencia de la Comunicación Interna en el Aprendizaje Organizacional

		Comunicación Interna	
Rho de	Aprendizaje	Coefficiente de	.302
Spearman	Organizacional	correlación	
		Sig. (bilateral)	.238
		N	17

Interpretación

La tabla 25 muestra los resultados que conllevan a rechazar la hipótesis de investigación que postula la incidencia de la comunicación interna en el aprendizaje organizacional, pues se obtuvo una significancia de 0.238 que es superior al parámetro de referencia de 0.050. El valor de 0.302 indica una correlación positiva débil, en tal sentido cuando la comunicación interna mejora, no propicia alteración alguna en el aprendizaje organizacional.

Este resultado es el más bajo de todas las correlaciones analizadas lo que sugiere una baja conexión, es decir la comunicación interna no es el único factor o el más influyente que determina el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, tomando en cuenta el análisis descriptivo, el 35.5% de los encuestados calificó esta dimensión en la percepción “Alto” siendo el resultado más significativo a comparación de las otras dimensiones del desarrollo organizacional, sin embargo al presentar una correlación

baja, esto sugiere que el aprendizaje no siempre depende de una comunicación formal, descendente u organizada ya que es posible que los empleados tomen iniciativa de aprender por cuenta propia o que exista el liderazgo informal donde se compartan conocimientos sin que la institución lo respalde, incluso si relacionamos el hecho de que los trabajadores se sentían cómodos entre sí, es posible que el conocimiento pueda fluir de manera efectiva entre colegas en lugar de depender de los canales o el tipo comunicación formal que tenga la empresa en cuestión.



CONCLUSIONES

PRIMERA: Conforme al objetivo general: Determinar la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024. Se concluye que al tener una significancia de 0.009 y un coeficiente Rho de 0.613, las mejoras en la comunicación interna propician un mayor desarrollo de la organización. Sin embargo, se presenta un estado de estancamiento que no significa un estado de crisis para la empresa, pero se está perdiendo la oportunidad de alcanzar un rendimiento excepcional.

SEGUNDA: Conforme con el objetivo específico 1: Identificar la comunicación interna y su incidencia en el cambio organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al obtener una significancia de 0.060 y un coeficiente Rho de 0.464, se rechaza la hipótesis alterna, por lo tanto, se considera que la comunicación es necesaria pero no es un factor que impacta directamente en la gestión efectiva del cambio.

TERCERA: Conforme al objetivo específico 2: Evaluar la comunicación interna y su incidencia en el trabajo en equipo de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al tener un resultado de 0.002 de significancia y un coeficiente Rho de 0.694, es la dimensión que presenta la correlación más fuerte y significativa de todas, indicando que el trabajo en equipo es la dimensión más directamente influenciada por la comunicación.

CUARTA: Conforme con el objetivo específico 3: Analizar la comunicación interna y su incidencia en la cultura organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al tener un resultado de 0.008 de significancia y un coeficiente Rho de 0.622, es la segunda dimensión con el mayor índice de correlación fuerte, demostrando que la comunicación interna es la herramienta más efectiva que favorece el fortalecimiento de valores y promueve los

comportamientos correctos dentro de la organización. En este sentido permite que la cultura sea coherente, fuerte y alineada con los objetivos empresariales, por lo tanto, la falta de una comunicación óptima es el factor que mantiene la cultura de Meta color S.A.C. bajo una percepción en estado “Regular”.

QUINTA: Conforme con el objetivo específico 4: Examinar la comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al tener como resultado 0.137 de significancia y un coeficiente Rho de 0.376, no se acepta la hipótesis alterna ya que la relación no es estadísticamente significativa sin embargo si bien la comunicación interna influye no es un factor determinante del clima laboral.

SEXTA: Conforme con el objetivo específico 5: Identificar la comunicación interna y su incidencia en el liderazgo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al tener una significancia de 0.126 y un coeficiente Rho de 0.386, no se acepta la hipótesis alterna, sin embargo el estado “Moderado” en la percepción de los trabajadores encuestados sobre el liderazgo, indica que es la causa raíz que limita la comunicación interna y el desarrollo general de la empresa.

