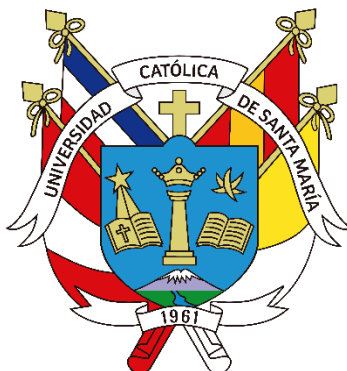


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades
Escuela Profesional de Comunicación Social



**La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de una
empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.**

Tesis presentada por el Bachiller:

Ramos Vilca, Jhon Eddy

ORCID: 0009-0007-2240-7556

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social con mención en
Relaciones Públicas

Asesor:

Mg. Pazo Romero, Ángela Valeria Mya

ORCID: 0000-0002-0755-4247

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

COMUNICACION SOCIAL

CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 14 de Julio del 2025

Dictamen: 012211-C-EPCS-2025

Visto el borrador del expediente 012211, presentado por:

2017248541 - RAMOS VILCA JHON EDDY

Titulado:

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA DE CARGA Y MERCANCIAS DE AREQUIPA, 2024.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

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

LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL CON MENCIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

**45460900 - VERA REVILLA CINTYA YADIRA
DICTAMINADOR**



**29602051 - TORREBLANCA GOMEZ GONZALO GABRIEL
DICTAMINADOR**



**70237343 - GARCIA TOLEDO LOURDES CECILIA
DICTAMINADOR**



LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE CARGA Y MERCANCIAS DE AREQUIPA, 2024.

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%	13%	3%	2%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net	10%
	Fuente de Internet	
2	Submitted to Universidad Privada del Norte	1%
	Trabajo del estudiante	
3	www.consejodecomunicacion.gob.ec	1%
	Fuente de Internet	
4	Submitted to Universidad Católica de Santa María	1%
	Trabajo del estudiante	

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 1%
Excluir bibliografía Apagado

DEDICATORIA

Dedico esta investigación con todo mi afecto a mi familia, que ha guardado un aliento callado pero firme, entregando cada día el consuelo y el marco que hicieron posible que llegara a puerto exitoso. A mis padres, por haberme enseñado que el sudor y la constancia son el único mapa que conduce a la meta; a mis hermanos, por ser los cómplices discretos que convierten el silencio en la mejor conversación; a cada ser amado que ha reforzado mis tramos con su seguro gesto o su tenue mirada: su confianza es la luz práctica que traza el camino que sigo. Estas voces y estas manos son el más brillante norte que llevo en el pecho.

Dedico también estas páginas a mis amigos, que jamás han dejado que el paso vacile. Sus consejos certeros y su sostén callado se han dispuesto, sin que a veces los notara, en las grietas del camino, entregando la fuerza que, sin saber, me alzaba cada vez que la bruma se hacían más densa. Su fe inquebrantable en lo que guardo en mi interior se ha vuelto, en suma y en la sucesión de cada noche de desvelo, un cimiento de granito bajo la obra que aquí se cierra.

AGRADECIMIENTOS

En la Universidad Católica de Santa María encontré un hogar de estudio que me impulsó a terminar con éxito esta investigación. Observo ya la gratitud que algún día será extendida a los profesores, a las bibliotecas, laboratorios y aulas que me acogieron, y a la atmósfera de respeto y de tradición educativa que se respira en cada rincón del campus. Es aquí, con la calma inquebrantable que solamente puede dar una obra educadora de tantos años, que cada paso de la indagación recibió apoyo, desde la elección del tema hasta la redacción definitiva.



EPÍGRAFE

“La comunicación interna infiere confianza y escucha activa, empoderamiento de los colaboradores, cohesión... sentido de pertenencia e identificación con los valores de la organización.”

Capriotti (1998)



RESUMEN

La investigación centro es su objetivo en identificar la comunicación interna y cómo se relaciona con el clima organizacional de una empresa de cargas y mercancías de Arequipa, 2024. El método empleado se basó en un nivel correlacional, considerando como muestra la totalidad de colaboradores de la organización a quienes se dirigieron los instrumentos de cuestionarios, ambos realizados por Brandon Mijael Ricaldi Lozada, que se centraron en identificar las variables de investigación en esta población. Los hallazgos señalan que un 40% tiene una percepción regular de la comunicación interna y el 41.2% evalúa el mismo nivel el desarrollo del clima de la organización. Se concluye sobre evidencia estadística que la comunicación interna tiene una significativa relación con el clima organizacional en la empresa abordada. Por lo que, es recomendable aplicar mecanismos que impulsen una efectiva comunicación para así mejorar el clima dentro de la organización y en efecto la satisfacción y productividad de los colaboradores. El fomento de la escucha activa, la participación y la empatía de los integrantes del equipo en las decisiones será clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: comunicación interna, clima organizacional, trabajadores.

The research focuses on identifying internal communication and its relationship with the organizational climate of a freight and cargo company in Arequipa, 2024. The method employed was correlational in nature, considering the entire staff of the organization as the study sample, to whom questionnaires were administered. Both instruments, designed by Brandon Mijael Ricaldi Lozada, aimed to identify the research variables within this population. The findings indicate that 40% of employees perceive internal communication as average, while 41.2% assess the organizational climate at the same level. Statistical evidence supports the conclusion that internal communication has a significant relationship with the organizational climate in the company under study. Therefore, it is recommended to implement mechanisms that foster effective communication in order to improve the organizational climate, thereby enhancing employee satisfaction and productivity. Encouraging active listening, participation, and empathy among team members in decision-making will be essential for achieving organizational goals.

Key words: internal communication, organizational climate, employees.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

EPÍGRAFE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I 4

PLANTEAMIENTO TEÓRICO 4

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 5

1.1. *Enunciado del problema* 5

1.2. *Descripción del problema* 5

1.2.1. *Campo, área y línea de acción* 9

1.2.2. *Operacionalización de variables* 9

1.2.3. *Análisis u operacionalización de variable* 9

1.3. *Interrogantes* 10

2.JUSTIFICACIÓN 10

3.OBJETIVOS 12

3.1. *Objetivo general* 12

3.2. *Objetivos específicos* 13

4.HIPÓTESIS..... 13

5.MARCO REFERENCIAL 13

5.1. *Marco institucional* 13

5.2. *Fundamentos teóricos* 14

5.2.1. *Comunicación interna* 14

5.2.1.1. *Modelos teóricos de comunicación interna* 17

5.2.1.2. *Flujos de la comunicación organizacional* 24

5.2.1.3. *Indicadores de la comunicación interna* 26

5.2.2. *Clima organizacional* 33

5.2.2.1. *Origen del clima organizacional* 33

5.2.3. *Clima organizacional de acuerdo a la teoría de Likert* 35

5.2.3.1. *Clima organizacional según la teoría Kurt Lewis* 37

5.2.3.2. *Indicadores del clima organizacional* 39

6.ANTECEDENTES	47
CAPÍTULO II	51
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL.....	51
1.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	52
2.CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	55
2.1. Ubicación espacial	55
2.2. Ubicación temporal.....	55
2.3. Unidades de estudio	55
2.3.1. <i>Universo/corpus</i>	55
2.3.2. <i>Muestra/subcorpus</i>	55
3.ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	56
3.1. Criterios y procedimientos.....	56
4.ASPECTOS ÉTICOS CONSIDERADOS.....	57
CAPÍTULO III.....	59
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
CONCLUSIONES	127
SUGERENCIAS.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de variables	9
Tabla 2	¿La información que proviene de mi superior inmediato es confiable?	60
Tabla 3	¿Los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara?	62
Tabla 4	¿Suelo pedir que expliquen las tareas programadas para realizar mejor el trabajo? ..	63
Tabla 5	¿Las indicaciones que recibo del directivo o jefe inmediato son claras?	64
Tabla 6	¿Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes?	65
Tabla 7	¿Converso con colaboradores que tienen el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades?	66
Tabla 8	¿Me comunico con facilidad con los jefes de otras áreas?	67
Tabla 9	¿Las instrucciones de trabajo me llegan a través de mi superior inmediato?	68
Tabla 10	¿Considera que la difusión de las metas de la Institución es importante?	69
Tabla 11	¿La institución difunde los objetivos institucionales entre sus colaboradores?	70
Tabla 12	¿Se han difundido metas para poder medir el desempeño de los colaboradores?	71
Tabla 13	¿La institución me informa a tiempo las actividades de fechas festivas (día de la madre, del padre, del trabajador, etc.)?	72
Tabla 14	¿La institución pide las opiniones de los colaboradores para mejorar su forma de comunicarse con ellos?	73
Tabla 15	¿Los directivos han difundido el manual de procedimientos administrativos?	74
Tabla 16	¿Los directivos coordinan actividades de seguridad laboral con los colaboradores?	75
Tabla 17	¿La información relacionada con la institución, me llega a través de mi superior inmediato?	76
Tabla 18	¿La comunicación en la institución me hace sentir comprometido con el cumplimiento de mi trabajo?	77

Tabla 19 ¿La comunicación en la institución fomenta en los colaboradores a respetar las reglas y normas de la institución?	78
Tabla 20 ¿La comunicación en la institución promueve el trabajo en equipo entre colaboradores?	79
Tabla 21 ¿La comunicación en la institución fomenta el compañerismo de colaboradores? ..	80
Tabla 22 ¿Se comparten los logros institucionales a los colaboradores?	81
Tabla 23 ¿Obtengo información sobre mi proyección en la organización, a través de mi superior inmediato?.....	82
Tabla 24 ¿Considera que la forma de comunicación en la institución promueve resultados positivos?	83
Tabla 25 ¿El apoyo que recibo de mi superior inmediato me anima a trabajar mejor?.....	84
Tabla 26 ¿La institución realiza la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de sus colaboradores?	85
Tabla 27 ¿La institución propicia la formación académica y línea de carrera de sus colaboradores?	86
Tabla 28 ¿La institución realiza la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores?	87
Tabla 29 ¿Alguna vez su jefe pidió su sugerencia para alguna actividad de la institución? ...	88
Tabla 30 ¿Los directivos y jefes inmediatos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores para tomar alguna decisión?	89
Tabla 31 ¿Considera que su desempeño en el trabajo es reconocido?	90
Tabla 32 ¿Se siente satisfecho con la forma en como la institución reconoce a sus colaboradores?	91
Tabla 33 ¿Siente que su trabajo es valorado?	92
Tabla 34 ¿Se planifica de forma adecuada las actividades de la institución?.....	93

Tabla 35 ¿Están bien planteadas las metas de la institución?	94
Tabla 36 ¿Se observa con frecuencia a todo el personal participando de las actividades organizadas por la institución?.....	95
Tabla 37 ¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la institución son adecuados?	96
Tabla 38 ¿Considera que los procedimientos administrativos son adecuados?.....	97
Tabla 39 ¿Considera que la manera en que la institución evalúa el desempeño de los colaboradores es adecuada?	98
Tabla 40 ¿Considera que las normas que posee la institución son adecuadas?	99
Tabla 41 ¿Las actividades de seguridad laboral que posee la Institución son adecuadas?	100
Tabla 42 ¿Considera que existe compañerismo entre colegas de la institución?	101
Tabla 43 ¿El accionar de los colaboradores induce a un clima organizacional?	102
Tabla 44 ¿Siente confianza a superior inmediato para contarle problemas personales?	103
Tabla 45 ¿El directivo se involucra en la ejecución de las actividades de la institución?	104
Tabla 46 ¿Existe confianza entre su superior inmediato y compañeros de trabajo?	105
Tabla 47 ¿Recibe apoyo y comprensión de su superior inmediato?	106
Tabla 48 ¿Los directivos inmediatos propician comportamientos que facilita el trabajo en equipo?.....	107
Tabla 49 ¿Trabaja en un ambiente de confraternidad?	108
Tabla 50 Dimensión Aspecto Operativo.....	109
Tabla 51 Dimensión Aspecto estratégico	111
Tabla 52 Dimensión Aspecto Motivacional	113
Tabla 53 Comunicación interna	115
Tabla 54 Dimensión Reconocimiento.....	117
Tabla 55 Dimensión Estructura	119

Tabla 56 Dimensión Cohesión Interpersonal.....	121
Tabla 57 Clima organizacional	123
Tabla 58 Hipótesis general.....	125



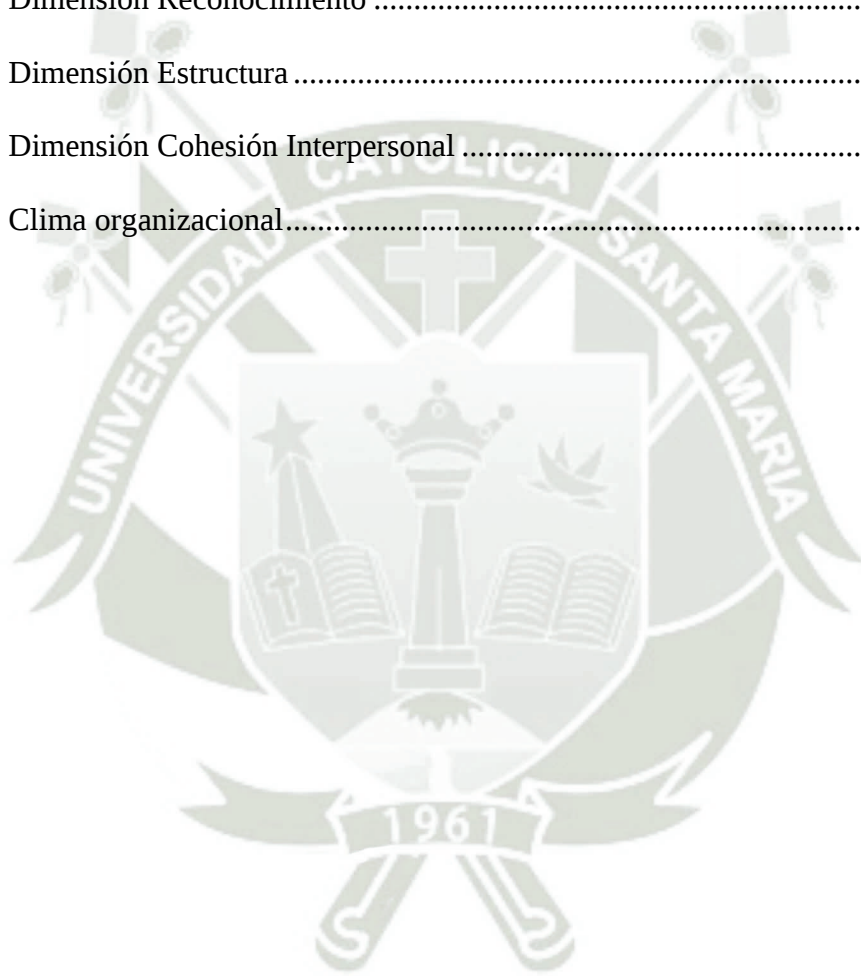
ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de la comunicación humana de David Berlo.	19
Figura 2 Modelo de Maletzke	20
Figura 3 Modelo de Scharmm.....	23
Figura 4 Ubicación geográfica del lugar de estudio	55
Figura 5 ¿La información que proviene de mi superior inmediato es confiable?	60
Figura 6 ¿Los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara?	62
Figura 7 ¿Suelo pedir que expliquen las tareas programadas para realizar mejor el trabajo? .	63
Figura 8 ¿Las indicaciones que recibo del directivo o jefe inmediato son claras?	64
Figura 9 ¿Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes?	65
Figura 10 ¿Converso con colaboradores que tienen el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades?	66
Figura 11 ¿Me comunico con facilidad con los jefes de otras áreas?	67
Figura 12 ¿Las instrucciones de trabajo me llegan a través de mi superior inmediato?.....	68
Figura 13 ¿Considera que la difusión de las metas de la Institución es importante?.....	69
Figura 14 ¿La institución difunde los objetivos institucionales entre sus colaboradores?	70
Figura 15 ¿Se han difundido metas para poder medir el desempeño de los colaboradores?...	71
Figura 16 ¿La institución me informa a tiempo las actividades de fechas festivas (día de la madre, del padre, del trabajador, etc.)?	72
Figura 17 ¿La institución pide las opiniones de los colaboradores para mejorar su forma de comunicarse con ellos?	73
Figura 18 ¿Los directivos han difundido el manual de procedimientos administrativos entre los colaboradores?.....	74
Figura 19 ¿Los directivos coordinan actividades de seguridad laboral con los colaboradores de la institución contra situaciones de crisis?	75

Figura 20 ¿La información relacionada con la misión, visión y estrategias de la institución, me llega a través de mi superior inmediato?	76
Figura 21 ¿La comunicación en la institución me hace sentir comprometido con el cumplimiento de mi trabajo?	77
Figura 22 ¿La comunicación en la institución fomenta en los colaboradores a respetar las reglas y normas de la institución?	78
Figura 23 ¿La comunicación en la institución promueve el trabajo en equipo entre colaboradores?	79
Figura 24 ¿La comunicación en la institución fomenta el compañerismo de colaboradores? ..	80
Figura 25 ¿Se comparten los logros institucionales a los colaboradores?	81
Figura 26 ¿Obtengo información sobre mi proyección en la organización, a través de mi superior inmediato?	82
Figura 27 ¿Considera que la forma de comunicación en la institución promueve resultados positivos?	83
Figura 28 ¿El apoyo que recibo de mi superior inmediato me anima a trabajar mejor?	84
Figura 29 ¿La institución realiza la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de sus colaboradores?	85
Figura 30 ¿La institución propicia la formación académica y línea de carrera de sus colaboradores?	86
Figura 31 ¿La institución realiza la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores?	87
Figura 32 ¿Alguna vez su jefe pidió su sugerencia para alguna actividad dentro de la institución?	88
Figura 33 ¿Los directivos y jefes inmediatos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores para tomar alguna decisión?	89

Figura 34 ¿Considera que su desempeño en el trabajo es reconocido?	90
Figura 35 ¿Se siente satisfecho con la forma en como la institución reconoce a sus colaboradores?	91
Figura 36 ¿Siente que su trabajo es valorado?	92
Figura 37 ¿Se planifica de forma adecuada las actividades de la institución?	93
Figura 38 ¿Están bien planteadas las metas de la institución?.....	94
Figura 39 ¿Se observa con frecuencia a todo el personal participando de las actividades organizadas por la institución?.....	95
Figura 40 ¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la institución son adecuados?	96
Figura 41 ¿Considera que los procedimientos administrativos de la institución son adecuados?	97
Figura 42 ¿Considera que la manera en que la institución evalúa el desempeño de los colaboradores es adecuada?	98
Figura 43 ¿Considera que las normas que posee la institución son adecuadas?.....	99
Figura 44 ¿Las actividades de seguridad laboral que posee la Institución son adecuadas? ..	100
Figura 45 ¿Considera que existe compañerismo entre colegas de la institución?	101
Figura 46 ¿El accionar de los colaboradores induce a un clima organizacional adecuado dentro de la institución?	102
Figura 47 ¿Siente confianza con su superior inmediato de contarle problemas personales? ..	103
Figura 48 ¿El directivo se involucra en la ejecución de las actividades de la institución?....	104
Figura 49 ¿Existe confianza entre su superior inmediato y compañeros de trabajo?	105
Figura 50 ¿Recibe apoyo y comprensión de su superior inmediato?.....	106
Figura 51 ¿Los directivos inmediatos propician comportamientos que facilita el trabajo en equipo?	107

Figura 52 ¿Trabaja en un ambiente de confraternidad?.....	108
Figura 53 Dimensión Aspecto Operativo	109
Figura 54 Dimensión Aspecto estratégico	111
Figura 55 Dimensión Aspecto Motivacional	113
Figura 56 Comunicación interna.....	115
Figura 57 Dimensión Reconocimiento	117
Figura 58 Dimensión Estructura	119
Figura 59 Dimensión Cohesión Interpersonal	121
Figura 60 Clima organizacional.....	123



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumentos	136
----------------------------	-----



INTRODUCCIÓN

En el dinámico sector de carga y mercancía de Arequipa, el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante para el éxito empresarial. Una atmósfera laboral inadecuada puede derivar en una disminución de la productividad, alta rotación de personal y una moral debilitada entre los empleados. Estos desafíos subrayan la necesidad de explorar los elementos que influyen en el ambiente de trabajo, siendo la comunicación interna uno de los más significativos.

El mantenimiento de un sistema de comunicación interna optimizado es un requisito ineludible para la estabilidad operativa de las organizaciones, particularmente aquellas de naturaleza logística. Investigaciones anteriores han corroborado que la utilización de canales bien estructurados, sin burocracia, ha demostrado capacidad para elevar el bienestar laboral, o lo que es lo mismo, para propiciar un ambiente organizacional en el que predomina la apertura, se minimizan las zonas de opacidad, y se cultiva, en consecuencia, la identificación de los individuos con la identidad y objetivos de la empresa.