SÉPTIMA: Conforme con el objetivo específico 6: Examinar la comunicación interna y su incidencia en el aprendizaje organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024, se concluye que al tener una significancia de 0.238 y un coeficiente Rho de 0.302, no se acepta la hipótesis alterna. Por lo tanto, no es un factor que se vea impactado de forma directa, por lo que se debe indagar sobre otros elementos adicionales que permitan entender y mejorar la dimensión en cuestión, sin embargo, se toma en cuenta que el aprendizaje ya sucede de manera autónoma en la empresa, pero no es impulsado por la comunicación formal.

RECOMENDACIONES

PRIMERA: Se recomienda corregir las deficiencias detectadas en la comunicación interna de la organización, comenzando por realizar un diagnóstico cualitativo a fondo donde se promueva la participación dinámica de cada área. Por ejemplo, llevando a cabo focus groups, entrevistas individuales o encuestas con preguntas abiertas, de modo que se puedan identificar limitaciones o barreras de comunicación prevalentes, entiendo su origen y las complicaciones que causan en las actividades diarias. Esto permitirá que los colaboradores se sientan escuchados al intercambiar ideas u opiniones, lo que también será clave para elevar su nivel de compromiso para las mejoras.

SEGUNDA: Se recomienda implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna de manera que se pueda elevar el estado “regular” en el que se encuentra la empresa. Este plan se justifica por los resultados de correlación, que muestran como motor principal del desarrollo organizacional a la comunicación interna. De esta manera se busca abordar el problema de manera holística, ya que para lograr un cambio significativo y duradero es necesario tomar en cuenta un enfoque integral, donde la comunicación interna pase de ser una simple táctica a una estrategia corporativa para el crecimiento.

TERCERA: Se recomienda optimizar la comunicación interna de la organización mediante la evaluación y reestructuración de los canales de comunicación existentes, debido a los resultados que identificaron patrones de comunicación regulares y la existencia de barreras. Esto puede implicar el establecimiento de protocolos claros de comunicación con guías sobre cómo, cuándo y por qué comunicar ciertos tipos de información, también se puede adoptar el uso de plataformas o herramientas digitales para la comunicación interna unificada que reduzca la sobrecarga de información y simplifique los procesos que actúan como limitantes para el flujo informativo, como por ejemplo el uso de Microsoft Teams, plataforma de comunicación que

aportaría canales para hacer videollamadas, chatear, compartir archivos, y organizar tareas sin necesidad de recurrir a interminables cadenas de correos electrónicos o mensajes de WhatsApp como medio informal de comunicación.

CUARTA: Se recomienda al gerente de recursos humanos, optimizar la coordinación, colaboración y productividad a través de la comunicación: Corrigiendo activamente las deficiencias detectadas en los flujos de comunicación que impactan la coordinación diaria de actividades. Lo cual implicaría revisar la posibilidad de rediseñar la distribución de funciones para asegurar que la estructura organizacional favorezca el trabajo colaborativo. Asimismo, a modo de mejorar las actitudes de los colaboradores es necesario desarrollar actividades dinámicas que fomenten el trabajo en equipo y la participación de todos en general, contribuyendo en la mejora del clima laboral y la eficiencia para elevar la calidad del servicio brindado.

QUINTA: Se recomienda al área de recursos humanos y marketing fortalecer la cultura organizacional y la identificación institucional: A través de la implementación de un programa de “Marketing Interno” enfocado en vender la visión, misión y valores de Meta color S.A.C., por ejemplo creando contenido audiovisual para su promoción interna, elaborando programas de reconocimiento, celebración de logros o concursos internos donde se ejemplifique los valores de la empresa y se busque reconocer públicamente los buenos comportamientos que sean coherentes con la cultura que se busque construir; de esta forma se podrá usar la comunicación como un vehículo para transmitir, vivir y reforzar la cultura que se aspira a tener, haciendo que todos los colaboradores se sientan parte activa y orgullosos de ella.