Por lo tanto, se establece, como enuncia la presente investigación, que la calidad de esos intercambios internos registra un vínculo de naturaleza causal, y de signo positivo, con las dimensiones efectivas del clima organizacional en el ámbito de las sociedades dedicadas a la carga y mercancías en la región de Arequipa, formulándose la evaluación de la variable clima no como efecto, sino como trabajos adicionales que se traducen en un rendimiento organizacional más eficiente.

El presente estudio tiene como objetivo examinar empíricamente la vinculación entre la comunicación interna y el clima organizacional que se manifiesta en una compañía dedicada al transporte de carga y mercancías situada en Arequipa, en el periodo correspondiente a 2024. Adoptando un diseño cuantitativo, se procurará cuantificar el efecto de las prácticas comunicativas interna—informativas, relacionales y de retroalimentación,

sobre la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral, con el fin de generar información que sirva de base para el diseño de intervenciones organizativas orientadas a la mejora continua.

La relevancia del trabajo reside en la capacidad de los resultados para proporcionar recomendaciones orientadas a la optimización de los procedimientos comunicativos en la industria del transporte. Tal optimización se espera que se traduzca no solo en un incremento de la satisfacción y del compromiso del personal, sino también en un aumento de la eficiencia operativa y, en consecuencia, de la posición competitiva de la firma ante sus pares. Al centrarse en una única empresa de Arequipa, los resultados del estudio ofrecerán además un alcance de utilidad regional, favoreciendo transferencias prácticas a unidades de negocio que operan en condiciones similares.

El presente estudio aporta una indagación sistemática sobre las dinámicas que operan en los canales de comunicación interna y su correlación con el clima organizacional en el subsector de carga y mercancía de la provincia de Arequipa. Mediante el análisis de las interacciones comunicativas, se identifican patrones que afectan la percepción y vivencia del entorno laboral, de manera que los resultados se perfilan como factores orientadores para la formulación de directrices y prácticas que, al promover una percepción institucional más equilibrada y colaborativa, refuercen el bienestar subjetivo y objetivamente medido de los colaboradores, a la par de asegurar la estabilidad competitiva de las firmas en el medido.

La indagación se organiza en tres capítulos concebidos para ofrecer una visión panorámica y madurada sobre el vínculo funcional que media entre comunicación interna y clima organizacional en una firma del segmento hasta la fecha de recolección de datos, a lo largo del año 2024, brindando las suficientes evidencias para la articulación de un cuerpo normativo e informativo de larga aplicabilidad.

El primer capítulo establece el Planteamiento Teórico mediante la definición precisa del problema investigativo, la formulación de un objetivo general y de varios objetivos específicos, y la derivación de hipótesis verificables. Al ámbito teórico, se le adjudica un subsistema que mueve las teorías, conceptos y antecedentes relevantes que logran proporcionar la necesaria densidad epistemológica.

El segundo capítulo se consagra al Planteamiento Operacional, presentando los métodos, técnicas e instrumentos de acción se justifican en la recopilación de datos; se determinan las parametrizaciones del ámbito de comprobación en referencia al espacio y al tiempo; se enuncian la unidad de que la investigación sea continua; y se esboza la estrategia de recopilación, cuidando la atención precisa a las implicaciones éticas.

El tercer capítulo incluye los Resultados, donde los datos, analizados en relación con las hipótesis planteadas, dan lugar al establecimiento de conclusiones que reflejan la relación de los datos y las teorías producidas en el análisis y dos sugerencias de carácter orientativas que habilitan la investigación posterior o la intervención inmediata, en atención a los hallazgos productos.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Enunciado del problema

La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

1.2. Descripción del problema

La noción de clima organizacional ha sido objeto de atención persistente en la discusión y la evaluación empírica del ámbito gestor, extendiéndose a sectores que reconocen su papel configurador del rendimiento productivo y de la dirección estratégica de las empresas. Se entiende como espacio psicológico el conjunto de impresiones, evaluaciones y respuestas emocionales que cada colaborador elabora sobre su espacio de trabajo habitual; esta representación se origina de manera concurrente en las propiedades organizativas formales y en las prácticas que se vuelven normativas, historia del espacio que condiciona variables como el grado de satisfacción, el nivel motivacional, la productividad y el compromiso a horizontes prolongados (Mutoyin et al., 2020).

Li et al. (2020) argumentan que la gestión deliberada y la conservación sistemática del entorno psicosocial se han convertido cada vez más en un imperativo estratégico para las organizaciones que buscan no solo mejorar sus indicadores de competitividad, sino también consolidar su reputación como empleadores de primer nivel. La investigación empírica y analítica sobre el clima psicosocial permite, en primer lugar, integrar el mapeo de las dimensiones hegemónicas y los recursos que sustentan el bienestar colectivamente estructurado; y, en segundo lugar, formular intervenciones dirigidas a la estabilización persistente de dicho estado. La materialización de este desafío, como indica la evidencia reciente, se articula en aumentos mensurables de la eficiencia operativa, en la reconfiguración beneficiosa de las interacciones intergrupales y, sobre todo, en mejoras objetivas del bienestar que se distribuye colectivamente.

Los estudios recientes en clima organizacional afirman de manera convergente que no puede identificarse una única variable responsable de modelar su estructura; Más bien, el fenómeno resulta de una malla interdependiente en la que diversos actores operan simultáneamente. Entre ellos, la comunicación interna exhibe una influencia considerable, pero su efecto se comprende cabalmente sólo al confrontarla con la cultura organizacional, el estilo de liderazgo, la formulación de políticas, y el entramado de relaciones interpersonales, y otros factores que se condicionan mutuamente (Kim & Park, 2020).

La obra de Kurt Lewin, que se basa en la teoría de campo y otorga primacía al marco social, incluye la comunicación interna en la dimensión del clima organizacional en su cobertura más amplia. Según Lewin, el clima que una organización mantiene no es accesible desde el análisis de una variable aislada, sino que exige el rastreo de la topología de interacciones multisistémicas que se despliegan en un mismo instante, precisando así la total complejidad que forja la percepción compartida de la institución (Muldoon, 2020).

En la obra de Kurt Lewin, la dimensión comunicativa se postula como factor ineludible para la configuración del clima organizacional, estableciendo que la calidad y la eficacia de los intercambios verbales determinantes, de modo mediado, las representaciones mentales que la fuerza laboral construye acerca de su entorno inmediato. Un flujo auditivo caracterizado por la apertura, la transparencia y el uso preciso de los referentes informativos se presenta, según la estimación del autor, como un sistema catalizador de un clima propuesto, pues alimenta las reservas de confianza interpersonal, favorece la interdependencia colaborativa y, en consecuencia, cimenta la cohesión de las unidades colectivas. Por el contrario, configuraciones comunicativas marcadas por la opacidad, la imprecisión deliberada o la ausencia sonora llevan, de manera acumulativa, al surgimiento de construcciones incorrectas, al metabolismo de conflictos intersubjetivos y la erosión progresiva de la confianza, cuya interacción acaba por abrir las puertas al clima desfavorable.

A partir de esta conceptualización, el autor incluye la comunicación como dimensión obligatoria y combustible ineludible en la fórmula de concepción y en la gestión de las estrategias organizacionales que persiguen modelar el clima en términos positivos (Endrejat & Burnes, 2022).

La investigación internacional dirigida por Ross (2024) revela el papel determinante que desempeña la comunicación interna en las organizaciones como catalizador de sinergias entre todos los agentes que interactúan en el núcleo de la empresa. Según los resultados obtenidos, la transmisión continua de información, gestionada de forma efectiva, configura una condición ineludible para la creación de un clima organizacional que logre integrar de manera homogénea a todos los miembros en el cumplimiento de los objetivos colectivos. En contextos en que la comunicación se caracteriza por la claridad, la apertura y la transparencia, se promueven la cooperación, la coordinación y la cohesión; Tales elementos combinados multiplican la sinergia y elevan el rendimiento del equipo de trabajo. El estudio, asimismo, señala que una comunicación interna cuidadosamente diseñada y gestionada posibilita la convergencia de las metas individuales con los fines organizacionales, lo que a su vez se traduce en un incremento de la motivación y del compromiso que los empleados manifiestan respecto a la efectiva realización de dichos objetivos.

La revisión sistemática de la literatura nacional ha corroborado, en múltiples investigaciones, la estrecha vinculación entre la comunicación interna y el clima organizacional. En el trabajo de Rentería (2022), que constituye, en este momento, la contribución más reciente y de mayor alcance, se evidencia que la comunicación interna influye de manera determinante en la conformación estructural de dicho clima. Sus hallazgos demuestran que la calidad comunicativa en los canales verticales y horizontales condiciona la manera en que los colaboradores perciben y dotan de significado a su contexto laboral, a las interacciones con superiores y colegas, así como a su nivel de satisfacción y compromiso

profesional. La autora argumenta que modalidades de comunicación diseñadas a partir de criterios de claridad, inclusividad y fundamentadas en principios de transparencia y respeto dan lugar a espacios en los que predominan la confianza, la colaboración y la dedicación. En consecuencia, el clima organizacional se convierte en una palanca que a su vez incide favorablemente sobre la productividad y la competitividad de las organizaciones. La conclusión a que llega el estudio, y que requiere de una especial atención en el ámbito administrativo, postula que la calidad de la comunicación interna debe ser considerada, no como un simple instrumento de gestión, sino como un antecedente esencial en la definición y fortalecimiento del clima organizacional.

El diagnóstico sobre el clima organizacional de una empresa de carga y mercancía en Arequipa revela una atmósfera de tensión extendida, cuya fuente primordial radica en la indeterminación de funciones asignadas a cada trabajador, tal Esta indeterminación, a su vez, deriva de un sistema de comunicación interna calificado de insuficiente. Por lo tanto, la investigación revisada en círculos académicos destaca que canales comunicativos defectuosos tienden a deformar o excluir información crítica en los niveles jerárquicos, de manera que los empleados reciben una versión incompleta o distorsionada de las exigencias y responsabilidades contratadas. En tal sentido, el resultado es un círculo vicioso que origina ambigüedad sobre las metas, provoca resentimiento y altera las capacidades de autocontrol, elevando de forma acumulativa los niveles de tensión psicosocial.

La insuficiencia en el flujo comunicativo repercute de forma dual: en el individuo, incrementa la presión emocional, mientras que, en el ámbito organizativo, debilita la coordinación entre departamentos y, por extensión, la eficacia y la capacidad de materializar los objetivos estratégicos. Dada esta simultánea afectación, resulta inaplazable que la entidad sometida a examen adopte, como actuación prioritaria, un diagnóstico pormenorizado seguido de una reingeniería de las prácticas comunicativas. Ello permitirá no solamente

atenuar la carga emocional existente, sino establecer un marco propicio para la posterior consolidación de un clima organizativo colaborativo, transparente y, en consecuencia, más satisfactorio para cada uno de los miembros que integran la estructura formal.

Frente a ello, surge el interés de realizar esta investigación, que busca identificar si la comunicación interna está relacionada al clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa 2024.

1.2.1. *Campo, área y línea de acción*

Campo: Comunicación social

Área: Relaciones públicas

Línea: Comunicación para el Desarrollo.

1.2.2. *Operacionalización de variables*

1.2.3. *Análisis u operacionalización de variable*

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Comunicación interna	Aspecto Operativo	Claridad en la transmisión de información
		Comunicación para la coordinación entre colaboradores
	Aspecto Estratégico	Comunicación de objetivos institucionales
		Comunicación de los planes establecidos
	Aspecto Motivacional	Comunicación para fomentar el seguimiento de valores
		Comunicación para fomentar el desempeño laboral
Variables	Dimensiones	Indicadores
Clima organizacional	Reconocimiento	Actividades de reconocimiento por parte de la institución
		Reconocimiento por parte de los líderes

	Satisfacción con las actividades de reconocimiento
	Percepción de procedimientos realizados en la institución
Estructura	Percepción de las limitaciones reglamentarias en la institución
	Percepciones de las relaciones interpersonales con colegas
Cohesión	Percepciones de las relaciones Interpersonales con superiores
Interpersonal	Percepción de un ambiente de apoyo

Nota. Elaborado a partir de los planteamientos de Salazar et al. (2020) y Manay (2023).

1.3. Interrogantes

1.3.1. Interrogante general

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024?

1.3.2. Interrogantes específicas

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el reconocimiento en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024?

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la estructura de en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024?

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la cohesión interpersonal de en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024?

2. JUSTIFICACIÓN

El estudio constituye un aporte teórico relevante al integrar y aplicar la Teoría de los Sistemas de organización de Likert para explicar cómo la comunicación interna influye en el desarrollo del clima organizacional. Este enfoque permite incrementar el conocimiento teórico existente, al enfatizar que la comunicación interna va más allá de la mera transmisión

de información, actuando como un factor esencial en la construcción del clima organizacional, afectando las percepciones, la cohesión y la satisfacción laboral. Así, el estudio contribuye a la literatura académica al ofrecer nuevas perspectivas sobre la importancia de la comunicación interna en la gestión del clima organizacional, promoviendo un mayor entendimiento de los mecanismos que subyacen en las relaciones organizativas.

Asimismo, la pertinencia práctica de la investigación se manifiesta en que los datos recabados establecen la plataforma sobre la que se estructuran iniciativas posteriores, las cuales se orientan al perfeccionamiento del clima organizacional mediante la optimización de la comunicación interna. Al desentrañar las formas en que las prácticas comunicativas afectan, de modo inmediato, las percepciones del clima dentro de la organización, el análisis suministra un sustento tanto teórico como empírico que habilita el diseño de intervenciones dirigidas a robustecer la interacción y el tránsito de información en todos los niveles de la empresa. Esta acción no solo aborda disfunciones presentes, tales como la dispersión de la cohesión o la falta de incentivos, sino que a su vez institucionaliza modelos comunicativos que, al promover la claridad y la reciprocidad, generan un ambiente laboral más constructivo y eficaz.

Esa misma factibilidad sustantiva convierte las conclusiones en plataforma inicial para la reforma sistemática del clima organizacional, ya que ofrece un tránsito empírico y teórico que, al acumularse, convierte las prácticas comunicativas en instrumento alineador entre los fines de la empresa y las expectativas del personal, congregándose así en protocolos que se anticipan a posibles desajustes y configuran un horizonte más congruente entre las finalidades de la organización y la experiencia cotidiana del trabajador.

La realización de esta investigación está justificada no solo por la originalidad del objeto de estudio, sino también por su alta pertinencia en el ámbito actual de las

organizaciones, donde la comunicación interna se ha consolidado como una variable crítica en la gestión del clima laboral.

La originalidad de este trabajo radica en su enfoque sobre una empresa de carga y mercancías, donde la comunicación, además de ser canal informativo, funciona como variable operativa que orienta y corrige las actividades de operación, seguridad y atención al cliente, elementos que, integrados, determinan la productividad y la capacidad competitiva del sector. El análisis muestra cómo las interacciones verbales y documentales actúan como normativas silenciosas que regulan tanto el hábito funcional como el comportamental, visibilizando aspectos que, si son ignorados, erosionan progresivamente la eficiencia organizacional.

La pertinencia de la investigación se reafirma a la luz de la demanda actual de las organizaciones de instalar dispositivos sistemáticos de fortalecimiento del clima laboral, a partir del diagnóstico y la optimización de las redes comunicativas. En un entorno de alta competitividad, un clima organizacional afirmativo no sólo amortigua el desgaste individual, sino que, simultáneamente, apoya la fluidez operativa, eleva el grado de satisfacción y, en consecuencia, propicia un incremento mutuo del rendimiento y de la lealtad al vínculo institucional. Por esos motivos, el trabajo no sólo enriquece el corpúsculo teórico, sino que, a través de sus resultados, la dirección de la empresa elabora un conjunto de orientaciones prácticas destinadas a consolidar, desde la base operativa hasta los niveles directivos, una comunicación interna eficaz que, como corolario, eleve los indicadores del clima organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

3.2. Objetivos específicos

Determinar la relación entre la comunicación interna y el reconocimiento de en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

Determinar la relación entre la comunicación interna y la estructura en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

Determinar la relación entre la comunicación interna y la cohesión interpersonal en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

4. HIPÓTESIS

Dado que, la comunicación interna eficaz impacta directamente y de forma muy positiva al ambiente laboral de la organización, creando espacios que fomentan el trabajo en equipo.

Es probable que, se relacione con el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco institucional

La empresa de carga y mercancías de Arequipa en estudio es una organización peruana de transporte de carga y mercancías fundada en 1989 en Arequipa. Inició como un negocio familiar con dos vehículos, conectando las principales ciudades del sur del país, como Arequipa, Juliaca, Puno y Cusco.

En el año 2002 se estableció en Lima la primera sucursal de la compañía, evento que dio inicio al proceso de expansión a todo el territorio nacional. Esta estrategia de apertura gradual permitió a la firma aumentar su radio de operación y asentarse de modo robusto en el sector peruano del transporte de carga. A la fecha proyectada de 2024, y como resultado de un esfuerzo sistemático y de una persistencia constante, la organización ha alcanzado la posición de liderazgo en la mencionada actividad en el país, a través del fomento a la

logística de centenares de emprendedores que dependen de su red para la distribución de mercancías en todo el Perú. La orientación empresarial se articula en torno a la construcción de vínculos mutuamente rentables y sostenibles en el tiempo con los clientes, el capital humano y los socios comerciales, a través de la provisión de servicios que se caracterizan por su fiabilidad e innovación. En el horizonte se proyecta la aspiración de ser reconocida como una de las compañías de transporte más sobresalientes del sector, al mismo tiempo que se asegura la satisfacción de los usuarios y el bienestar del personal. La meta central consiste en ofrecer una gama de servicios de transporte de carga que se distinga por su eficiencia y adaptabilidad, satisfaciendo las expectativas de un mercado nacional en permanente cambio, y fundamentándose en estándares de calidad rigurosamente establecidos.

5.2. Fundamentos teóricos

5.2.1. Comunicación interna

De acuerdo con Contreras y Guaryba (2020), “la comunicación es una actividad propia de los seres vivos existiendo desde siempre. Cada especie, desde las más simples hasta las más complejas, ha desarrollado su propio código de comunicación para intercambiar información y expresar necesidades y deseos” (p.32). A partir de esta premisa, se puede argumentar que el fenómeno comunicativo es consustancial a la existencia misma de la vida y ha sido continuamente modelado por las exigencias adaptativas inherentes a cada contexto ecológico.

A medida que avanzó la historia, la comunicación se ha mostrado como un proceso dinámico, sometido a acumulaciones crecientes de complejidad, sobre todo en el ser humano. Esta complejidad, a grandes rasgos, se presenta como un movimiento en el que los modos primarios gestos primitivos, emisiones sonoras indistintas y orientaciones corporales actúan como catapulta para el advenimiento de referentes cada vez más abstractos y de alcance general. La aparición sucesiva del habla articulada y de la escritura, lejos de ser meras

tecnologías de almacenamiento, se convierten en vectores de expansión exponencial de las facultades de percepción y negociación del sujeto y del conjunto colectivo, factibles de reproducir, distribuir y crear usos normativos de un acervo que reconfigura identidades y nutre el tejido comunitario (Contreras & Guaryba, 2020).

Henao (2020) define la comunicación como un recorrido consustancial al ser humano en el que se despliega la transferencia de datos, ideas, sentimientos y mensajes entre individuos o grupos, resaltando su permanencia crítica en la cotidianeidad existencial. Este itinerario, que opera de modo irreversible y continuo, propicia la interacción, construye saberes, resuelve de modo colaborativo los obstáculos y sienta los cimientos de la vinculación relacional. De los diálogos informales con personas cercanas a las interacciones normadas en los ámbitos institucionales y académicos, la comunicación se erige en mediador que asegura la comprensión recíproca y que alivia la carga de la coordinación a fin de alcanzar propósitos que se consideran compartidos.

En el contexto de las organizaciones, la función comunicativa acumula un potencial gravitante que trasciende el mero intercambio de información. La eficacia comunicativa opera como el sistema nervioso que garantiza el fluir rítmico y dinámico de la acción conjunta: une la secuencialidad de las tareas, orienta la deliberación, apacigua las contrariedades y materializa, en el día a día, la cultura institucional. Simultáneamente, un mensaje que privilegia la transparencia y el acceso arbitrario, fortalece la confianza mutua, activa el compromiso expresado y propicia la colaboración, alimentándose a su vez de un ambiente organizacional que, una vez consolidado, eleva los niveles de efectividad. En consecuencia, la comunicación trasciende su carácter instrumental y se erige como soporte inconcuso de las relaciones humanas; a su vez, opera como centrifugadora que determina, en su disposición, el alcance y la efectividad de la organización para el cumplimiento de las aspiraciones definidas (Henao, 2020).

Dentro del ámbito organizacional, las modalidades comunicativas se distribuyen entre comunicación interna y comunicación externa. La comunicación externa, por su propia naturaleza, refiere al entrelazado dialógico que la entidad mantiene con un conjunto disperso y variado de partes interesadas, abarcando clientes, proveedores, accionistas, actores mediáticos y la comunidad en su totalidad. Este subsistema comunicacional persigue al mismo tiempo estructurar vínculos interpersonales positivos, erigir y defender la imagen y la reputación institucional, y propagar los valores, las propuestas de productos y los registros de acción que la entidad entiende como significativos. La comunicación externa se operacionaliza a través de la integración de recursos canalizadores diversos, cada uno de los cuales se selecciona por su capacidad de interpelar a la audiencia de forma efectiva y persuasiva; entre los recursos utilizados se encuentran la publicidad, las relaciones públicas, los microespacios en redes sociales, la creación de eventos a medida y los formatos mediáticos pertinentes (Pérez & Gongora, 2020).

Adicionalmente, la comunicación interna se refiere al movimiento organizado de información, conceptos y señales que se producen al interior de la estructura jerárquica de la organización, afectando a todos los trabajadores, independientemente de su categoría. Dicha función comunicativa es crítica, ya que sustenta la alineación cotidiana del quehacer institucional, apoya la formulación de juicios y resoluciones, promueve la cooperación entre áreas, y mantiene a los colaboradores informados sobre directrices, objetivos y alteraciones sustantivas en el seno de la entidad. Su ejecución se distribuye a través de un repertorio diversificado de canales: encuentros presenciales y virtuales, correos electrónicos, sistemas intranet, paneles informativos y otros soportes que propician una circulación veloz y precisa de los datos entre los actores organizacionales (Muñoz y Pérez, 2022).

Según Salazar et al. (2020) la comunicación interna “es el proceso de vincular los objetivos y el trabajo personal para transmitir plenamente los valores y la visión de la

empresa a través del proceso de comunicación, superar las barreras de comunicación y transmitir comentarios” (p.52). Mejorar la satisfacción de los empleados, mejorando así la productividad y el desempeño organizacional.

De igual forma, toma en cuenta las actividades comunicativas llevada a cabo dentro de la empresa dirigida al público interno, por lo que, es necesario identificar estrategias y procesos comunicacionales usando medios y canales. Para ello se definen a través de los vínculos alcanzables entre los sujetos que conforman el equipo integrándolos a los miembros internos y así alcanzar una mayor movilización y por ende los propósitos de la organización (Papic, 2021).

La comunicación interna está referida a la emisión de mensajes dirigidos a los trabajadores, nace para brindar respuesta a lo que requieren las instituciones, inspirando al personal y contando con óptimas condiciones en un contexto organizacional cada vez más competitivo. No se puede olvidar que las empresas en su grupo de trabajadores requieren de una mayor motivación para mejorar los resultados (Porta & Martínez, 2024).

5.2.1.1. Modelos teóricos de comunicación interna

Modelo de Berlo

El modelo de comunicación formulado por David Berlo se institucionaliza en 1960 a partir de la publicación de su obra *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Teoría y a la Práctica*. Se elabora como respuesta crítica a los enfoques contemporáneos que predominantemente concebían la comunicación a través de los grandes medios de difusión y la tecnología asociada medios impresos, radio y otros canales masivos. Berlo lleva el debate hacia la atención del ser humano como agente central del acto comunicativo, proponiendo así una orientación que privilegia la comunicación intersubjetiva y el contexto social sobre el tratamiento tecnocrático. El modelo SMCR estructurado por el autor Fuente, Mensaje, Canal, Receptor subraya la tensión y la articulación entre variables antropológicas y elementos

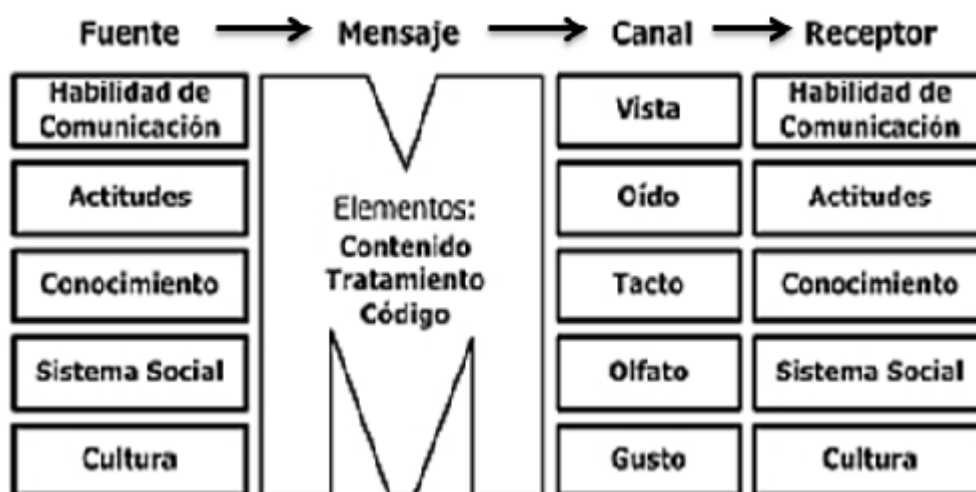
técnicos, en lugar de limitarse exclusivamente a los artefactos mediáticos, tal como se ha indicado en numerosos análisis contemporáneos (Díaz, 2021).

A diferencia de otros postulados, el modelo de Berlo dirigió su atención al fenómeno comunicativo como instancia singular de interacción, poniendo de relieve el efecto determinante que sobre la efectividad comunicativa ejercen, en los planos de emisor y receptor, las competencias, disposición, saber, y estructura cultural. Al considerar simultáneamente estas variables en ambos extremos de la cadena, el modelo eludió hipotetizar una dependencia derivada únicamente de los instrumentos tecnológicos, postulados que habían dominado el análisis de épocas precedentes. Berlo, en contrapartida, aseguró la precedencia de la intención y los juicios de la persona en el acto comunicante, indiciando que la mediación técnica, lejos de operar como ente autónomo, está sujeta a elecciones individual y socialmente deliberadas. Así el modelo introdujo en la disciplina un viraje paradigmático al rescatar la eficiencia de la relación interpersonal en el propio núcleo de la investigación (Díaz, 2021).

Berlo, por su parte, incorporó a su formulación una atención sistemática a los elementos constitutivos del mensaje, a saber, el código, el contenido y el tratamiento, complementándola con una valoración rigurosa del canal por donde aquel transita. Tal desagregación analítica propicia, a su vez, una visibilización de los condicionantes que, en cada instancia comunicativa, pueden actuar como facilitadores o, en contrapartida, como restantes. Su propuesta destaca de forma integral la exigencia de ponderar las variables socioculturales y contextuales que enmarcan la enunciación y recepción del mensaje, lo que a su vez otorga al paradigma un carácter interdisciplinario que traspasa las fronteras del mero fenómeno lingüístico.

Figura 1

Modelo de la comunicación humana de David Berlo.



Nota. Representación de la influencia de los factores individuales y culturales i en el proceso por medio de los sentidos.

Dentro del ámbito de la comunicación organizacional, el marco teórico propuesto por Berlo establece un punto de partida sólido para analizar la dinámica de los flujos de información en empresas e instituciones, resaltando que tales flujos son mediados consistentemente por las competencias y predisposiciones de los actores involucrados. Al sistematizar esta relación, la modelo dirigida la atención hacia las competencias del emisor, el canal, el mensaje, el receptor y el efecto, abriendo la vía para la profesionalización de los propios sistemas de comunicación interna. En esta trayectoria, la atención deliberada a la comunicación humana, así como la priorización de la claridad y la empatía en la formulación de mensajes, se tradujo en la codificación de prácticas comunicativas que, al estar deliberadamente alineadas con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos, lograron, a la vez, reforzar la cohesión interna y facilitar el progreso hacia la consecución de las metas consensuadas.

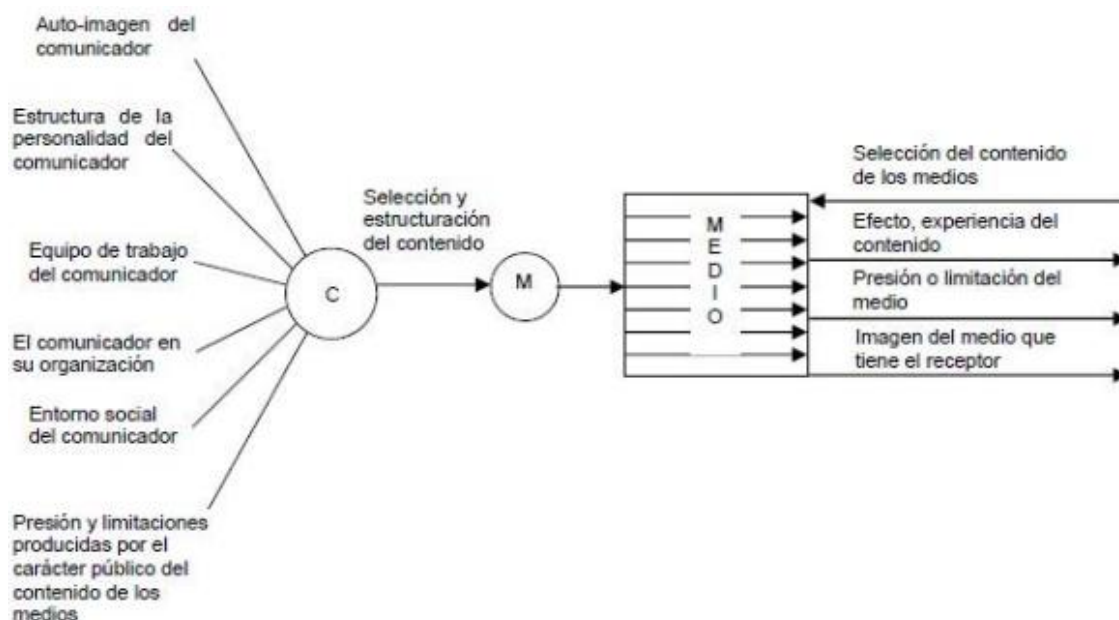
Modelo de Maletzke

El modelo de comunicación sistemática formulado por Gerhard Maletzke fue publicado en 1963 en la monografía titulada *La psicología de los medios de comunicación masiva*. Nace como una ampliación sistemática de los modelos previos, en la medida en que articula comprensiones provenientes de la psicología, la sociología y la teoría de la comunicación. La ambición teórica de Maletzke es vencer las restricciones impuestas por las formulaciones de carácter lineal, como la célebre propuesta de Shannon y Weaver, y lo logra al tematizar, en el mismo plano de análisis, el emisor, el receptor, el mensaje y el medio, otorgando a los determinantes contextuales, tanto sociales como psicológicos, una función mediadora central (Díaz, 2021).

La arquitectura expuesta exhibe, entonces, un carácter dinámico, rebosando un ciclo repetitivo en cada transmisión interpretativa que se despliega. Según el propio modelo, la interacción comunicativa se ajusta a un retorno dinámico donde expectativas, actitudes y valores, tanto del emisor como del receptor, operan con igual eficacia de causación y, sucesivamente, de legitimación. Maletzke, a este respecto, postula la categoría de “estructura del medio”, la cual actúa como mediación teórica y realiza dos funciones simultáneas: delimita, primero, aquellos capítulos permisibles de la producción del mensaje, y, segundo, describe la arquitectura perceptiva del receptor, de modo que el medio se presenta, al fin, como un agente constitutivo de la interpretación. Estas premisas han permitido, en la investigación empírica, que bajo ciertas condiciones se tracen mapas que vinculan determinantes de carácter personal y social con las formas de respuesta a los mensajes, ampliando, por tanto, el horizonte comprensivo existente sobre la inclinación de la influencia mediática (Díaz, 2021).

Figura 2

Modelo de Maletzke



Nota. Modelo que muestra el proceso comunicativo condicionado por el contexto del comunicador y las características del medio.

El modelo propuesto por Maletzke ha enriquecido la comprensión de la comunicación organizacional al mostrar de qué manera los mensajes, tanto internos como externos, son apropiados por los distintos públicos de una empresa. Su subrayado de los determinantes psicológicos y sociales impulsa a las organizaciones a formular estrategias que incorporen, de manera sistemática, las expectativas, los valores y las predisposiciones que animan a los empleados y a los demás actores implicados. En el desarrollo de campañas de comunicación interna, por ejemplo, plantea la posibilidad de anticipar cómo un mismo enunciado es susceptible de recibir lecturas disímiles en función de los perfiles de audiencia existentes, facilitando así una mayor calibración de los textos y los soportes empleados.

El cuerpo teórico generado por Maletzke ofrece, además, instrumentos que revelan el impacto que los medios de comunicación tienen en la construcción de la imagen corporativa

y en las relaciones que la organización mantiene con su entorno. Su insistencia en considerar las propiedades del medio, junto a las condiciones sociales en que éste opera, ha dotado a los planificadores comunicativos de un referente útil para alinear los mensajes organizacionales con las interpretaciones del público. Esta capacidad de anticipar y manejar la recepción mediática reviste especial significación en un contexto global cuya diversidad cultural y lingüística exige un ajuste permanente de los códigos comunicacionales empleados.

Modelo de Schramm

El planteamiento comunicacional de Wilbur Schramm se formaliza a mitad del siglo xx en su monografía *La ciencia de la comunicación humana*, publicada en 1954, y se erige como uno de los referentes cardinales dentro del dominio académico de la comunicación. Considerado precursor de la disciplina, el autor articula una versión del modelo que supera el esquema lineal, en sentido estricto, legado por el sistema de Shannon y Weaver al incorporar, de forma sistemática, el ideal de una interacción. Así, la comunicación es concebida como interacción, mediante la cual corresponde tanto al emisor como al receptor asumir funciones igualmente protagónicas en la codificación inicial, el transcurso material del mensaje, la decodificación y la consiguiente entrega de respuestas, estableciendo un circuito de responsabilidades compartidas y, por ende, reactivas y productivas (Díaz, 2021).

Figura 3

Modelo de Schramm



Nota. Modelo de comunicación masiva con múltiples receptores que reinterpretan colectivamente el mensaje.

El planteamiento comunicacional de Wilbur Schramm se formaliza a mitad del siglo XX en su monografía *La ciencia de la comunicación humana*, publicada en 1954, y se erige como uno de los referentes cardinales dentro del dominio académico de la comunicación. Considerado precursor de la disciplina, el autor articula una versión del modelo que supera el esquema lineal, en sentido estricto, legado por el sistema de Shannon y Weaver al incorporar, de forma sistemática, el ideal de una interacción. Así, la comunicación es concebida como interacción, mediante la cual corresponde tanto al emisor como al receptor asumir funciones igualmente protagónicas en la codificación inicial, el transcurso material del mensaje, la decodificación y la consiguiente entrega de respuestas, estableciendo un circuito de responsabilidades compartidas y, por ende, reactivas y productivas (Díaz, 2021).

En la literatura sobre comunicación organizacional, la propuesta teórica de Schramm ha venido funcionando como soporte analítico de referencia obligada en el estudio de la circulación y el procesamiento de mensajes en el interior de las agroempresas. Su acento en la circulación bidireccional y en la producción de retroalimentación ha permitido la

construcción deliberada de redes internas de comunicación que priorizan la reciprocidad, configurando estructuras empáticas que, lejos de circunscribirse a la mera recepción de informes, inducen a los sujetos a presentar observaciones, sugerir mejoras y formular críticas. Esta modulación organizacional, a su vez, genera un clima de participación y colaboración que resulta decisivo para alcanzar los objetivos estratégicos que las instituciones se proponen.

Simultáneamente, la idea de campos de experiencia compartidos ha funcionado como una guía práctica valiosa para moldear iniciativas comunicativas que han de transitar la diversidad cultural, educativa y profesional que caracteriza a las organizaciones contemporáneas. Las aportaciones de Schramm han impregnado igualmente la configuración de dispositivos de comunicación externa, permitiendo a las instituciones tejer lazos más coherentes y pertinentes con sus públicos, circunstancia que asegura a la proposición comunicativa el alcance de un nivel de pertinencia y comprensión debidamente calibrado. Su matriz ha propiciado, de modo recurrente, la refinación de los intercambios entre distintos niveles jerárquicos y ha actuado como soporte básico para el robustecimiento de las redes con los grupos de interés, tanto internos como externos.

5.2.1.2. *Flujos de la comunicación organizacional*

La comunicación organizacional actúa como un sistema centrípeto cuyo funcionamiento ordenado resulta decisivo para el éxito institucional, pues permite no solo la sincronización efectiva de actividades potencialmente fragmentadas, sino también la consolidación de relaciones organizacionales. De allí que la disparidad de posición gerencial y de competencias técnicas al interior de la organización se cristalice en cuatro flujos fundamentales: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Cada flujo responde a la satisfacción de requerimientos funcionales determinados y, a la vez, se integra con los otros tres, posibilitando así el mantenimiento de una cohesión activa y, por ende, de un continuado alineamiento hacia los objetivos estratégicos de la entidad.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente desempeña la función de canal de retroalimentación al trasladar información desde los niveles operativos, es decir, desde las instancias jerárquicamente inferiores, hacia la alta dirección. En este procedimiento, los trabajadores tienen la oportunidad de proponer, impugnar, solicitar y asesorar en un formato que los empodera y, de manera paralela, los convierte en corresponsables de los resultados. Dicha corresponsabilidad se expresa en la facultad de los directivos para aprehender de manera más precisa las condiciones, los dilemas y las carencias de recursos que se presentan en la esfera del trabajo cotidiano. Las herramientas de uso cotidiano para activar esta comunicación ascendente son diversas y pueden incluir encuestas, grupos de discusión y la utilización de buzones de sugerencias; el manejo sistemático de estos instrumentos, se traduce en la edificación de un clima organizacional favorable que proporciona, a su vez, un respaldo sólido a las decisiones respaldadas en evidencias empíricas.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal se establece entre personas o unidades que se hallan en posiciones jerárquicas equivalentes, con el objetivo de facilitar la coordinación y la colaboración en el cumplimiento de tareas, proyectos e iniciativas compartidas. Su trascendencia se incrementa en organizaciones de estructura funcional o departamental, donde los equipos deben converger para lograr objetivos comunes. Este mecanismo favorece la creación de redes de confianza y cooperación que, a su vez, aceleran la identificación y resolución de dificultades, así como el intercambio abierto de sugerencias innovadoras. Los soportes que la materializan incluyen reuniones interdepartamentales, correos electrónicos y plataformas digitales de colaboración.

Comunicación diagonal

La comunicación diagonal trasciende jerarquías predeterminadas y límites departamentales, fomentando el intercambio entre individuos situados en diversos niveles y especialidades dentro de una organización. Este canal de información adquiere especial relevancia en iniciativas interdisciplinarias o en escenarios que demandan la colaboración de unidades con competencias heterogéneas. Un caso ilustrativo lo proporciona la interacción inmediata entre un gerente de ventas y un ingeniero de proceso, quienes, al evitar la cadena jerárquica, abordan de manera ágil un problema que perturba la productividad de una línea de productos. Tal proceder reduce de manera significativa el retraso característico del modelo jerárquico tradicional y, por ende, mitiga ciertos rostros de la burocracia en el interior del propio proceso decisional.

Los circuitos de comunicación han dejado de ser un simple revestimiento para la operación empresarial y se han consagrado como pilares estructurales del rendimiento colectivo. Al facilitar el flujo transparente de información, construyen una cultura organizacional sustentada en la apertura, el respeto y la acción colectiva. Un diseño calibrado de estos circuitos mitiga tensiones, maximiza la productividad y se convierte en la brújula que orienta a todos los actores organizacionales hacia la conquista de las metas corporativas. La personalización de los canales a las peculiaridades y dinámicas de cada entidad, a su vez, cierra la brecha que separa el mensaje del efecto deseado y asegura una respuesta ágil y deliberada frente a las condiciones competitivas contemporáneas.

5.2.1.3. Indicadores de la comunicación interna

Aspecto operativo: corresponde a la materialización de los lineamientos estratégicos a través de la biodiversidad de acciones y procedimientos que hacen posible la circulación eficiente de la información dentro de la entidad organizacional. En esta dimensión se desarrollan iniciativas concretas que conectan los diversos niveles jerárquicos, las unidades

departamentales y los equipos de proyecto; se concretan mediante el diseño y la puesta en marcha de canales y soportes comunicacionales, sumados a la programación y ejecución de actividades orientadas a incentivar la interacción y a facilitar el intercambio de saberes y datos entre el colectivo de trabajadores (Salazar et al., 2020).

A esta altura, se codifican y materializan los recursos que instrumentarán la comunicación interna: reuniones presenciales, reuniones virtuales, correos electrónicos, boletines informativos, plataformas intranet y otros recursos análogos. Igualmente, se institucionalizan los protocolos y los procesos que aseguran la circulación de la información de forma clara, oportuna y precisa, de modo que las distorsiones y los errores de transmisión—factores que suelen generar malentendidos y pérdidas de productividad—queden notablemente mitigados (Carrasco & Falen, 2021).