SEXTA: Se recomienda al área de recursos humanos mejorar el clima organizacional a través de la transparencia y escucha activa: Estableciendo un entorno de comunicación altamente transparente y bidireccional con la finalidad de crear un ambiente de confianza. Optimizar el clima

organizacional implica comunicar proactivamente las decisiones gerenciales, los "por qué" detrás de los cambios y los objetivos empresariales. Simultáneamente, se puede implementar canales de retroalimentación bidireccionales como buzones de sugerencias, sesiones abiertas con la gerencia o los líderes a manera de comprender las preocupaciones y percepciones de los empleados. Esto debe acompañarse con un sistema de seguimiento que demuestre a los colaboradores que su voz es valorada y genera acciones.

SÉPTIMA: Se recomienda al gerente de la empresa, reevaluar el liderazgo desde otras perspectivas: Debido a la percepción "regular" según los resultados, es conveniente investigar otros factores que influyan directamente en el liderazgo para un conocimiento más profundo acerca de sus deficiencias. Esto puede ir acompañado de un programa de desarrollo de liderazgo comunicacional que incluya capacitar a los líderes en habilidades esenciales de comunicación, entrenamiento para dar y recibir feedback a manera de convertir las interacciones difíciles en oportunidades de crecimiento, y módulos de comunicación que enseñen a los líderes a articular la visión de la empresa de forma inspiradora, de tal modo que motive a sus equipos y también ayude a fortalecer la cultura organizacional.

OCTAVA: Se recomienda al gerente de la empresa formalizar los procesos de aprendizaje y compartir los conocimientos entre todos los miembros: Mediante la creación de un repositorio de conocimiento interno, ya que al haber obtenido un resultado bueno en los análisis acerca del aprendizaje, pero con una correlación no significativa, demuestra que el aprendizaje sucede dentro de la empresa, pero de manera autónoma e informal. La idea es crear un espacio digital que actúe como la "memoria" de la empresa, podría ser por ejemplo una intranet, una plataforma wiki o una base de datos donde se almacene manuales de procesos, guías de lecciones o metodologías de éxito. Asimismo, se puede incluir foros y comunidades de prácticas donde los empleados puedan hacer

preguntas o compartir soluciones, que bien puede ser reforzado con contenido formativo como videos o presentaciones de capacitación para los colaboradores a manera de desarrollar habilidades y mejorar procesos. Esto con la finalidad de capturar, formalizar y potenciar dicho conocimiento informal, que, al ponerlo a disposición de todos, se convierte en un activo para toda la organización, además fomenta una cultura de colaboración y transparencia dándole al aprendizaje una plataforma para crecer y volverse sistémico.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aced, C., & Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterranean Journal of Communication*, 12(2). doi:<https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Álvarez Calles, Z. (25 de Febrero de 2008). *Diagnóstico de los diferentes patrones de comunicación que utilizan los estudiantes del Segundo año de Bachillerato opción Contador sección "C" del Instituto "Acción Cívica Militar"*. Obtenido de Repositorio UES: <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/3acc7fbd-5b78-4902-85ef-972369ea3867/content>
- Araque, D., Sanchez, J., & Uribe, A. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios gerenciales*, 33(142). doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arias, J., Villasís, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Balestra, M. P., & Vieira, C. (7 de Septiembre de 2024). *El rol de la Comunicación en la Gestión del Cambio*. doi:<https://doi.org/10.26439/comunica360.2024.n2.7331>
- Barzola, Y. (2023). Comunicación organizacional interna: Diferencias contextuales en los estudios realizados. *Socialium*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2023.7.1.1725>
- Caira, P. (2023). Desarrollo organizacional y su influencia en la competitividad de las mypes de la región. 4(1). doi:<https://orcid.org/0000-0002-6631-0795>

Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (25 de enero-junio de 2003). *Cuadernos de Administración*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

Carolay, V. (2022). *Nivel de comunicacion organizacional interna y su influencia en el desarrollo organizacional, personal administrativo - departamento de enfermeria, hospital Carlos Alberto Segun Escobedo Arequipa - 2020*. Arequipa: [Tesis de maestria, Universidad Catolica Santa Maria]. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c036b615-646a-479c-ad5a-f113820a47b8/content>

Carrillo, A., Galarza, S., Aguirre, C., & Tipán, A. (2023). Cultura organizacional: criterios de éxito en las instituciones de Educación Superior del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 15(2).