La eficacia de la dimensión operativa de la comunicación interna se halla condicionada, en considerable medida, por la articulación sistemática y por la cooperación activa entre quienes se encargan de poner en marcha las directrices comunicacionales y el cuerpo docente y administrativo de la institución. Resulta inexorable realizar un seguimiento sistemático de las intervenciones ejecutadas y de las repercusiones observadas, así como llevar a cabo evaluaciones periódicas a fin de detectar oportunidades de mejora y, en consecuencia, calibrar las orientaciones tácticas. De este modo, el componente operativo de la comunicación interna se configura como un ámbito de ejecución práctico de actuaciones y de instrumentos que garantizan la transmisión eficaz de la información a lo largo de la jerarquía, a la vez que garantizan el fortalecimiento de la colaboración, la cohesión y el cumplimiento de las finalidades estratégicas de la universidad (Papic, 2021).

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Claridad en la transmisión de información evalúa la competencia de enunciar mensajes de manera que el receptor los procese sin la introducción de ambigüedades,

confusiones o desfases interpretativos. Dos referentes conceptuales abordan el alcance de este término: (Papic, 2021).

La claridad en la transmisión de información se fundamenta en la selección de lenguaje directo, unidad léxica precisa y registro adaptado a la configuración de contexto y de audiencia, de tal forma que el enunciado sea interpretado de modo convergente en todos los sujetos intervinientes. Esta propiedad se revela como sustentiva a la correcta recepción de instrucciones, proposiciones o datos, lo que minimiza el límite de error que se despliega en el canal comunicativo (Carrasco & Falen, 2021).

Asimismo, la claridad se define como aquella propiedad de la enunciación que logra que el emisor organice el enunciado de modo jerárquico, opte por lenguajes concretos y específicos, eluda jerga técnica innecesaria y preserve la coherencia y la pertinencia del contenido con respecto al destinatario. Esta calidad se convierte en condición sine qua non para el logro de los fines comunicativos y para la producción de interacciones continuas y precisas (Salazar et al., 2020).

Comunicación para la coordinación entre colaboradores: engloba los mecanismos comunicativos establecidos para favorecer la disposición y sincronización efectiva de actividades, responsabilidades y tareas dentro de un grupo de trabajo, orientando la atención colectiva hacia metas compartidas y garantizando la conciencia situacional de los intervinientes. A continuación, se presentan dos definiciones en la literatura que clarifican la noción (Papic, 2021).

La comunicación para la coordinación entre colaboradores se entiende como el intercambio de información precisa, pertinente y en el momento indicado, que habilita a los integrantes de un proyecto a sincronizar acciones, administrar recursos compartidos y deliberar en virtud de decisiones compartidas. Mediante esta comunicación, cada miembro asume de forma explícita los límites de su rol, el contenido de su tarea y los vínculos que su

actuación entabla con la obra de los demás, lo que reduce tensiones, elimina duplicidades funcionales y eleva tanto la eficiencia como el rendimiento colectivo del colectivo (Carrasco & Falen, 2021).

Aspecto estratégico: abarca la formulación y la implementación de orientaciones globales cuyo propósito consiste en articular la comunicación con las metas institucionales y en consolidar una cultura organizacional unitaria. En esta fase se fijan los propósitos comunicacionales de largo horizonte, se caracteriza a los grupos de interés interno que resultan capitales y se elaboran esquemas programáticos que garantizan la circulación eficaz de información, impactando positivamente en el desempeño y la perennidad de la organización. Tal tarea exige un dominio cabal de la misión, la visión y los valores empresariales, concordante con el monitoreo de los entornos internos y externos que afectan a la entidad (Salazar et al., 2020).

La dimensión estratégica involucra la elección sistemática de herramientas y plataformas de comunicación, asegurando su coherencia con las metas institucionales y con las expectativas de los empleados. Derivadas de tal evaluación, se elaboran políticas, orientaciones y procedimientos que otorgan homogeneidad y calidad al mensaje en toda la estructura organizativa. Simultáneamente, se instauran instrumentos de medición y control que cuantifican los impactos de las iniciativas comunicativas y, por consiguiente, permiten reajustar la estrategia de acuerdo con las variaciones ambientales o con los cambios culturales internos. Dichos diagnósticos y enmiendas persiguen mantener la relevancia y la eficacia de la comunicación a finalidades a largo plazo (Carrasco & Falen, 2021).

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Comunicación de objetivos institucionales: corresponde a un mecanismo normado a través del cual la organización socializa, de forma deliberada y formal, los objetivos, propósitos y principios éticos que legitiman su quehacer cotidiano. Esta práctica

comunicativa genera que los miembros de la institución interioricen un saber contenido y homogéneo acerca de la visión y la misión, de manera tal que sus actitudes y decisiones se alineen, de modo coordinado, hacia tales finalidades. Con ello, se faka una dirección institucional coherente que suple la ambigüedad típica de los entornos organizacionales y la convierte, en su lugar, en un propósito colectivo estable y perdurable (Carrasco & Falen, 2021).

Se entiende, por tanto, como la divulgación deliberada y metódica de los objetivos estratégicos hacia la planta laboral, con la finalidad de que los comportamientos y decisiones diarias del personal se corresponden con el contrato institucional. Tal actividad informativa es ineludible, ya que nutre el sentido de identificación y la fuerza motivacional, al mostrar al colaborador el vínculo funcional que une el desempeño de sus tareas con el horizonte plural de resultados a alcanzar (Salazar et al., 2020).

Comunicación de los planes establecidos: La difusión sistemática de los planes formulados se presenta como un mecanismo en virtud del cual la organización socializa a todos sus miembros las estrategias, tácticas y actividades programadas que ha concebido para el logro de sus objetivos explícitos. Este proceso, que efectivamente se extiende más allá de la simple transmisión de información, incluye la asignación de responsabilidades, la especificación de cronogramas a mediano y largo plazo y la vinculación de recursos presupuestarios y no presupuestarios, de tal manera que cada agente u órgano relevante cuenta con las orientaciones necesarias y las pautas precisas para el desempeño de las funciones que le han sido encomendadas (Carrasco & Falen, 2021).

Se trata, por tanto, de la difusión sistemática de los planes operativos y de los planes estratégicos a todos los estratos jerárquicos de la organización, con el propósito de orientar y sincronizar las acciones de los colaboradores. Dicha comunicación otorga visibilidad a la ruta a seguir, refuerza la integración interna y posibilita el control sistemático de los avances,

circunstancias que contribuyen a la realización exitosa de las actividades establecidas (Salazar et al., 2020).

El aspecto motivacional: centra su atención en la influencia que los intercambios discursivos ejercen sobre la motivación y la lealtad de los colaboradores. Tal dimensión postula que una comunicación diseñada y ejecutada con rigor se constituye en una herramienta de motivación sencillamente capaz de estimular el impulso interno, de facultar la autodirección y de generar un vínculo afectivo duradero con la misión y los valores de la organización. Por medio de intervenciones discursivas que se caracterizan por su claridad, su capacidad de inspirar y su pertinencia, la comunicación interna fomenta la construcción de un clima laboral en el que los colaboradores se perciben como sujetos de valor y de pertinencia, situándose en una cultura que no solo los requiere, sino que los escucha y mejora su desempeño (Carrasco & Falen, 2021).

La comunicación interna trasciende la simple difusión de datos, estableciendo como cometido activar un compromiso que invoque, de manera intencionada, la identificación de los colaboradores con los propósitos de la organización y movilice su accionar en la búsqueda de su realización efectiva. Para tal meta se recurre a estrategias discursivas que, simultáneamente a la exposición de contenidos, interpelan la esfera emocional, los principios normativos de la cultura corporativa y los horizontes de desarrollo profesional que cada individuo concibe.

La intervención no se limita a la simple transmisión de información; se intercalan espacios de escucha genuina, donde la retroalimentación y el reconocimiento al ser reconocidos como prácticas estructurales nutren el sentido de pertenencia al colectivo y realzan la motivación intrínseca de los colaboradores. Por tanto, la dimensión motivacional de la comunicación organizacional postula formalmente que un intercambio simbólico adecuadamente calibrado ejerce la función de catalizador de la disposición y de la adhesión

de los trabajadores, proporcionando, no sólo un beneficio para su bienestar individual, sino a la capacitación efectiva y a la prosperidad de la organización en su totalidad (Salazar et al., 2020).

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Comunicación para fomentar el seguimiento de valores: concebida como una serie de intervenciones sistemáticas, esta actividad busca hacer del cumplimiento cotidiano de los valores un punto de referencia habitual. Opera mediante la transmisión de mensajes explícitos, coherentes y persistentes, quienes participan son continuamente orientados hacia el refuerzo y la vivencia de los principios éticos y culturales a los que la organización se ha comprometido. El objetivo terminal se formula de manera que los valores institucionales pasen a formar parte del comportamiento ordinario, garantizando que las decisiones, las interacciones y las conductas de los empleados se alineen de manera consistente con los estándares morales y éticos que la organización proclama y espera (Carrasco & Falen, 2021).

La propuesta se enmarca en una estrategia de comunicación interna que persigue educar, sensibilizar y movilizar a los colaboradores para que, en el ejercicio cotidiano de sus funciones, internalicen y materialicen los valores institucionales. Para tal efecto, se despliegan recursos tales como campañas multimedia, talleres vivenciales y casos prácticos que, más que mera divulgación, buscan la internalización activa, de tal manera que los principios se conviertan en guías efectivas del comportamiento laboral (Salazar et al., 2020).

Comunicación para fomentar el desempeño laboral implica el diseño y gestión intencionada de interacciones informativas que incorporan mensajes de retroalimentación y reconocimiento orientados a inducir al colaborador hacia el perfeccionamiento incremental e inmediato de su rendimiento. Requiere la elíptica de transmitir, de forma explícita, el conjunto de expectativas, las metas de desempeño que especifican el umbral de resultados y,

simultáneamente, de ofrecer acompañamiento y orientación que actué como palanca hacia niveles elevadores de eficiencia y productividad (Carrasco & Falen, 2021).

Entiéndese, por ende, como el conjunto de interacciones orientadas específicamente a estimular, direccionar y maximizar la actuación de los colaboradores a la luz de la transmisión sistemática de objetivos organizacionales, de estándares de calidad y de estrategias orientadas a la mejora continua. El proceso comprende instancias de evaluación progresiva, el ofrecimiento de feedback constructivo, y la definición de metas precisas, circunstancia que permite a los colaboradores identificar y analizar sus áreas de mejora, al tiempo que se propician, de forma sistemática, el desarrollo y el fortalecimiento de competencias laborales pertinentes (Salazar et al., 2020).

5.2.2. *Clima organizacional*

5.2.2.1. *Origen del clima organizacional*

El concepto de clima organizacional emerge del campo de la psicología organizacional y ha evolucionado hasta convertirse en un instrumento analítico clave para examinar las dinámicas internas de la organización y su repercusión en el rendimiento y el bienestar de los empleados. Esta noción comenzó a materializarse en la década de 1930, bajo la influencia de los estudios realizados por Elton Mayo y el movimiento de las relaciones humanas, los cuales indagaron sistemáticamente el efecto de las condiciones laborales en la productividad. En el marco de los célebres experimentos efectuados en la planta de Hawthorne, Mayo evidenció que elementos tales como la atención dirigida a los trabajadores y la calidad de las relaciones interpersonales ejercían un impacto inmediato y significativo en su rendimiento (Vargas, 2022).

A partir de las décadas siguientes, el constructo de clima se cristaliza y se depura de forma sistemática por académicos de gran renombre, entre ellos Kurt Lewin, quien incorpora el concepto de "atmósfera psicológica" en el análisis organizacional. Para Lewin, el conjunto

de circunstancias presentes en la organización regula la construcción cognitiva y la respuesta conductual de los individuos. Su atención a las interacciones entre los actores organizacionales y el entorno inmediato limita prospectivamente la expansión del clima organizacional y, a su vez, legitima retrospectivamente su emergencia como constructo adicional, al incluir las percepciones colectivas que registra el cuerpo de políticas, prácticas y procedimientos sistemáticamente desplegados por la organización.

Desde los años sesenta, el análisis riguroso del clima organizacional se consolidó en la psicología del trabajo como uno de los referentes ineludibles, consolidándose en la obra de George Litwin y Robert Stringer. Mediante la elaboración de escalas empíricamente respaldadas, los investigadores tradujeron el constructo de clima a indicadores observables y delimitaron, entre sus categorías nucleares, el estilo de liderazgo imperante, la calidad de las relaciones interpersonales, la precisión en la comunicación de objetivos, la configuración del diseño organizacional y los sistemas de incentivos. Esta indagación estructurada permitió situar el clima organizacional como una mediadora esencial en la comprensión de fenómenos como el rendimiento, la satisfacción y el cambio dentro de los sistemas laborales.

Entre las décadas de 1970 y 1980, la atención académica y empresarial acerca de la variable clima organizacional creció, orientándose de manera progresiva hacia los constructos de motivación, satisfacción y rendimiento. El corpus empírico acumulado permitió establecer que la existencia de un clima positivo dentro de la organización se correlaciona de forma consistente con índices elevados de compromiso y productividad, mientras que la presencia de un ambiente desfavorable alimenta dinámicas nocivas, tales como el conflicto interpersonal, el estrés crónico y la deserción laboral. Frente a esta evidencia, numerosas organizaciones comenzaron a implementar intervenciones orientadas a la mejora sistemática del clima: se pusieron en marcha programas de capacitación continua, se institucionalizaron políticas de reconocimiento y recompensa, y se revisaron los paradigmas de liderazgo, con el

propósito explícito de modificar la percepción que los trabajadores tienen de su entorno laboral.

En la actualidad, el clima organizacional se presenta como un recurso estratégico clave para el logro de los objetivos empresariales. Su análisis sistemático brinda a las organizaciones un panorama diagnóstico que permite dirigir las acciones de mejora hacia las variables más significativas, evaluar la alineación entre los comportamientos cotidianos y las metas formuladas, y fortalecer una cultura corporativa alineada y resistente a las adversidades.

Además, se argumenta que el clima organizacional opera como un constructo dinámico y no como un fenómeno fijo; presenta un carácter migrante que se modela según las decisiones de las jerarquías, las alteraciones impuestas por el entorno competitivo y las dinámicas socio-demográficas de las plantillas. Al delimitar, de manera explícita, tipologías de clima orientadas a la misión, las empresas logran anticipar las disrupciones adaptativas, reconfigurando rápidamente los arreglos internos y comunicando expectativas que disminuyen la brecha entre experiencias pasadas y transformación.

5.2.3. *Clima organizacional de acuerdo a la teoría de Likert*

Vargas (2022) basándose en el modelo del Likert refiere que la conducta que de los colaboradores se da de acuerdo a los procesos administrativos y a las condiciones de su trabajo observada, dando énfasis en que su desempeño será según su percepción.

Sustentado en este enfoque es necesario indicar que el clima dado en los centros laborales va a depender de los vínculos interpersonales, manifestados entre trabajadores y directivos de una institución, favoreciendo positivamente cuando estas condiciones son armónicas y positivas y siendo negativas si las condiciones son poco favorables presentando desagrado desmotivación expresada en las conductas de los trabajadores (Abad, 2019).

De la Cruz y Román (2019) señala que los distintos aspectos del clima organizacional se basan en el modelo del Likert el cual identifica cuatro formas de clima según el tipo de liderazgo que se ejerce. Los cuales son:

Sistema I: Autoritario. Está caracterizado por las disposiciones y desconfianza adoptada y al clima organizacional ordenadas según la línea burocrática, estos procesos que se controlan también son basados en la formalización y centrada el entorno proporcional. Este sistema está basado en el temor, la desconfianza y la seguridad de los subordinados (De la Cruz & Román, 2019).

Sistema II: Paternal. En este modelo las decisiones se dan en los parámetros superiores centralizando el control y la autoridad que se delega por parte del primer sistema. Las relaciones son similares a las de un modelo paternalista con autoridades que concentran el poder, pero brindan algunas facilidades a sus subordinados enmarcados en límites relativos de flexibilidad (De la Cruz & Román, 2019).

En este modelo el clima está fundamentado en vínculos de confianza dados desde los niveles superiores hasta lo subordinado y la dependencia va desde la base hasta la cima de la jerarquía. Según los subordinados hay una apariencia de clima estable estructurado en la cual sus necesidades sociales son cubiertas mientras se respetan las reglas que establece los altos mandos (De la Cruz & Román, 2019).

Sistema III: De consulta. Este tipo de sistemas se observa un elevado nivel de descentralización delegando las decisiones, pero conservando la representación de la jerarquía organizacional, algunas decisiones fundamentales son adaptadas en escala inferiores y medias y el control está delegado en las bases inferiores. El clima de este modelo se basa en la confianza y en una elevada responsabilidad de participación.

Sistema IV. Participativo. este sistema se manifiesta en la total descentralización de las decisiones tomadas pues se distribuye en los distintos niveles organizacionales la

comunicación es horizontal y vertical habiendo una mayor cohesión de equipo el clima Si vas en la confianza alcanzándose niveles elevados de compromiso laboral hacia la institución y sus objetivos los vínculos entre los directivos y los trabajadores son estables predominando la confianza entre todos (De la Cruz & Román, 2019).

5.2.3.1. *Clima organizacional según la teoría Kurt Lewis*

La teoría del clima organizacional de Kurt Lewin es un enfoque que explora cómo el ambiente percibido por los empleados dentro de una organización afecta su comportamiento y desempeño. Lewin sugirió que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre los individuos y su entorno laboral, y que influye en su motivación, satisfacción y productividad. Según esta teoría, el clima organizacional se forma a partir de las percepciones compartidas por los empleados sobre aspectos como las políticas de la empresa, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento. Estas percepciones influyen en la forma en que los empleados interpretan y responden a su entorno laboral, así como en su grado de compromiso y satisfacción con la organización (Manay, 2023).

Lewin clasificó el clima organizacional en tres tipologías fundamentales: autocrático, democrático y laissez-faire, cada una de las cuales configura de forma singular tanto la cultura como el ambiente de trabajo en la institución. A continuación, se expone el primer y más rígido de los tipos:

- **Clima Autocrático:** En esta modalidad, los ámbitos decisionales y de autoridad se concentran en el líder jerárquico superior o en un reducido núcleo de directivos. Se manifiesta un estilo de liderazgo autoritario, en que las normas, los procedimientos y las orientaciones estratégicas se instauran de manera unidireccional, desatendiendo las aportaciones o consenso de los funcionarios. La comunicación se predomina de forma vertical; la orden se secreta en el nivel superior y se retransmite de forma unilateral y descendente, sin canales de retroalimentación o interactividad. La escasa autonomía

del personal los orienta a aceptar instrucciones sin revisión ni replanteamiento. Esta organización relacional puede culminar en ambientes laborales tensos, inhibidores de la motivación y, en ocasiones, contraproducentes: las y los funcionarios son efectivamente desmovilizados, percibiendo que sus competencias y percepciones son súbitamente descalificadas (Manay, 2023).

1. Clima Democrático: Frente a estructuras de liderazgo autocrático, el clima democrático opera como un catalizador preferente al cerrar la brecha de opacificación entre supervisores y subordinados. Este ambiente organizativo replica los principios de deliberación compartida mediante la integración sistemática de todos los actores. La toma de decisiones, en tanto, queda sujeta a los imperativos de elaboración colectiva, en decomiso la adopción de estrategias coercitivas. La promoción de la comunicación horizontal y la colaboración se cristaliza en la inclusión deliberada de los agentes en decisiones que median el propio quehacer y el liderazgo deseado de la organización. Los administradores identificados como demócratas se asumen como facilitadores y motivadores, argumentadores excusados, predisponiéndose a acoger y valorar la multiplicidad de expresiones. La retroalimentación informada y el tránsito de información en formato reflexivo constituyen los mecanismos más integradores de este clima, resultado de los agentes del clima, propiciando un ambiente funcionalmente inclusivo, cognitivamente creativo y motivacionalmente superior (Manay, 2023).
2. Clima Laissez-faire: se distingue por la escasez de liderazgo activo por parte de la jerarquía superior, propiciando, en consecuencia, un entorno de autonomía concedida a los subalternos. Bajo esta premisa, los trabajadores reciben un amplio mandato de libertad para estructurar sus jornadas, elegir métodos de trabajo y tomar decisiones cotidianas. No obstante, la privación de una dirección explícita genera una sensación

de vaguedad en la delimitación de funciones, repercutiendo no solo en la coordinación de la unidad, sino también en la alineación de los objetivos grupales. La ausencia de verificación o de rol-modelo a menudo provoca la fragmentación de la identidad grupal y una caída en los niveles de rendimiento, al paso que los integrantes se ven confrontados a la oquedad psíquica del conocimiento de que sus tareas y triunfos no reciben, objetivamente, acompañamiento o vínculo del liderazgo. (Manay, 2023).

5.2.3.2. *Indicadores del clima organizacional*

Reconocimiento: designa la interpretación que los trabajadores realizan respecto al aprecio institucional que recibe su desempeño y sus aportes. Esta variable se erige en uno de los determinantes centrales de la salud laboral y de la energía motivacional colectiva. Cuando los sujetos de la organización comprenden que su producción efectiva recibe un tratamiento valorante, se observan incrementos en la involucración, la motivación y la satisfacción, condicionantes que retroalimentan la eficacia y la preservación del talento (Manay, 2023).

La expresión institucional del reconocimiento puede adoptar modalidades diversas: desde alabanzas formuladas de manera rápida y precisa, hasta contingentes financieras, itinerarios de carrera diseñados de acuerdo con los intereses del empleado, ascensos, condecoraciones, o premios que tienen exposición positiva. La justicia y la inmediatez, así como la expresión de genuina claridad, aparecen en la literatura como pilares de la recepción positiva. A su vez, contribuir a estos beneficios no es función exclusiva de la jerarquía formal sino también de los iguales, de manera que su práctica horizontal otorga estabilidad a un clima organizacional en el que lo visible es la edificación sutil del aprecio y de la acción social solidaria.

La falta de reconocimiento dentro de las organizaciones configura un contexto adverso que, tras un efecto de arrastre, merma el impulso colectivo, potencia el desapego psicológico y arrastra la disposición individual hacia el cumplimiento de la misión. El efecto

contrario no admite postergaciones y exige que las instituciones planifiquen e implementen, con rigor deliberado, programas de reconocimiento basados en la cultura. Para materializar tal imperativo, es recomendable la institucionalización de sistemas que se distribuyan en escritura formal, celebraciones rituales, señales monetarias, y en modalidades informales que funcionen en alocución espontánea por parte de colegas y supervisores, con igual autoridad. Estas disposiciones deben ir acompañadas de un explícito sesgo comunicacional que, a diario y a la vista de todos, tribute a las tareas o las contribuciones, sin obstáculo por la jerarquía. De este modo, el reconocimiento deviene condición sine qua non para la construcción de un formato organizacional positivo, de tal forma que el trabajador, al mismo tiempo, se alía, en el mismo instante, con los objetivos estratégicos y los principios éticos que la institución se ha propuesto (Vargas, 2022).

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Actividades de reconocimiento por parte de la institución: son dispositivos programados que otorguen valor y utilitarismo al rendimiento, al esfuerzo sostenido y a los resultados significativos de los colaboradores. Dichos dispositivos manifiestan su operatividad a través de ceremonias periódicas, incentivos monetarios, distinciones públicas y programas de reconocimiento visible. El resultado simplemente observado resuena en el fortalecimiento de la motivación sanitaria y en la profundización del sentido de pertenencia al grupo de pertenencia (Manay, 2023).

Para Vargas (2022) la pertinencia de tales programas reside en su dirección del sistema hacia las personas e intencionalidad: visibilizar y, posteriormente, recompensar las aportaciones, sean individuales o corporativas, que incorporen una mejora observable en los rendimientos institucionales. Al concretarse, el dispositivo adopta formatos que van desde la entrega de trofeos y certificados hasta el otorgamiento periódico de recompensas monetarias, y que eventualmente desembocan en eventos de carácter ceremonioso.

Reconocimiento por parte de los líderes: Los líderes de equipo ya sean supervisores, gerentes o jefes de área—ejercen el reconocimiento cuando, de forma concreta y personal, aprecian el trabajo y la dedicación de cada integrante. Este gesto, aparentemente sencillo, tiene repercusiones enormes: estrecha el lazo entre el líder y el colaborador, levanta el ánimo colectivo y, además, legitima y perpetúa conductas deseables, traducándose, por consecuencia, en un rendimiento superior en cada tarea (Manay, 2023). (Manay, 2023).

Vargas (2022) completa la visión al describir el reconocimiento como la manifestación clara de gratitud y valoración que el líder dirige al equipo en función de logros, conductas ejemplares o metas alzadas. Estas palabras, notas o símbolos son, en el fondo, la oxigenación que el colaborador necesita: retroalimentación al instante que alimenta el yo emocional y establece, de forma silenciosa, un pacto entre la persona y la organización que establece confianza, por lo que la motivación y el compromiso despiertan y se mantienen despiertos, hasta transformar la mera tarea en un ejercicio colectivo de pertenencia.

Satisfacción con las actividades de reconocimiento: se entiende como la evaluación positiva que los individuos realizan sobre los mecanismos formales e informales de gratitud implantados en la institución, en función de criterios como la equidad, la capacidad de inspiración y la consistencia con los anhelos de desarrollo profesional y personal. Al actuar la satisfacción como mediador, condiciona la intensidad de las fuerzas motivacionales, la estabilidad de la adhesión afectiva a la misión organizacional y los juicios sobre la calidad del clima psicosocial, de modo que representa un indicador de validez convergente y de resultado de las políticas de reconocimiento diseñadas y difundidas por la alta dirección (Manay, 2023).

Vargas (2022) enfatiza que, en una aproximación más particular, la satisfacción se articula a través del juicio positivo que los trabajadores emiten acerca del modo en que la empresa pondera y legitima la aportación de esfuerzos y logros. Por consiguiente, un elevado

nivel de satisfacción en torno a las actividades de reconocimiento se traduce en un sentido contemporáneo de valía y, a la vez, en parámetros de), que se retroalimentan a través de las dimensiones de salud laboral, la eficiencia en el cumplimiento de metas y el refuerzo del deseo de persistencia en el desarrollo de las finalidades estratégicas organizacionales.

Estructura: Desde la perspectiva de los empleados, el estudio de las organizaciones examina la claridad, la coherencia y la formalización de los procedimientos, de los papeles que cada persona desempeña y de las reglas que regulan la vida cotidiana de la institución. El foco analítico se desplaza, de ese modo, hacia la percepción de la vertiente formal de la organización, que se hace visible a partir de la explicitación de las responsabilidades, de la construcción de protocolos sobre la toma de decisiones, de la difusión de las políticas existentes y de la aplicación coherente de las mismas sin excepción a ningún nivel jerárquico (Vargas, 2022).

Una estructura organizacional que se presenta de manera precisa y consistente habilita la creación de expectativas que han sido establecidas de manera previa y, por ende, permite la sincronización de los esfuerzos a nivel individual y de grupo. La delimitación precisa de responsabilidades y de autoridad, unida a protocolos establecidos de consulta y de comunicación, mitiga la dispersión cognitiva y, al mismo tiempo, incrementa la tendencia a la cooperación. El anclaje estructural sirve a los empleados como referencia en el proceso de toma de decisiones, aliviando la incertidumbre y el vacío normativo que a menudo se producía en periodos de cambio (Vargas, 2022).

De igual forma, una configuración institucional carente de claridad o definida de modo difuso origina desorientación, desánimo y un descenso notable de la implicación entre el personal. La falta de delimitación precisa de los roles individuales y colectivos, acompañada de la aplicación variable de las normas, obstaculiza la sinergia entre áreas y, como resultado, erosiona el ambiente de trabajo y la eficacia general de la organización.

En consecuencia, las organizaciones deben articular y difundir sin ambigüedad su arquitectura interna, proveyendo al equipo de orientación y apoyo que le permita posicionarse dentro de la totalidad y apreciar cómo su contribución particular sostiene los objetivos colectivos. Entre los instrumentos que favorecen este propósito se encuentran la elaboración de manuales de atribuciones, la impartición de programas de orientación y capacitación, y la creación de vías de comunicación que garanticen la transmisión puntual de la estructura y de las finalidades. En suma, la configuración organizacional se erige como un factor decisivo en la modelación del clima, al proporcionar un contexto de trabajo claro, coherente y eficaz que estimula la operatividad, la colaboración y la fidelidad del personal.

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Percepción de procedimientos realizados en la institución: denota la forma en que el personal percibe la eficacia, la claridad y la uniformidad de las rutinas organizativas, que abarcan el diseño de flujos de trabajo, la concreción de decisiones y la ejecución de directrices administrativas. Tal valoración incide sobre la satisfacción vinculada al puesto, el grado de entrega a la misión institucional y el nivel de confianza depositada en la alta dirección, puesto que unas políticas formuladas de forma explícita y operacionalmente coherentes propician un clima de actividad más ordenado y productivo (Manay, 2023).

En este sentido, Vargas (2022) concibe la valoración subjetiva que el personal formula sobre la manera en que se gestionan las funciones administrativas y las actividades operativas. Tal juicio engloba la percepción de la transparencia, de la celeridad y de la coherencia de las intervenciones organizativas y, por ende, se presenta como un indicador determinante de la motivación y del desempeño efectivo de los funcionarios, ya que el juicio institucional afecta su experiencia cotidiana y, a su vez, la calidad de los resultados alcanzados.

Percepción de las limitaciones reglamentarias en la institución: comprende la evaluación subjetiva que los integrantes de una organización realizan respecto a las restricciones, normas y políticas internas que orientan su conducta y rendimiento. Tal valoración puede adoptar una inclinación positiva cuando los sujetos consideran que los ítems normativos responden a criterios de equidad y a necesidades estructurales, o bien una inclinación negativa cuando se vive el marco normativo como una serie de trabas autoimpuestas que complejizan la tarea cotidiana y perturbación a la eficiencia general de la organización (Manay, 2023).

Vargas (2022) puntualiza que el fenómeno abarca la forma en que el cuerpo laboral juzga las limitaciones políticas y procedimientos que condicionan la operatividad y la toma de decisión. Esta fraga evaluativa se convierte en variables mediadoras, que facilitan o dificultan la adhesión a las normas. Su impacto se extiende, posteriormente, sobre las actitudes de los colaboradores hacia el acatamiento de procedimientos, determinando, en última instancia, la disposición para operar dentro del marco de límites que la institución establece.

Cohesión interpersonal: Esta propiedad dentro de la construcción del clima organizacional consiste en la evaluación que los individuos de la organización hacen sobre la calidad de las interacciones humanas. Se dirige, en particular, a registrar la percepción del personal acerca del apoyo recíproco, la confianza mutua, la cooperación continua y la manifestación de un sentimiento de pertenencia al colectivo laboral (Vargas, 2022).

Un nivel elevado de cohesión interpersonal convoca relaciones laborales en términos constructivos, donde se consolida el respeto mutuo, la camaradería espontánea y el trabajo colectivo. En tales circunstancias, los individuos se sienten capaces de enunciar y discutir ideas, compartiendo recursos, sobreponiéndose a dificultades y garantizando, al mismo tiempo, redes de respaldo emocional y técnico. Esta dialéctica contribuye a una atmósfera

organizacional catalogada como favorable, en la que la comunicación se mantiene sin cortapisas, la sinergia se respalda de forma espontánea y la solución de inconvenientes se resuelve de forma conjunta (Vargas, 2022).

En un contexto organizacional, una baja cohesión interpersonal se traduce en vínculos tensos, competitivos o, a veces, completamente ausentes entre los miembros del colectivo. La confianza se ve erosionada, la comunicación limitada o informaciones insuficientes, y las rivalidades surgen como subgrupos o alianzas opacas que precise contaminar el potencial colaborativo. La constelación resultante cultiva un ambiente laboral que frustra la motivación intrínseca y, en el límite, el bienestar, del que los empleados dejan constancias. Estos, a su vez, expresan a través de fenómenos como el ausentismo, la baja productividad y el dar por terminado su contrato de trabajo, que la vinculación psicológica con el grupo y la organización es precaria o inexistente (Vargas, 2022).

De ahí se sigue la necesidad de que las empresas cultiven la cohesión interpersonal impulsando, al interior de su cultura organizativa, prácticas de colaboración explícitas. Es recomendable, en consecuencia, institucionalizar el desarrollo continuo de actividades de integración y de trabajo en equipo, así como mecanismos sistemáticos para la resolución de conflictos. Paralelamente, la promoción de un entorno inclusivo y solidario, que no solo respete, sino que valore la diversidad, es estratégicamente decisiva para consolidar la cohesión entre los individuos y transformar, a su vez, el clima organizacional. En síntesis, la dimensión intersubjetiva de cohesión es un componente crítico del clima laboral que, al alentar vínculos organizativos saludables, puede construir un entorno de trabajo positivo y orientado a la productividad.

Este indicador se mide considerando los siguientes subindicadores:

Percepciones de las relaciones interpersonales con colegas: Según Vargas (2022), la relación interpersonal de los empleados se estructura a partir de la forma en que estos

valoran y experimentan los intercambios afectivos y operativos que mantienen con sus compañeros de labor. Esta valoración se integra de manera apreciativa en la percepción cotidiana y se despliega a través de, entre otros, la capacidad para colaborar, ofrecer y recibir apoyo recíproco, y legitimar el respeto en el transcurso de las prácticas rutinarias. Las dimensiones enumeradas articulan el clima laboral y, en consecuencia, la cohesión operativa del grupo.

Abad (2019) quien expresa que la evaluación que el colectivo laboral formula sobre la calidad y eficacia de esos intercambios superficialmente se articula a través de las prácticas comunicativas, los niveles de confianza y la presencia de empatía en el entramado colectivo. La valoración favorable se prefigura, a menudo, como antecedente de un medio laboral que registra bajo niveles de disconformidad y, por ende, horizontes de mayor productividad; por el contrario, la mirada adversa sugiere la preexistencia de conflictos interpersonales o la carencia de cooperación.

Percepciones de las relaciones Interpersonales con superiores: Vargas (2022) describe la forma en la que los trabajadores interpretan y juzgan la dinámica que mantienen con sus jefes, señalando que esta percepción es multidimensional e involucra la frecuencia y calidad de la comunicación, la accesibilidad y proximidad en el apoyo, y la percepción de equidad en el trato diario. Dichos elementos, al configurarse, moldean la intensidad de la confianza que el personal deposita en sus líderes y, por transferencia, la inclinación hacia la autoeficacia, específicamente en el desempeño y la motivación.

En el marco teórico propuesto por Abad (2019) la relación con el superior es conceptualizada en términos de un juicio evaluativo que abarca la tarea del líder en articular apoyo, en proporcionar retroalimentación positiva y negativa de manera constructiva y en otorgar reconocimiento visible y sincero. Un mapa cognitivo que los trabajadores elaboran a partir de estas prácticas de supervisión, cuando es favorable, está asociado con incrementos

en la satisfacción con la tarea y con un nivel elevado de compromiso con el destino institucional, lo que a la larga perfila la salud organizacional.

Percepción de un ambiente de apoyo: Vargas (2022) define este constructo como la información subjetiva que poseen los trabajadores respecto a la capacidad del contexto organizacional para proveer asistencia y recursos orientados al fortalecimiento de su desarrollo tanto personal como profesional. Lo anterior se traduce en la existencia de oportunidades de capacitación, la adecuada provisión de recursos materiales y logísticos, y la recepción de apoyo emocional, ya sea articulado de manera formal o emergente a partir del comportamiento de líderes y del propio sistema de la organización.

Para Abad (2019), la noción concierne a la valoración de los suyos en función de la disponibilidad y la efectividad de los dispositivos que promueven, de manera estructurada, la adecuada ejecución de tareas e, indirectamente, el bienestar subjetivo en la labor cotidiana. En esta línea, se integran programas tales como la mentoría formal e informal, servicios de resolución de problemas, y un clima organizacional que sistema y, a la vez, sitúa y promueve la colaboración y el aprecio recíproco entre iguales.

6. ANTECEDENTES

Antecedentes internacionales

Neill et al. (2020), plantearon en su investigación el objetivo de analizar las causas de que una comunicación participativa y abierta es relevante para mejorar el clima de una organización entre empleados, resaltando específicas respuestas a las transformaciones basándose en acciones conductuales y actitudinales entre los colaboradores. Para ello utilizó el método hipotético llevando a cabo una encuesta online dirigida a una muestra estratificada aleatoria por cuotas de 1034 trabajadores de Estados Unidos que se ubicaban en distintos rubros industriales, teniendo una importante asistencia del proveedor mundial del servicio de

encuesta Survey Sampling International. Para corroborar este modelo se empleó el modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados demostraron que un clima comunicativo participativo y abierto tiene una implicancia directa en el compromiso de los empleados con el apoyo y el cambio conductual un clima comunicativo que se caracteriza por la participación y la apertura incrementa la identificación de los trabajadores con la empresa, conduciendo una respuesta positiva de los mismos ante el cambio. Cuando los trabajadores tienen una mayor identificación organizacional consideran que los valores propios del cambio son importantes y apoyan las iniciativas transformacionales de la organización.

Yue et al. (2021), presentaron su investigación en la cual evaluaron los sistemas internos de comunicación simétrico y la utilización del lenguaje de motivación por los líderes para impulsar la cultura positiva emocional basada en el orgullo, la alegría y la gratitud. Asimismo, evaluó la relación entre la cultura emocional positiva y el clima entre los empleados. Se llevó a cabo un test cuantitativo online dirigido a 482 trabajadores de jornada completa en los Estados Unidos. Los hallazgos de evidenciaron que la comunicación interna simétrica y la utilización de un lenguaje motivador por parte de los líderes incluyendo lenguaje de configuración de significado, de dirección y empático, indujeron a que los empleados tuvieran una cultura emocional positiva, identificándose mayormente con organización una cultura positiva basada en emociones es mediadora en el impacto de la comunicación de liderazgo corporativa y el clima empresarial percibido por la organización.

Gualtero (2023), presenta su investigación en la que analiza la comunicación interna y su influencia en el clima laboral en una institución ubicada en la ciudad de Medellín, específicamente en la Institución Universitaria Pascual Bravo. El método se llevó sobre tres fases importantes, la primera permitió identificar la estructura organizativa de la institución, los líderes principales y sus procesos, además se uso del email para las entrevistas y el envío del consentimiento informado para la confidencialidad, construyendo los ítems basados según

en las variables detalladas en las bases teóricas. En tal sentido, se llevó a cabo una entrevista a 22 directivos, luego se analizaron empleando la metodología hermenéutica fenomenológica esto permitió llevar un análisis que identificó los componentes principales de la comunicación interna y el clima laboral usado en institución universitaria. Con los hallazgos en la primera fase se abordaron modelos ya válidos para identificar la percepción de comunicación interna y clima organizacional, se escogieron interrogantes correspondientes a los elementos que se identificaron en la primera fase y se empleó un cuestionario tipo escala de Likert a una muestra de 114 sujetos. A través del análisis del cuestionario se corroboraron las variables de liderazgo e instrucciones quienes tuvieron una mayor percepción por parte de los trabajadores. Posteriormente se planteó un modelo estructural de ecuaciones basada en información recabada que determinó el notable impacto de la comunicación interna en el modelo usado de clima organizacional.

Antecedentes nacionales

Sánchez (2022), En su investigación planteó el objetivo de identificar la comunicación interna y su relación con el clima organizacional en los trabajadores de Mi Banco ubicado en Chiclayo. Se siguió el método cuantitativo, correlacional descriptivo con un diseño transversal, no experimental empleando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento aplicado a una muestra de 72 colaboradores de esta institución financiera. Los datos se analizaron correlacionalmente usando el coeficiente de Spearman, cuyos resultados resaltaron la alta y directa correlación entre la dimensión comunicación descendente y el clima laboral entre los trabajadores por alcanzar un valor de 0.452 y una significancia de 0.00, inferior al parámetro establecido indicando en este sentido que si la comunicación interna es eficiente el clima laboral entre los colaboradores será positiva.

Horna et al. (2021), proponen su investigación el objetivo de identificar la comunicación interna y el impacto en el compromiso de los trabajadores de una empresa de

consumo masivo ubicada en el norte peruano. La investigación contó con 136 trabajadores de la empresa aplicando en ellos la técnica de la encuesta y los instrumentos de escala del compromiso organizacional y el test de comunicación interna, los cuales presentaron un alto nivel de fiabilidad para su implementación. El método general del estudio fue básico, descriptivo, correlacional, cuantitativo, no experimental. Los resultados determinaron que ambas variables se relacionaban moderada y positivamente pues el valor de Rho de Spearman fue de 0.586, concluyendo que al llevar a cabo esfuerzos que mejoren la comunicación interna tendrá una influencia proporcional en el compromiso de los trabajadores con la empresa.

Asencios (2022), presento como objetivo de su investigación identificar como un programa de comunicación interna optimiza el clima de la organización en la Empresa “Serconsult – Caraz”, Trujillo 2021. La metodología se basó en un diseño pre experimental, aplicando el instrumento del cuestionario a una muestra de 22 colaboradores del área administrativa. Los resultados evidenciaron que el 97% de los colaboradores indicaban que el clima laboral era favorable, teniendo un incremento del 44% de los colaboradores que señalaban sentirse valorados y satisfechos con sus funciones. Esto permite deducir que el plan de comunicación interna tiene un positivo impacto en el clima dentro de la organización, pues las estrategias aplicadas para mejor fueron significativas. En conclusión, luego de comparar los datos del pre-test y el post-test en la variable estudiada usando la prueba de Wilcoxon se demostró la mejora significativa del clima organizacional dentro de la empresa.



CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnica

La técnica fue la encuesta, definida por Reyes (2022) como una herramienta de recolección de datos que se emplea para obtener información sistemática sobre opiniones, percepciones y actitudes de un grupo de personas respecto a temas específicos.

Instrumento:

El instrumento fue el cuestionario, definido por Reyes (2022) como una herramienta de recolección de datos que consiste en un conjunto de preguntas estructuradas diseñadas para obtener información específica de los encuestados.