Castaño Montoya, M. (Julio - Diciembre de 2009). *El Cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas: Del Aprendizaje individual al Aprendizaje Organizacional*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3175777>

Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Rev. Horizonte Empresarial*, 10(1).
doi:<https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2482/2926>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos "El capital humano de las organizaciones"* (Vol. Octava ed). México: Mc Graw Hill.10.

Cortés, L., Martínez, G., Torres, J., & Calvillo Villicaña, M. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social,

satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4). doi:<https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/2396/3022>

Díaz, R., & Vásquez, K. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Huaygayoc - Bambar. *Revista Compás Empresarial*, 13(34). doi:<https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>

Galarza, S., Carrillo, Á., Bonilla, B., & Cazar, B. (2020). Trabajo en equipo y orientación al cambio organizacional de los estudiantes en una universidad pública ecuatoriana. *Qualitas*, 19. doi:<https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/36/60>

García, C., Bravo, J., Castro, K., Sornoza, C., & Cool, E. (2023). Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas. *Polo del conocimiento*, 8(7). doi:10.23857/pc.v8i7

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education.

Lazaro Hinostroza, H., & Pariona Huaranga, W. (2024). *Comunicación Organizacional Interna y Engagement Laboral según el personal de Boxer Security, contratista Minera Chinalco Perú*. Obtenido de Repositorio UNCP: https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/10874/T010_45533036_T%20-%20T010_70038774_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Llanos, M., & Tomala, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Sapientia Technological*, 5(2). Obtenido de <https://sapientiatechnological.aitec.edu.ec/index.php/rst/article/view/107/229>

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona-España. Obtenido de

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf

Mariscal, M., & Villavicencio, D. (2023). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los colaboradores de la Micro Red Yanahuara - Sachaca, de la provincia de Arequipa 2022*. [Tesis de grado, Universidad Católica Santa María]. doi:<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e1feceee-4615-4372-8dda-1a0b45833330/content>

Mazi, M., Mohammed, C., & Mohammed, B. (2023). The Impact of Talent Management on Organizational Development/A FThe Impact of Talent Management on Organizational Development/A Field Study in the Ministry of Commerce, the General Company for Foodstuff Trade / Salah Eteach. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4). doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1205>

Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *Innova Research Journal*, 7(3.2). doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

Paragua, M., Bustamante, N., Norberto, L., Paragua, M., & Paragua, C. (2022). *Investigación Científica, Formulación de Proyectos de Investigación y Tesis* (Primera Edición Digital ed.). PARAGUA MORALES, Melecio. doi:<https://www.unheval.edu.pe/portal/wp-content/uploads/2022/05/LIBRO-INVESTIGACION-CIENTIFICA.pdf>

- Paredes, M., Gonzales, K., Troya, D., & Guillen, K. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregori*, 1(1). doi:http://dx.doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567
- Parra, I. (2024). *La comunicacion interna y su incidencia en el desarrollo organizacionl de la Cooperativa de Ahorro y Credito de Juan Pio de Mora, periodo Mayo - Septiembre 2023*. Guaranda: [Tesis de grado, Universidad Estatal de Bolivar]. Obtenido de <https://dspace.ueb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/0d7fdba8-b8b7-4e78-b9c6-f859cca7340e/content>
- Perez, J. (2020). *La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de una empresa de servicio de alimentos*. San Diego: [Tesis de Maestria, Universidad Jose Antonio Paez]. Obtenido de <https://riujap.ujap.edu.ve/server/api/core/bitstreams/ec4d08c7-0e8c-45d2-92db-699dcb1e350a/content>
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial:retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1). doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Porta, K., & Martinez, E. (2024). *Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca*. [Tesis de grado, UNiversidad Continental]. doi:https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/14246/1/IV_FHU_314_TE_Porta_Martinez_2024.pdf

- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Espacios*, 39(4).
doi:<https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/a18v39n44p17.pdf>
- Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2). doi:<http://dx.doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Torres, N., Falconí, M., & Ramírez, A. (2019). En Desarrollo organizacional Análisis de variables. *Espoch*, 17(6).
- Valencia Franco, E. & Castaño González, E. (2022). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y FELICIDAD EN EL TRABAJO. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191-218.
[HTTPS://DX.DOI.ORG/10.14482/INDES.30.2.658.45](https://dx.doi.org/10.14482/INDES.30.2.658.45).
- Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16).
doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2516>
- Villanueva Valdivia, R. M. (2020). *Barreras de la Comunicación Culturales presente en las Organizaciones Públicas*. Obtenido de Repositorio USMP:
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7612/VILLANUEVA_VR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo A: Encuesta de Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional

“LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA METACOLOR S.A.C. – AREQUIPA, 2024.”

Objetivo: Determinar la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C. – Arequipa, 2024.

Confidencialidad: La información proporcionada en el presente cuestionario será utilizada para fines académicos y su contenido será tratado en forma confidencial.

Instrucciones:

A continuación, por favor conteste las siguientes preguntas marcando con un aspa (x) en las alternativas que mejor exprese su opinión.

Los valores del cuestionario son:

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

COMUNICACIÓN INTERNA

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	Comunicación vertical descendente					
1	Sus superiores transmiten información con un trato amable					
2	Las redes sociales y la página web de la empresa se utilizan de forma eficiente para comunicarse con los empleados.					
3	Recibe información continua respecto a su desempeño laboral.					
4	Se le explica a detalle cuando se le asigna nuevas responsabilidades					
5	Se le orienta cuando tiene inconvenientes para desarrollar su trabajo.					
6	Se realizan estrategias de motivación para fortalecer las necesidades de comunicación					
	Comunicación vertical ascendente					
7	La comunicación con su jefe es fluida.					
8	Ante sus dudas y consultas obtiene una respuesta oportuna.					
9	Obtiene respuesta rápida ante sus solicitudes y requerimientos					
10	Su jefe considera su punto de vista antes de tomar una decisión					
11	Siente confianza para plantear a sus superiores sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
12	Omite canales formales, cuando requiere información dentro o fuera de su área de trabajo					
	Comunicación horizontal-diagonal					
13	Cuan frecuente se da con el intercambio de información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de la empresa. .					
14	Utiliza herramientas de tele mensajería (WhatsApp, Instagram) o correo electrónico para comunicarte con sus compañeros.					

15	Frecuencia con la que se comunica con sus compañeros						
16	Le resulta sencillo interactuar con sus compañeros de la empresa						
17	Los empleados tienen canales directos de comunicación entre sí						
18	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo						
	Sobrecarga de información						
19	Transmite a su superior inmediato toda la información que recibe						
20	Sus superiores le dan más información de la que puede usar						
21	Cuando recibe demasiada información de sus superiores y no sabes cómo usarla, selecciona una parte de ella y el resto la desecha.						
	Comunicación defensiva						
22	En las áreas existe presencia de rumores que obstaculizan la ejecución de las funciones.						
23	La comunicación formal, como los memorandos, ejercen presión para realizar las tareas.						
24	En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.						
25	La información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.						
	Comprensión del mensaje transmitido por el superior						
26	En la empresa se promueve la retroalimentación sobre los procesos y tareas desarrolladas con la finalidad de mejorar y generar cambios importantes						
27	Por lo general, su superior inmediato y usted comprenden las cosas de la misma manera						
28	Las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área se interpretan de distintas maneras.						
29	Cuando su superior inmediato le da una orden, de cualquier tipo, se asegura de que usted la haya entendido.						
30	En la empresa se promueve un clima en el que se puede comunicar los descontentos o desacuerdos.						