El instrumento titulado Cuestionario de Comunicación Interna fue elaborado por el Br. Brandon Mijael Ricaldi Lozada en el contexto de Lima, Perú, en 2022, con la finalidad de examinar la interrelación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una firma de carácter empresarial. La administración del cuestionario no excede los quince minutos y la versión final incluye veinticuatro ítems organizados en tres dimensiones, orientados a caracterizar la comunicación interna a partir de la visión de los colaboradores. Mediante la utilización de una escala Likert de cinco categorías, en donde la puntuación varía entre 5 (Siempre) y 1 (Nunca), el cuestionario registra de forma exhaustiva y cuantificable las concepciones y vivencias de los trabajadores respecto a diferentes facetas de la comunicación interna en la empresa.

Para la validación del primer cuestionario, se aplicó la dimensión de validez de contenido mediante criterios de juicio de expertos, o etapa con la que se solicitó a dos reconocidos investigadores en metodología y en la materia: Fredy Antonio Ochoa Tataje y Rosa María León Aguilar, de cuyos análisis el autor aisló las resonancias metodológicas relevantes y las orientaciones de pertinencia, de modo que el juicio global admitió, en la consideración del autor, que el instrumento cumple los basillares de validez y de aplicabilidad

en el contexto definido por el proyecto. En el área de fiabilidad, el autor propuso una prueba piloto que abarcó a una muestra de 30 sujetos asociados a una institución que comparte las características del ambiente investigado, y la misma fue sometida al análisis mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, el valor que finalmente se consignó fue de $\alpha=0.979$, lo cual se interpretó como una constancia de fidelidad suficientemente elevada.

El cuestionario concebido para evaluar la Comunicación Interna reviste relevancia central para la presente indagación, dado que ofrece un instrumento sistemático para capturar la percepción de los colaboradores acerca de los flujos comunicacionales dentro de la organización. Su sometimiento a un proceso de validación por comités de expertos, complementado con un coeficiente alpha de Cronbach que alcanza un notable 0,979, proporciona un nivel de fiabilidad que respalda la exactitud en la cuantificación de la variable objetivo. Tal robustez facilita, a su vez, la identificación precisa de las dimensiones comunicacionales que funcionan como fortalezas o que demandan mejora. El diseño de tipo Likert permite, de manera explícita, la graduación de la frecuencia y la intensidad de los fenómenos comunicacionales indagados, generando así un corpus de datos cuantificables cuya posterior transformación en estadística descriptiva e inferencial amplificará la pertinencia y el rigor de los análisis subsiguientes.

El instrumento denominado Cuestionario de Clima Organizacional fue diseñado por el autor Br. Brandon Mijael Ricaldi Lozada en el contexto de empresas limeñas en el año 2022. Con un tiempo estimado de 15 minutos para su cumplimiento, la herramienta agrupa un total de 24 ítems en tres dimensiones teóricas fundamentales, distribuidos en secciones complementarias que se responden de forma individual por cada colaborador. Se adopta una escala Likert de cinco puntos, que va desde Siempre (5) hasta Nunca (1), lo que permite registrar con precisión la frecuencia con que se perciben determinadas conductas y dinámicas. A partir de estas respuestas, el cuestionario genera un perfil numérico que centra

la atención sobre varias facetas del clima, tales como la comunicación, el soporte social y la adaptación al cambio. Al concentrar la variación en promedios y desviaciones típicas, el instrumento ofrece un abordaje cuantitativo que, junto con potenciales análisis complementarios (t-Student, ANOVA), habilita al decisor a formular recomendaciones orientadas a la mejora continua del ambiente de trabajo.

Se replicó este procedimiento para la segunda variable, sometiéndose asimismo el instrumento a la validación por juicio de expertos, en la que el autor consultó a dos especializados: el mag. Fredy Antonio Ochoa Tataje, con prolongada trayectoria en metodología, y la sc. Rosa María León Aguilar, cuya especialidad es materia de la presente investigación. Ambos evaluaron la pertinencia y la aplicabilidad de la herramienta y concluyeron que eran satisfactorias. Para establecer el coeficiente de confiabilidad, se aplicó una prueba piloto en una muestra de 30 colaboradores de una institución con características análogas y se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de $\alpha=0.942$; ello indica una excelente robustez del instrumento.

Por tanto, el cuestionario pertinente presenta las propiedades de validez y confiabilidad necesarias para que sus estimaciones se consideren confiables en el marco de la presente investigación, en la que persigue capturar con las debidas garantías la percepción que los colaboradores poseen sobre el clima organizacional de la empresa. La medición se fundamenta sobre una escala de tipo Likert de cinco categorías, lo que permite tanto un análisis cuantitativo riguroso como una comparación interdimensional del clima con la variable de comunicación interna, con el fin de formular recomendaciones sobre las áreas susceptibles de mejora a escala organizacional.

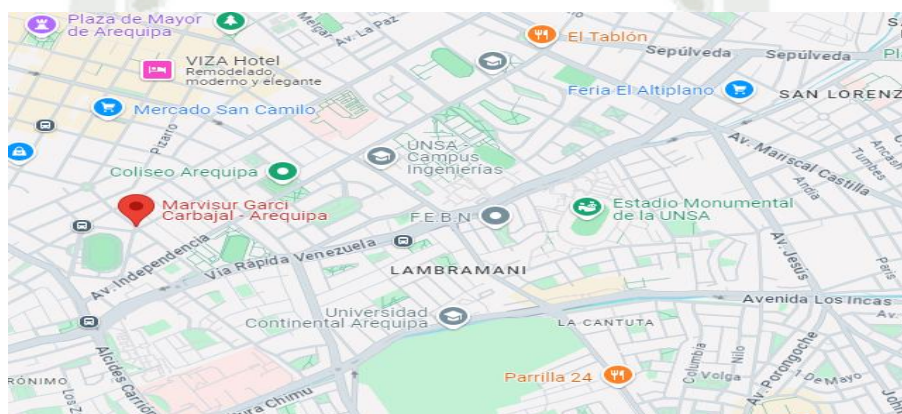
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ubicación espacial

El estudio se realizó en una empresa de carga y mercancías de Arequipa 2024, ubicada en Av. Garci de Carbajal 511 Urb, Arequipa 04000.

Figura 4

Ubicación geográfica del lugar de estudio



Nota. Tomado de Google Map®

2.2. Ubicación temporal

Año 2024

2.3. Unidades de estudio

2.3.1. Universo/corpus

El universo se compone de todos los trabajadores de una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

2.3.2. Muestra/subcorpus

Se tomó una muestra de tipo censal, es decir, la totalidad de la población, 85 trabajadores de una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

Para tomar la muestra se consideró el muestreo no probabilístico por conveniencia pues se requieren ciertas características de los trabajadores para que estos fueran

participes de la investigación. En función de ello se establecieron los siguientes criterios:

Criterios de inclusión

- Trabajadores que están actualmente empleados de una empresa de carga y mercancías de Arequipa al momento de la administración del cuestionario.
- Empleados que expresen su voluntad de participar en el estudio y que completen el cuestionario de manera completa y sincera.
- Empleados en todos los niveles jerárquicos de la empresa, incluyendo operativos, administrativos y de supervisión, para obtener una perspectiva integral del clima organizacional y la comunicación interna.

Criterios de exclusión

- Trabajadores que están en su período de prueba y no han completado el tiempo mínimo de empleo requerido para formar una opinión consolidada sobre el clima organizacional y la comunicación interna.
- Trabajadores con contratos temporales o de corta duración que podrían no haber tenido suficiente tiempo para experimentar de manera representativa el clima organizacional.
- Empleados que se encuentran en licencia o ausencia prolongada durante el período de administración del cuestionario, ya que su falta de presencia en la empresa podría afectar la relevancia de sus respuestas.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.1. Criterios y procedimientos

1. Se delimitó el objeto de estudio tras realizar una interpretación general de la realidad.

2. Se sistematizaron los antecedentes del proyecto
3. Se definió una población y se coordinó la accesibilidad al personal; esta población constituye la muestra de estudio.
4. Se identificó al asesor principal del estudio.
5. Se eligieron los instrumentos para la recolección de la información.
6. Se respetó el protocolo y el diseño metodológico establecidos por la UCSM.
7. Se emprendió una revisión exhaustiva del proyecto, contando para ello con el asesor.
8. Se expuso el protocolo en la Unidad de Investigación.
9. Se recogieron las observaciones formuladas por la Unidad de Investigación.
10. Tras la aprobación del protocolo, se requirió la autorización formal de la empresa para la aplicación de los instrumentos de recolección.
11. Una vez recibida la autorización, se realizaron la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.
12. Tras la recolección, los datos fueron objeto de procesamiento estadístico empleando el paquete IBM SPSS v.27.
13. La verificación de hipótesis fue efectuada mediante el estadígrafo Chi Cuadrado de Pearson.
14. Se elaboró el informe final de la indagación, que sistematiza los hallazgos.

4. ASPECTOS ÉTICOS CONSIDERADOS

La presente investigación observó, en cada fase, los principios éticos establecidos, asegurando en todo momento la protección y dignidad de los sujetos involucrados. La confidencialidad fue un principio irrenunciable: los datos personales y la identidad de los participantes están protegidos mediante procedimientos de anonimato y confidencialidad. La

autonomía de cada individuo fue igualmente salvaguardada al facultar decisiones libres, informadas y no coercitivas sobre la aceptación de la intervención. La beneficencia se promovió mediante el diseño de la investigación, orientada a maximizar los beneficios potenciales y a reducir al mínimo los riesgos previsibles. Asimismo, se diligenció la obtención del consentimiento informado devolviendo a los sujetos una información explícita sobre el propósito del estudio, los procedimientos implicados, las eventuales contingencias y los beneficios esperados, de tal forma que se garantizara la comprensión plena y la autorización voluntaria.





CAPÍTULO III

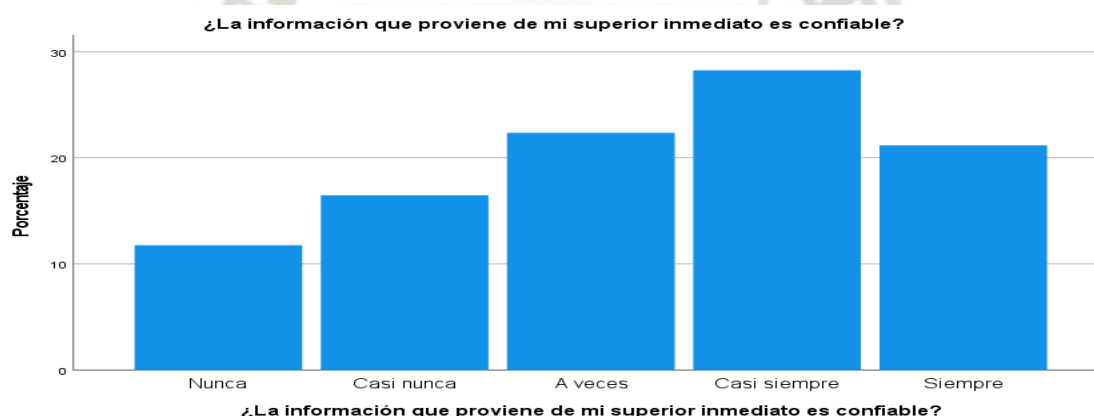
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2

¿La información que proviene de mi superior inmediato es confiable?

	N	%
Nunca	10	11.8%
Casi nunca	14	16.5%
A veces	19	22.4%
Casi siempre	24	28.2%
Siempre	18	21.2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 5 *¿La información que proviene de mi superior inmediato es confiable?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los datos indican que el 28,2% de los encuestados califica la información proveniente de su superior inmediato como confiable “casi siempre”, mientras que un 21,2% lo hace en la categoría “siempre”, lo que denota una tendencia positiva mayoritaria. No obstante, un 22,4% manifiesta que la credibilidad se limita a “a veces”, y el 28,3% (suma de quienes contestaron “casi nunca” y “nunca”) muestra desconfianza plena, lo que sugiere la existencia de un cuestionamiento relevante hacia la comunicación ascendente. La distribución permite

concluir que la percepción de certeza no es homogénea y que aun los datos que respaldan una tendencia favorable son matizados por un escepticismo que podría originarse en la opacidad, la imprecisión o la percepción de contradicciones en los contenidos que se difunden. Se abre, por tanto, un espacio para intervenir en la gestión comunicativa de la cadena de mando, fortaleciendo la labor de los mandos intermedios y, a su vez, evaluando los canales utilizados para asegurar que las informaciones se presenten de modo claro, congruente y comprensible.

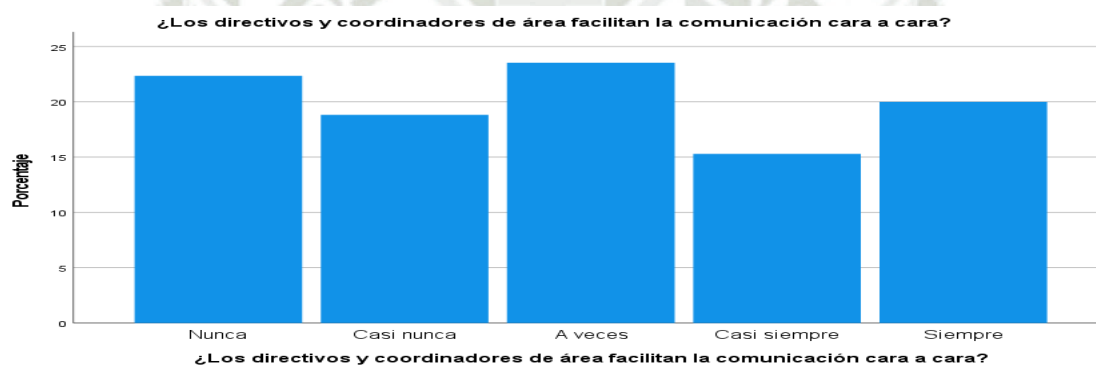


Tabla 3

¿Los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	20	23.5%
Casi siempre	13	15.3%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 6 *¿Los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los datos revelan que un 23.5% de los encuestados considera que los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara solo a veces, mientras que un 20% afirma que siempre lo hacen y un 15.3% indica que casi siempre ocurre. No obstante, un porcentaje considerable, equivalente al 41.2% (sumando quienes respondieron “nunca” y “casi nunca”), manifiesta que esta forma directa de comunicación no es promovida con regularidad. Esta distribución evidencia una percepción fragmentada sobre la accesibilidad comunicativa de los líderes institucionales, lo que podría afectar la fluidez del trabajo colaborativo y la confianza entre los equipos.

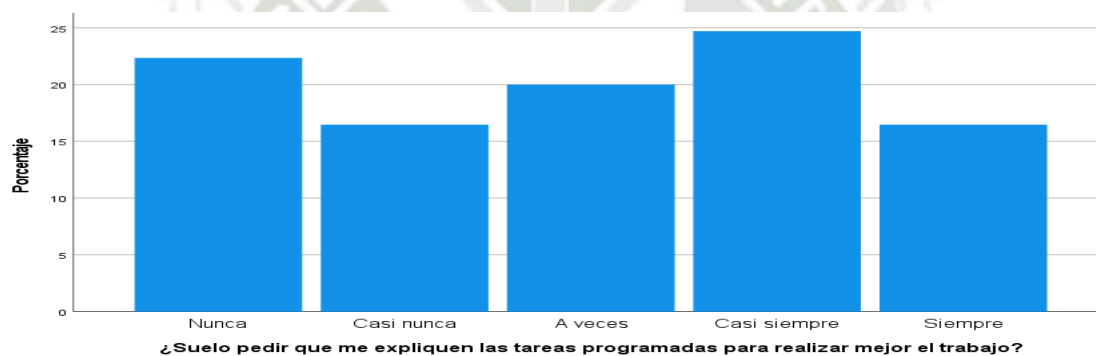
Tabla 4

¿Suelo pedir que me expliquen las tareas programadas para realizar mejor el trabajo?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	14	16.5%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	21	24.7%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 7 *¿Suelo pedir que me expliquen las tareas programadas para realizar mejor el trabajo?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

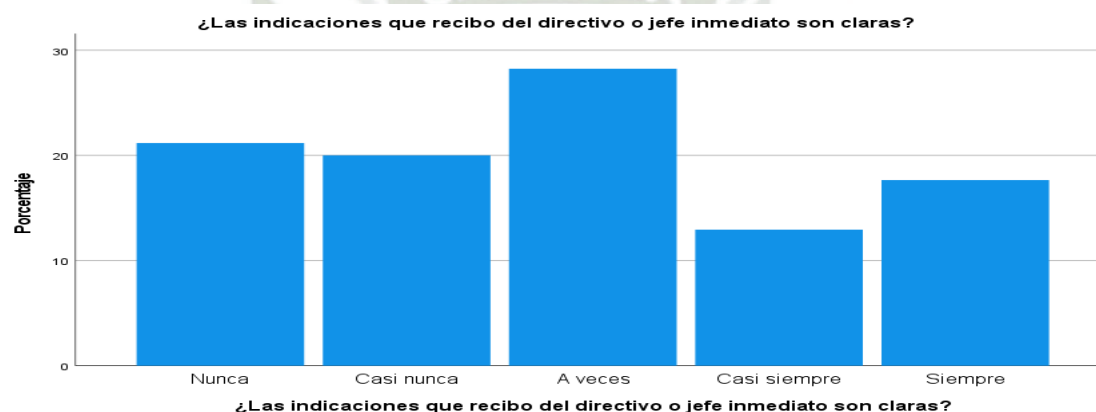
Interpretación

Al analizar los resultados, se observa que un 24.7% de los participantes manifiesta que casi siempre solicita explicaciones sobre las tareas programadas para desempeñar mejor su labor, lo que refleja una actitud proactiva en la búsqueda de claridad. Por otro lado, un 20% señala que lo hace solo a veces, mientras que un 33% (sumando “nunca” y “casi nunca”) admite no tener el hábito de pedir explicaciones con frecuencia. Este panorama sugiere que, si bien existe un grupo que valora la comprensión detallada de sus funciones, todavía persiste un número significativo de personas que podrían beneficiarse de fomentar una comunicación más abierta.

Tabla 5

¿Las indicaciones que recibo del directivo o jefe inmediato son claras?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	24	28.2%
Casi siempre	11	12.9%
Siempre	15	17.6%

Figura 8 *¿Las indicaciones que recibo del directivo o jefe inmediato son claras?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

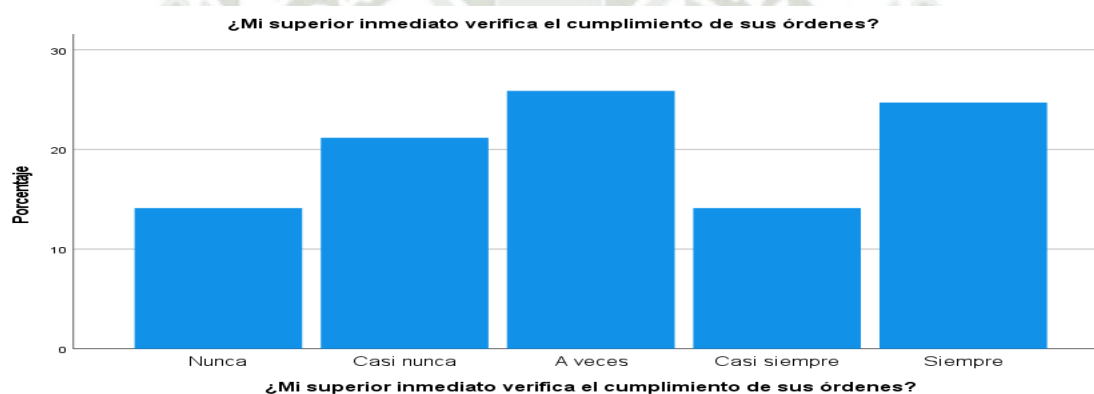
Los resultados muestran que un 28.2% de los encuestados considera que las indicaciones que recibe de su directivo o jefe inmediato son claras solo a veces, mientras que un 17.6% afirma que siempre lo son y un 12.9% indica que casi siempre ocurre. Sin embargo, preocupa que un 41.2% (sumando “nunca” y “casi nunca”) manifieste que no percibe claridad en las orientaciones recibidas. Esta tendencia sugiere que, aunque existe un grupo que reconoce cierta claridad en las instrucciones, todavía hay un porcentaje importante de trabajadores que enfrentan dificultades para comprenderlas, lo que podría afectar la eficacia y precisión en la ejecución de sus tareas.

Tabla 6

¿Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes?

	N	%
Nunca	12	14.1%
Casi nunca	18	21.2%
A veces	22	25.9%
Casi siempre	12	14.1%
Siempre	21	24.7%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 9 *¿Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

El análisis de los datos indica que un 25.9% de los encuestados afirma que su superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes solo a veces, mientras que un 24.7% sostiene que siempre lo hace y un 14.1% señala que casi siempre ocurre. No obstante, también se observa que un 35.3% (sumando “nunca” y “casi nunca”) percibe una escasa supervisión por parte de sus superiores. Esta diversidad de respuestas refleja que, aunque hay un grupo que reconoce un seguimiento constante, existe también una proporción significativa que no percibe un control adecuado, lo cual podría generar debilidades en la ejecución y supervisión de las responsabilidades asignadas.

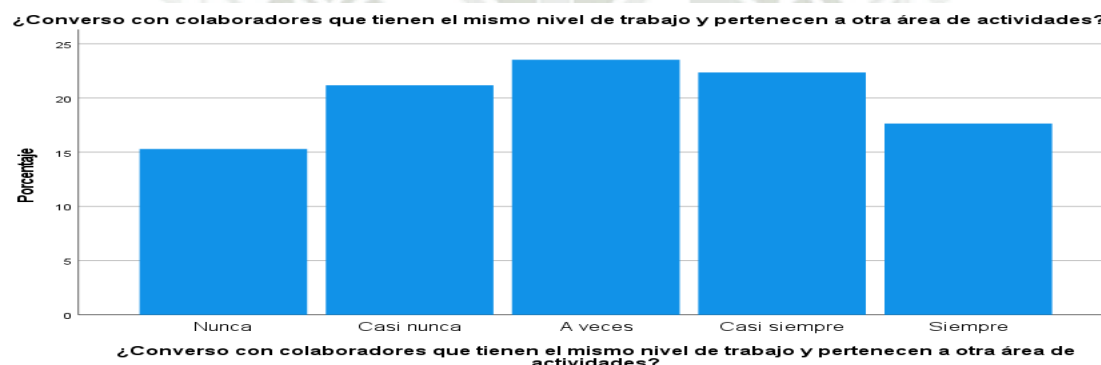
Tabla 7

¿Converso con colaboradores que tienen el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades?

	N	%
Nunca	13	15.3%
Casi nunca	18	21.2%
A veces	20	23.5%
Casi siempre	19	22.4%
Siempre	15	17.6%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 10 *¿Converso con colaboradores que tienen el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los resultados revelan que un 23.5% de los encuestados señala que conversa con colaboradores de otras áreas solo a veces, mientras que un 22.4% afirma que lo hace casi siempre y un 17.6% indica que siempre mantiene este tipo de interacción. Sin embargo, un 36.5% (sumando quienes respondieron “nunca” y “casi nunca”) manifiesta poca o nula comunicación con colegas de otras áreas. Esta distribución refleja una tendencia moderada al trabajo interdepartamental, pero también evidencia barreras comunicativas que podrían limitar la cooperación integral dentro de la institución. Fomentar espacios de diálogo entre áreas podría fortalecer el trabajo en equipo y la eficiencia organizacional.

Tabla 8

¿Me comunico con facilidad con los jefes de otras áreas?

	N	%
Nunca	17	20.0%
Casi nunca	10	11.8%
A veces	18	21.2%
Casi siempre	18	21.2%
Siempre	22	25.9%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 11 *¿Me comunico con facilidad con los jefes de otras áreas?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

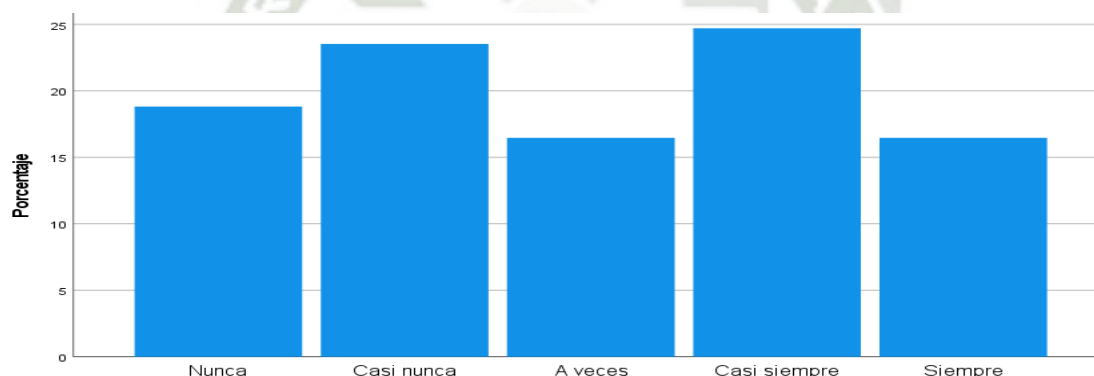
Según los datos, un 25.9% de los encuestados manifiesta que siempre se comunica con facilidad con los jefes de otras áreas, seguido por un 21.2% que indica que esto ocurre casi siempre o a veces. No obstante, un 31.8% (sumando “nunca” y “casi nunca”) expresa que tiene dificultades para establecer comunicación con líderes de otras áreas. Este panorama sugiere que, si bien existe un grupo significativo que goza de fluidez comunicativa interdepartamental, todavía hay una proporción considerable que enfrenta barreras, posiblemente por jerarquías, falta de canales adecuados o cultura organizacional. Mejorar esta interacción favorecería la coordinación institucional y el logro de metas comunes.

Tabla 9

¿Las instrucciones de trabajo me llegan a través de mi superior inmediato?

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	20	23.5%
A veces	14	16.5%
Casi siempre	21	24.7%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 12 *¿Las instrucciones de trabajo me llegan a través de mi superior inmediato?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

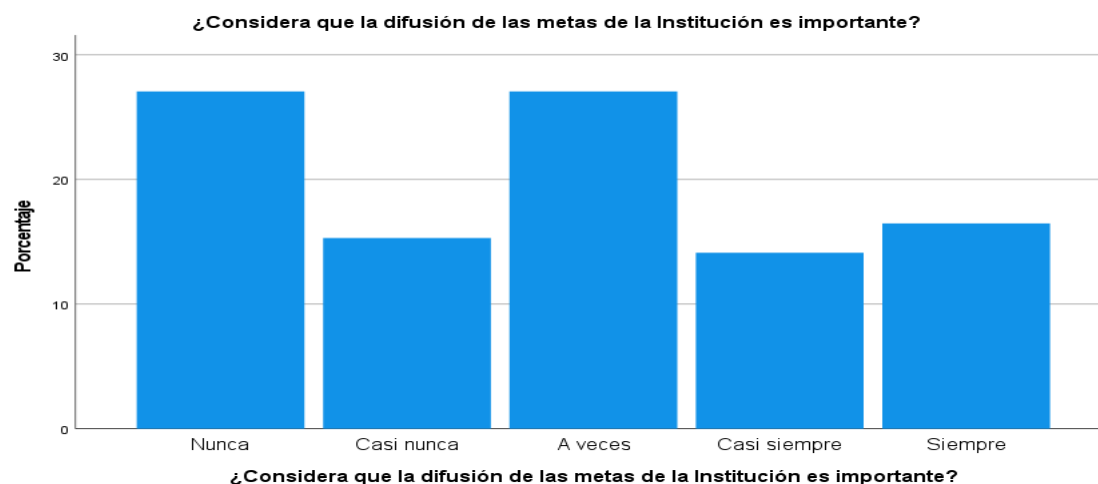
El análisis de los datos revela que solo el 41.2% de los empleados reciben instrucciones de su superior inmediato con regularidad (sumando "siempre" y "casi siempre"). En cambio, un 42.3% indica que esto ocurre "nunca" o "casi nunca", y el 16.5% restante lo experimenta ocasionalmente. Esta distribución sugiere una comunicación inconsistente entre los superiores y sus equipos, lo que podría afectar la claridad en la ejecución de tareas y la eficiencia operativa. Para mejorar esta situación, es fundamental establecer canales de comunicación más efectivos y fomentar una cultura organizacional que priorice la interacción directa y oportuna entre líderes y colaboradores.

Tabla 10

¿Considera que la difusión de las metas de la Institución es importante?

	N	%
Nunca	23	27.1%
Casi nunca	13	15.3%
A veces	23	27.1%
Casi siempre	12	14.1%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 13 *¿Considera que la difusión de las metas de la Institución es importante?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

El análisis de los datos revela que solo el 30.6% de los empleados considera importante la difusión de las metas institucionales (sumando "siempre" y "casi siempre"). En contraste, un 42.4% opina que esta difusión es poco o nada relevante ("nunca" y "casi nunca"), mientras que el 27.1% restante se mantiene en una posición intermedia ("a veces"). Esta percepción sugiere una desconexión entre los objetivos organizacionales y la conciencia del personal, lo que podría afectar negativamente el compromiso y la alineación estratégica dentro de la institución.

Tabla 11 ¿La institución difunde los objetivos institucionales entre sus colaboradores?

	N	%
Nunca	15	17.6%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	18	21.2%
Casi siempre	19	22.4%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 14 ¿La institución difunde los objetivos institucionales entre sus colaboradores?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Al analizar los datos, se observa que el 42.4% de los colaboradores percibe que la institución difunde sus objetivos de manera constante ("siempre" o "casi siempre"), mientras que un 36.4% considera que esta difusión es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), y el 21.2% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución indica una comunicación institucional parcial, donde una proporción significativa del personal no está plenamente informada sobre las metas organizacionales. La falta de una comunicación interna efectiva puede afectar negativamente la alineación y el compromiso de los empleados con los objetivos institucionales. Implementar estrategias de comunicación interna más efectivas podría mejorar la cohesión y el desempeño organizacional.

Tabla 12 ¿Se han difundido metas para poder medir el desempeño de los colaboradores?

	N	%
Nunca	21	24.7%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	14	16.5%
Casi siempre	22	25.9%
Siempre	13	15.3%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 15 ¿Se han difundido metas para poder medir el desempeño de los colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Al analizar los datos, se observa que el 41.2% de los colaboradores percibe que la institución difunde metas para evaluar su desempeño de manera constante ("siempre" o "casi siempre"), mientras que un 42.3% considera que esta práctica es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), y el 16.5% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere una comunicación institucional parcial, donde una proporción significativa del personal no está plenamente informada sobre las metas organizacionales. La falta de una comunicación interna efectiva puede afectar negativamente la alineación y el compromiso de los empleados con los objetivos institucionales. Implementar estrategias de comunicación interna más efectivas podría mejorar la cohesión y el desempeño organizacional.

Tabla 13

¿La institución me informa a tiempo las actividades de fechas festivas (día de la madre, del padre, del trabajador, etc.)?

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	12	14.1%
A veces	15	17.6%
Casi siempre	15	17.6%
Siempre	27	31.8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 16 *¿La institución me informa a tiempo las actividades de fechas festivas (día de la madre, del padre, del trabajador, etc.)?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Al analizar los datos sobre la comunicación de actividades festivas en la institución, se observa que el 49.4% de los colaboradores percibe que reciben información oportuna sobre estas celebraciones ("siempre" o "casi siempre"). En contraste, un 32.9% considera que la información llega tarde o no se difunde adecuadamente ("nunca" o "casi nunca"), mientras que el 17.6% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere que, aunque casi la mitad del personal se siente bien informado, existe una proporción significativa que percibe deficiencias en la comunicación de eventos festivos.

Tabla 14

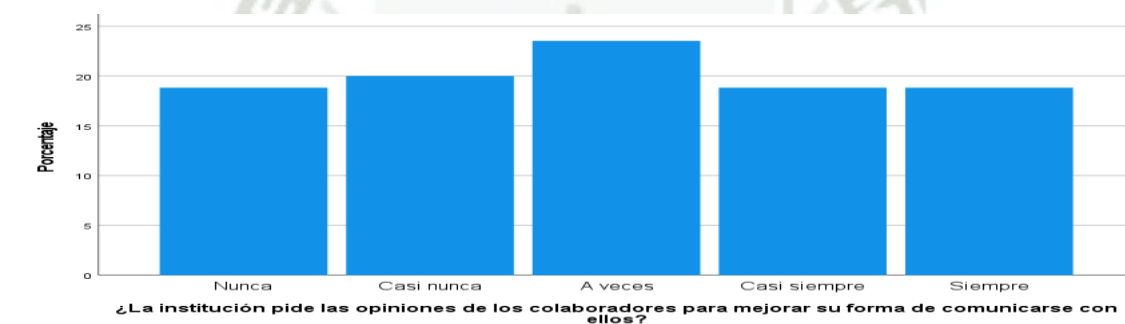
¿La institución pide las opiniones de los colaboradores para mejorar su forma de comunicarse con ellos?

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	20	23.5%
Casi siempre	16	18.8%
Siempre	16	18.8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 17

¿La institución pide las opiniones de los colaboradores para mejorar su forma de comunicarse con ellos?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

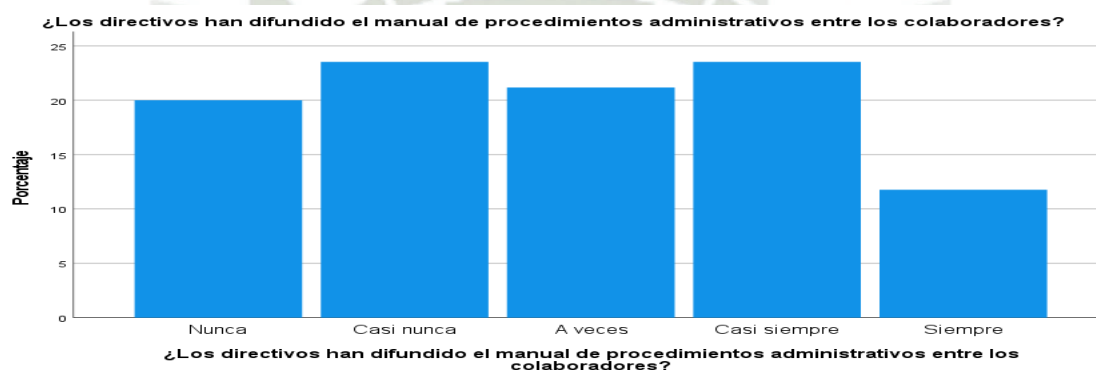
Al analizar los datos sobre si la institución solicita opiniones de los colaboradores para mejorar la comunicación, se observa una distribución equilibrada: un 37.6% considera que esto ocurre con frecuencia ("siempre" o "casi siempre"), un 38.8% percibe que rara vez o nunca se les consulta, y un 23.5% se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta división indica una falta de consistencia en la implementación de canales de retroalimentación efectiva. La ausencia de una comunicación bidireccional puede generar desmotivación y desconexión entre los empleados y la organización.

Tabla 15 ¿Los directivos han difundido el manual de procedimientos administrativos entre los colaboradores?

	N	%
Nunca	17	20.0%
Casi nunca	20	23.5%
A veces	18	21.2%
Casi siempre	20	23.5%
Siempre	10	11.8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 18 ¿Los directivos han difundido el manual de procedimientos administrativos entre los colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

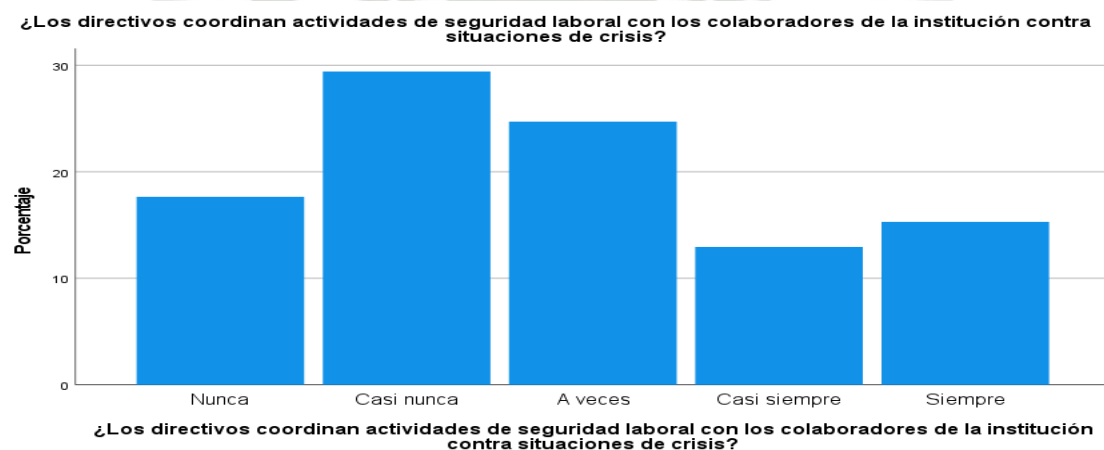
Interpretación

La evidencia cuantitativa concerniente a la difusión del manual de procedimientos administrativos revela una polarización preocupante. Un tercio de los encuestados (35.3%) declara que la información le ha llegado con escasa o nula periodicidad, mientras que idéntico porcentaje manifiesta haber tenido acceso de modo casi invariable. El restante 21.2% ubica su criterio en una frecuencia intermedia “a veces”, lo que sugiere un circuito comunicacional desarticulado. La desigual distribución de la retroalimentación, un indicio de fragmentación en la transmisión de información central, expone a las áreas de la organización a interpretaciones divergentes de los procedimientos y, por lo tanto, a riesgos de ineficiencia.

Tabla 16 *¿Los directivos coordinan actividades de seguridad laboral con los colaboradores de la institución contra situaciones de crisis?*

	N	%
Nunca	15	17.6%
Casi nunca	25	29.4%
A veces	21	24.7%
Casi siempre	11	12.9%
Siempre	13	15.3%

Figura 19 *¿Los directivos coordinan actividades de seguridad laboral con los colaboradores de la institución contra situaciones de crisis?*



Interpretación

Al analizar los datos sobre la coordinación de actividades de seguridad laboral en situaciones de crisis, se observa que solo el 28.2% de los colaboradores percibe que los directivos realizan esta coordinación de manera frecuente ("siempre" o "casi siempre"). En contraste, un 47% considera que esta práctica es escasa o inexistente ("nunca" o "casi nunca"), mientras que el 24.7% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución indica una falta de consistencia en la implementación de medidas de seguridad laboral, lo que puede generar incertidumbre y afectar la preparación ante emergencias. La comunicación efectiva y la coordinación son esenciales para garantizar la seguridad de los empleados y la continuidad operativa durante situaciones críticas.

Tabla 17 ¿La información relacionada con la misión, visión y estrategias de la institución, me llega a través de mi superior inmediato?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	19	22.4%
Casi siempre	20	23.5%
Siempre	13	15.3%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 20 ¿La información relacionada con la misión, visión y estrategias de la institución, me llega a través de mi superior inmediato?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Al analizar los datos sobre la difusión de la misión, visión y estrategias institucionales a través del superior inmediato, se observa que solo el 38.8% de los colaboradores percibe que esta información les llega con regularidad ("siempre" o "casi siempre"). En contraste, un 38.8% considera que esta difusión es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), mientras que el 22.4% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere una falta de consistencia en la comunicación de los objetivos estratégicos de la institución. Una comunicación efectiva de la misión y visión organizacional es esencial para alinear a los colaboradores con los objetivos institucionales, mejorar el compromiso y fortalecer la identidad corporativa.

Tabla 18 *¿La comunicación en la institución me hace sentir comprometido con el cumplimiento de mi trabajo?*

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	22	25.9%
Casi siempre	20	23.5%
Siempre	12	14.1%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 21 *¿La comunicación en la institución me hace sentir comprometido con el cumplimiento de mi trabajo?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

El análisis de los datos referidos a la interacción entre la comunicación institucional y el compromiso laboral revela que únicamente el 37.6% de los trabajadores califica la comunicación interna como un factor que continuamente los vincula a su labor (“siempre” o “casi siempre”). Por otro lado, un 36.4% manifiesta que esta mediación comunicativa ejerce escaso o nulo efecto sobre su dedicación profesional (“nunca” o “casi nunca”), y el 25.9% restante adopta una postura intermedia y ambivalente (“a veces”).

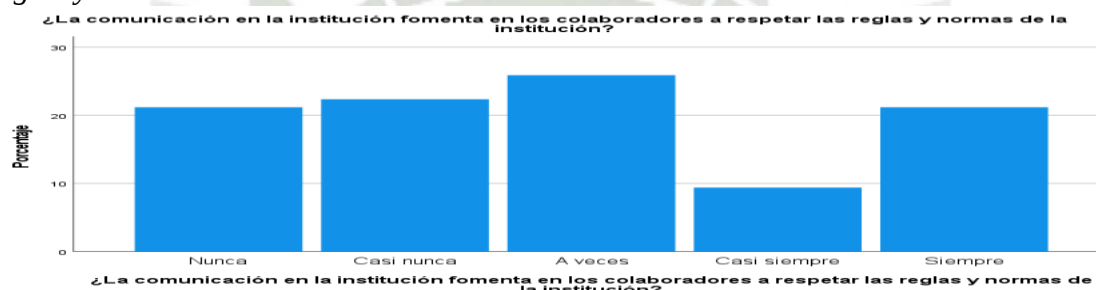
Tal distribución cuantitativa indica que la comunicación institucional presenta un rendimiento inferior a las expectativas normativas en el cultivo del compromiso laboral. La literatura contemporánea enfatiza que la efectividad comunicativa interna se perfila como un prerrequisito para el refuerzo sistemático del compromiso y la optimización del rendimiento organizacional.