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	Colaboradores adecuados a los cambios					
1	Los empleados son capaces de adaptarse a nuevos procesos					
	Rotación de personal					
2	La rotación de personal es justa.					
3	Si me cambian de área, soy capaz de adaptarse rápidamente.					
	Proceso de cambio en los colaboradores					
4	Los procesos de cambio en las áreas se implementan adecuadamente.					
	Agentes de cambio					
5	Las autoridades deciden adecuadamente sobre la rotación e incorporación de personal.					
	Existencia del trabajo en equipo					
6	Están bien distribuidas las funciones que tienen cada miembro de mi área					
7	Se distribuyen adecuadamente los niveles jerárquicos entre los empleados.					
8	Existen flujos adecuados de procesos en las áreas que viabilizan los trámites y servicios.					
	Promoción del trabajo en equipo					
9	Me motivan a trabajar en equipo.					
10	Me siento cómodo con mis compañeros de trabajo.					
11	El trabajo que realiza mi jefe es bueno.					
12	La coordinación en el trabajo es adecuada					
	Innovación y toma de riesgos en los colaboradores					
13	La empresa utiliza equipos de tecnología actualizada.					
14	La infraestructura de los puestos de trabajo y los equipos no representan riesgo para los empleados					
	Cultura que conlleve a un buen resultado					
15	Me identifico con la forma de trabajo, la gestión y los modos de interacción que desarrolla la empresa					
16	Los empleados y autoridades de la empresa se comprometen con la misión, visión y valores de la misma.					
17	Los jefes de área orientan a los empleados para lograr la misión y visión, así como practicar los valores de la empresa.					
	Orientación hacia las personas en las áreas					
18	Recibo orientación adecuada de mis superiores para poder realizar con mayor eficacia mi labor.					
	Orientación al equipo de trabajo					
19	Se realizan capacitaciones constantes en la empresa, dirigidos a los empleados.					
	Percepciones para las metas					
20	Existe motivación cuando cumplimos nuestras metas.					
	Convivencia laboral con los colaboradores					
21	En mi área de trabajo existe apoyo mutuo entre los empleados para realizar las labores					
22	Los conflictos entre colegas son escasos y se soluciona fácilmente					
23	Existe unión y afecto entre los compañeros de la empresa.					

	El comportamiento en la organización					
24	Mantengo mis emociones en un nivel adecuado en la empresa.					
25	Respeto las reglas de la Municipalidad					
	Influencia de liderazgo					
26	Los jefes actúan de manera correcta en su cargo					
	Responsabilidad					
27	Existe sanciones cuando no cumples con sus tareas.					
	Línea de carrera					
28	He crecido profesionalmente en la empresa.					
	Eficiencia en las labores que realiza.					
29	Me comprometo con la innovación en la empresa.					
30	Tengo iniciativa para proponer mejoras en la empresa.					



Anexo B: Base de Datos

COMUNICACIÓN INTERNA																															
Items	Patrones de comunicación																	Barreras para la comunicación					Retroalimentación								
	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 1	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 2	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 3	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 4	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 5	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 6	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 7	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 8	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 9	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 10	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 11	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 12	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 13	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 14	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 15	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 16	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 17	Patro nC_D 1_V1_CO_MINT_ER_P 18	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 19	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 20	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 21	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 22	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 23	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 24	Barre rasC_D2_V1_CO_MINT_ER_P 25	Retro alime ntaci onC_D3_V1_CO_MINT_ER_P 26	Retro alime ntaci onC_D3_V1_CO_MINT_ER_P 27	Retro alime ntaci onC_D3_V1_CO_MINT_ER_P 28	Retro alime ntaci onC_D3_V1_CO_MINT_ER_P 29	Retro alime ntaci onC_D3_V1_CO_MINT_ER_P 30	
1	3	3	1	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	4	3	2	4	1	2	3	2	5	2	3	4	2	3	3	3	1	
2	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	4	
3	4	3	3	4	4	1	4	3	2	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	
4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	
5	2	3	3	3	3	2	1	2	3	1	4	2	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	4	1	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5	1	5	5
7	4	3	4	3	2	3	4	3	2	4	4	3	4	3	4	5	5	3	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	3	3	
8	3	4	3	2	5	3	5	3	2	5	3	2	4	5	3	4	4	4	5	3	3	2	5	2	5	3	3	3	5	1	
9	4	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	1	4	4	5	4	4	3	5	3	1	5	1	5	3	3	4	3	4	2	
10	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	5	1	3	5	5	5	5	1	3	2	2	5	5	5	5	1	2	2	1	1
11	5	3	4	5	5	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	1	3	2	2	4	4	4	5	4
12	4	2	3	3	3	2	3	4	3	4	4	1	4	5	4	4	3	2	4	4	1	5	1	4	1	4	3	3	1	5	
13	3	2	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	3	2	3	3	2	3	3	4	2	3	4	
14	3	1	1	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	
15	3	1	1	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4	2	
16	4	1	3	3	3	2	2	4	3	2	3	3	5	5	5	4	5	2	4	2	2	3	5	3	4	3	4	4	3	3	
17	3	1	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4	

DESARROLLO ORGANIZACIONAL																														
Cambio organizacional					Trabajo en equipo							Cultura organizacional							Clima organizacional					Liderazgo organizacional			Aprendizaje organizacional			
Camb ioO_ D1_V 2_DE SARR ORGA N_P1	Camb ioO_ D1_V 2_DE SARR ORGA N_P2	Camb ioO_ D1_V 2_DE SARR ORGA N_P3	Camb ioO_ D1_V 2_DE SARR ORGA N_P4	Camb ioO_ D1_V 2_DE SARR ORGA N_P5	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P6	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P7	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P8	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P9	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P10	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P11	Traba joE_D 2_V2 _DES ARRO RGAN _P12	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 3	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 4	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 5	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 6	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 7	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 8	Cultu raO_ D3_V 2_DE SARR ORGA N_P1 9	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P20	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P21	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P22	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P23	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P24	Clima O_D4 _V2 _DES RROR GAN_P25	Lider azgo O_D5 _V2 _DES RROR GAN_P26	Lider azgo O_D5 _V2 _DES RROR GAN_P27	Lider azgo O_D5 _V2 _DES RROR GAN_P28	Aprend izajeO_ D6_V2 _DES RROR GAN_P2 9	Aprend izajeO_ D6_V2 _DES SARROR GAN_P3 0	
0	3	0	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	1	1	4	6	1	2	1	0	0	3	3	4	2	0	
2	1	0	6	6	2	4	3	4	1	1	2	4	3	3	3	2	3	5	4	2	2	3	0	0	1	5	0	1	1	
4	9	2	5	3	6	8	8	5	3	8	10	3	6	7	6	9	9	6	3	7	7	6	5	5	8	5	9	4	5	
9	3	7	3	5	5	3	3	5	7	4	2	8	4	4	5	4	2	1	3	6	5	6	8	7	3	3	2	7	8	
2	1	8	1	1	3	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	5	2	1	2	3	3	
17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

Anexo C: Autorización para la Investigación

Arequipa 31 de Julio de 2024

Vicente Nishii Aslla
Gerente General
METACOLOR S.A.C

Por medio de la presente, Yo **Lilen Mey Villalobos Gomez**, identificada con DNI 71286719 me dirijo a usted para solicitar su amable autorización para llevar a cabo una investigación dentro de la Sede Arequipa que forma parte de mi tesis para optar el grado de Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Católica de Santa María.

El tema de la tesis es "La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa Metacolor S.A.C., Arequipa – 2024". Aseguramos que la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente con fines académicos. Los resultados de la investigación serán presentados de forma agregada, sin revelar información sensible o particular de la empresa.

Agradezco de antemano su tiempo y consideración, quedo a la espera de su autorización.



Miguel Antonio Nishii Aslla
Gerente General



LILEN MEY VILLALOBOS GOMEZ
DNI 71286719

Anexo D: Evidencias Fotográficas