Tabla 19 *¿La comunicación en la institución fomenta en los colaboradores a respetar las reglas y normas de la institución?*

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	19	22.4%
A veces	22	25.9%
Casi siempre	8	9.4%
Siempre	18	21.2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 22 *¿La comunicación en la institución fomenta en los colaboradores a respetar las reglas y normas de la institución?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

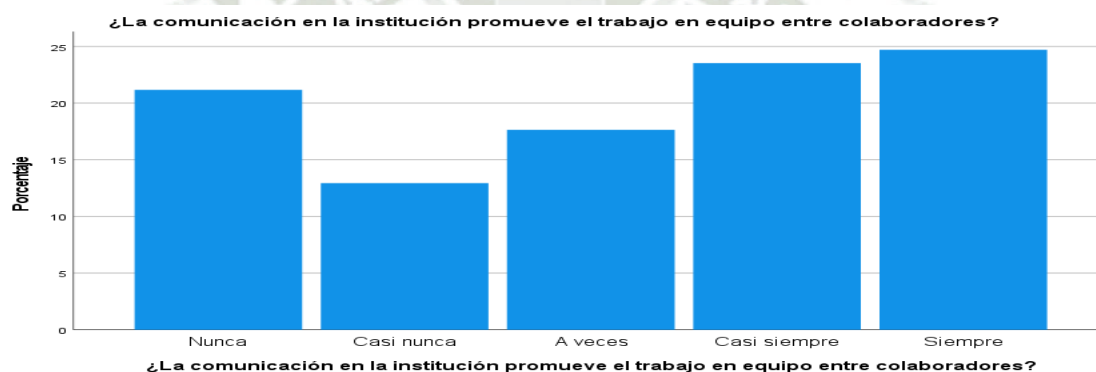
Interpretación

Al analizar los datos sobre cómo la comunicación institucional influye en el respeto de las normas y reglas por parte de los colaboradores, se observa que solo el 30.6% considera que la comunicación interna fomenta este respeto de manera efectiva ("siempre" o "casi siempre"). En contraste, un 43.6% percibe que la comunicación tiene poco o ningún impacto en el cumplimiento de las normas ("nunca" o "casi nunca"), mientras que el 25.9% restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere que la comunicación institucional no está generando el impacto deseado en el respeto y cumplimiento de las normas por parte de los empleados. Diversos estudios destacan que una comunicación organizacional efectiva es fundamental para fortalecer el compromiso laboral y mejorar el desempeño organizacional.

Tabla 20 ¿La comunicación en la institución promueve el trabajo en equipo entre colaboradores?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	11	12.9%
A veces	15	17.6%
Casi siempre	20	23.5%
Siempre	21	24.7%

Figura 23 ¿La comunicación en la institución promueve el trabajo en equipo entre colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

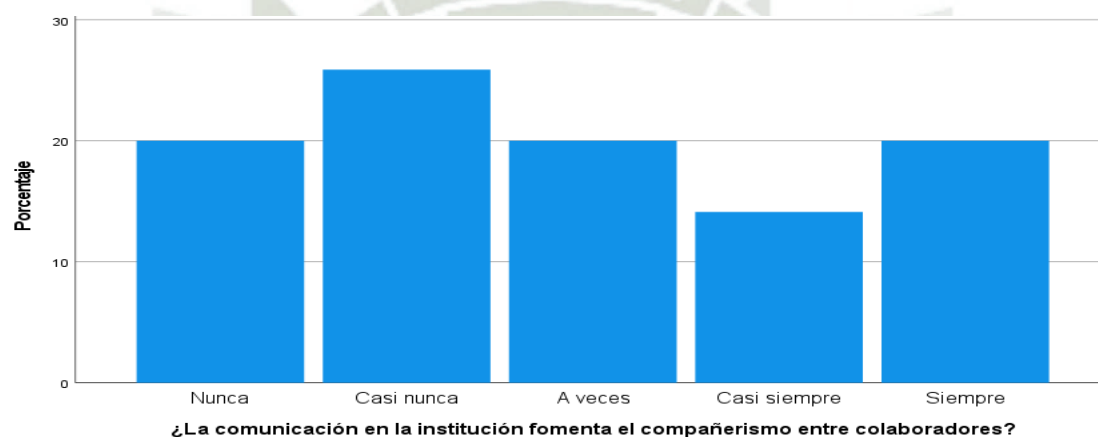
Los datos indican que el 48.2 % de los colaboradores percibe que la comunicación institucional promueve el trabajo en equipo de manera constante ("siempre" o "casi siempre"), mientras que un 34.1 % considera que esta promoción es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), y el 17.6 % restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere que, aunque una parte significativa del personal siente que la comunicación fomenta la colaboración, existe un porcentaje considerable que no percibe este impulso de manera efectiva. Diversos estudios destacan que una comunicación abierta y efectiva es fundamental para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento organizacional.

Tabla 21 ¿La comunicación en la institución fomenta el compañerismo entre colaboradores?

	N	%
Nunca	17	20.0%
Casi nunca	22	25.9%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	12	14.1%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 24 ¿La comunicación en la institución fomenta el compañerismo entre colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los datos indican que el 48.2 % de los colaboradores percibe que la comunicación institucional promueve el trabajo en equipo de manera constante ("siempre" o "casi siempre"), mientras que un 34.1 % considera que esta promoción es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), y el 17.6 % restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere que, aunque una parte significativa del personal siente que la comunicación fomenta la colaboración, existe un porcentaje considerable que no percibe este impulso de manera efectiva. Diversos estudios destacan que una comunicación abierta y efectiva es fundamental para fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el rendimiento organizacional.

Tabla 22 ¿Se comparten los logros institucionales a los colaboradores?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	16	18.8%
Casi siempre	16	18.8%
Siempre	18	21.2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 25 ¿Se comparten los logros institucionales a los colaboradores?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

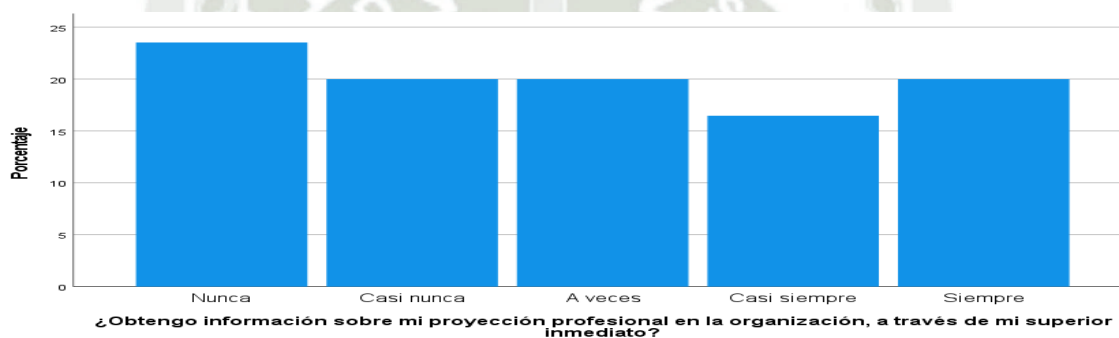
Al analizar los datos sobre la difusión de los logros institucionales entre los colaboradores, se observa que el 40.0 % de los empleados considera que esta información se comparte de manera constante ("siempre" o "casi siempre"), mientras que un 41.2 % percibe que la difusión es escasa o nula ("nunca" o "casi nunca"), y el 18.8 % restante se sitúa en una posición intermedia ("a veces"). Esta distribución sugiere que, aunque una parte significativa del personal se siente informado sobre los logros institucionales, existe una proporción considerable que no percibe esta comunicación de manera efectiva. Diversos estudios destacan que compartir los logros organizacionales con los empleados fortalece su sentido de pertenencia y compromiso, lo que a su vez mejora el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo.

Tabla 23 ¿Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato?

	N	%
Nunca	20	23.5%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	14	16.5%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 26 ¿Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los datos muestran que solo el 38.8 % de los colaboradores percibe que la institución difunde de manera efectiva la misión, visión y estrategias a través de su superior inmediato, mientras que un 38.8 % considera que esta información es escasa o nula, y el 22.4 % restante se sitúa en una posición intermedia. Esta distribución sugiere una falta de consistencia en la comunicación de los objetivos estratégicos de la institución. Una comunicación efectiva de la misión y visión organizacional es esencial para alinear a los colaboradores con los objetivos institucionales, mejorar el compromiso y fortalecer la identidad corporativa. Diversos estudios destacan que una comunicación interna clara y transparente fortalece la confianza, fomenta el sentido de pertenencia y promueve la colaboración entre los miembros del equipo, contribuyendo a la motivación y la satisfacción laboral.

Tabla 24 ¿Considera que la forma de comunicación en la institución promueve resultados positivos?

	N	%
Nunca	33	38.8%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	4	4.7%
Casi siempre	18	21.2%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 27 ¿Considera que la forma de comunicación en la institución promueve resultados positivos?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

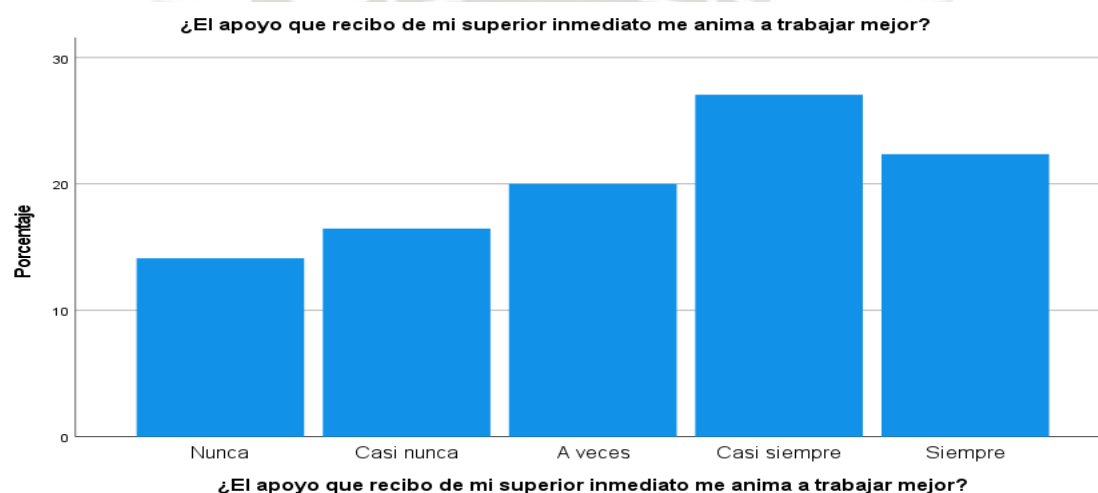
Interpretación

Al analizar los datos sobre la percepción de la comunicación institucional en relación con los resultados organizacionales, se observa que el 57.9 % de los colaboradores considera que la comunicación interna contribuye positivamente a los resultados de la institución ("siempre" o "casi siempre"). Sin embargo, un 57.6 % percibe que esta comunicación tiene un impacto negativo o nulo en los resultados ("nunca" o "casi nunca"). Esta aparente contradicción puede reflejar una percepción de desalineación entre la comunicación interna y los resultados esperados. Diversos estudios destacan que una comunicación interna efectiva es clave para el logro de los objetivos y el buen desempeño de los empleados.

Tabla 25 *¿El apoyo que recibo de mi superior inmediato me anima a trabajar mejor?*

	N	%
Nunca	12	14.1%
Casi nunca	14	16.5%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	23	27.1%
Siempre	19	22.4%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 28 *¿El apoyo que recibo de mi superior inmediato me anima a trabajar mejor?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

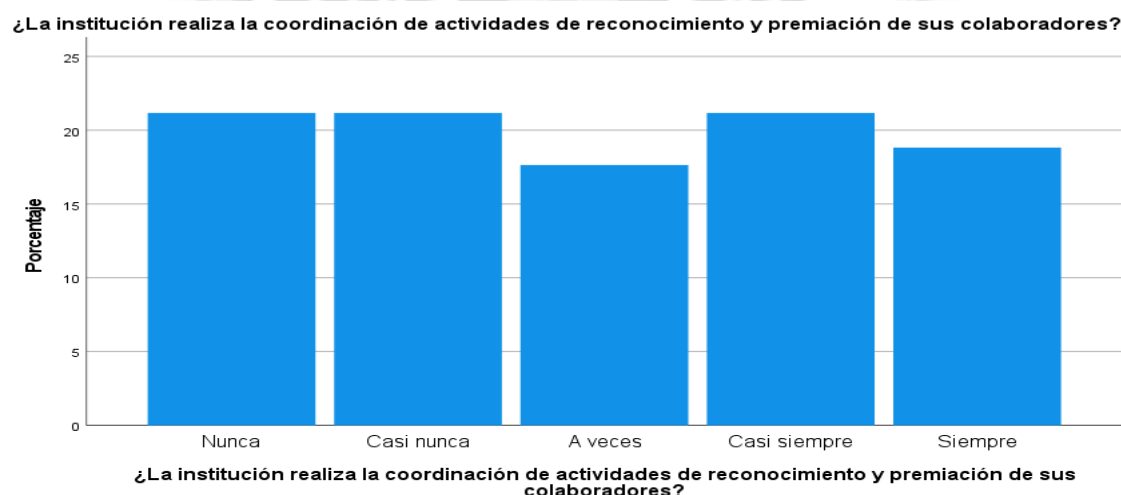
Los resultados muestran una distribución variada en relación con el apoyo recibido por los superiores inmediatos. Un 14.1% de los encuestados indicó que nunca reciben apoyo, mientras que un 16.5% lo recibe casi nunca. Sin embargo, un 20% mencionó que lo recibe ocasionalmente, y un 27.1% afirmó que lo recibe casi siempre, lo que sugiere que la mayoría experimenta un nivel de apoyo moderado a alto. Finalmente, el 22.4% indicó que siempre recibe apoyo, lo que refleja una percepción positiva en una parte significativa de los encuestados respecto al apoyo de sus superiores.

Tabla 26 ¿La institución realiza la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de sus colaboradores?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	18	21.2%
A veces	15	17.6%
Casi siempre	18	21.2%
Siempre	16	18.8%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 29 ¿La institución realiza la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de sus colaboradores?



premiación de sus colaboradores?

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

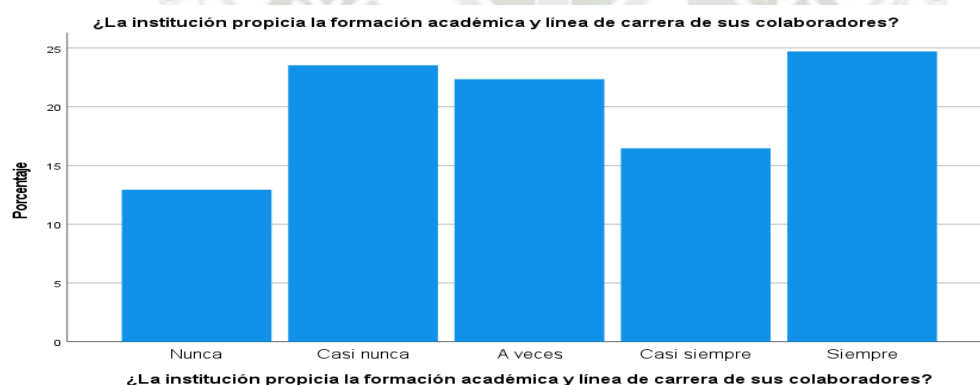
Los resultados revelan que la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de los colaboradores en la institución es poco frecuente. Un 21.2% de los encuestados indicó que nunca se realiza dicha coordinación, lo mismo que un 21.2% que lo percibe como casi nunca. Además, un 17.6% mencionó que ocurre a veces, mientras que un 21.2% señaló que casi siempre se lleva a cabo. Finalmente, el 18.8% afirmó que siempre se realiza la coordinación, lo que sugiere que, aunque la práctica existe, no es consistente ni generalizada dentro de la institución.

Tabla 27 ¿La institución propicia la formación académica y línea de carrera de sus colaboradores?

	N	%
Nunca	11	12.9%
Casi nunca	20	23.5%
A veces	19	22.4%
Casi siempre	14	16.5%
Siempre	21	24.7%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 30 ¿La institución propicia la formación académica y línea de carrera de sus colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

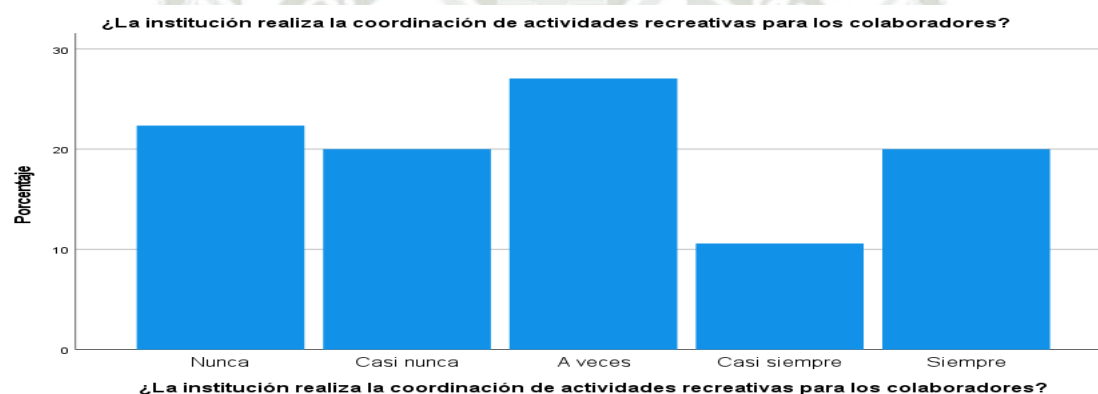
Los resultados muestran una distribución variada respecto a la formación académica y línea de carrera de los colaboradores en la institución. Un 12.9% de los encuestados indicó que nunca se propicia esta formación, mientras que un 23.5% mencionó que casi nunca se da importancia a este aspecto. Un 22.4% señaló que a veces se fomenta, y un 16.5% lo percibe como casi siempre. Sin embargo, un 24.7% afirmó que siempre se promueve la formación académica y el desarrollo de la carrera, lo que indica que una parte significativa de los colaboradores recibe un apoyo constante en este ámbito.

Tabla 28 ¿La institución realiza la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	23	27.1%
Casi siempre	9	10.6%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 31 ¿La institución realiza la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

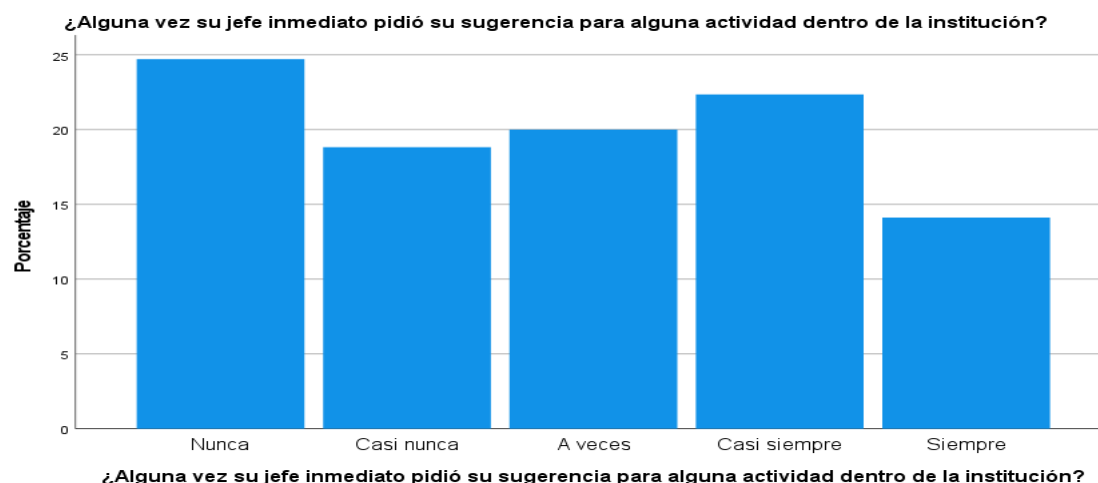
Los resultados reflejan que la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores en la institución no es una práctica habitual. Un 22.4% de los encuestados indicó que nunca se realiza, mientras que un 20.0% lo percibe como casi nunca. Un 27.1% mencionó que las actividades recreativas se organizan a veces, y un 10.6% señaló que casi siempre se llevan a cabo. Finalmente, un 20.0% afirmó que siempre se organizan estas actividades, lo que sugiere que, aunque la práctica existe, su frecuencia varía significativamente entre los colaboradores.

Tabla 29 ¿Alguna vez su jefe inmediato pidió su sugerencia para alguna actividad dentro de la institución?

	N	%
Nunca	21	24.7%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	19	22.4%
Siempre	12	14.1%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 32 ¿Alguna vez su jefe inmediato pidió su sugerencia para alguna actividad dentro de la institución?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los resultados indican que la participación en la toma de decisiones a través de sugerencias es limitada en la mayoría de los casos. Un 24.7% de los encuestados afirmó que nunca se les ha solicitado su sugerencia, mientras que un 18.8% lo percibe como casi nunca. Un 20.0% indicó que a veces se les pide opinión, y un 22.4% mencionó que casi siempre ocurre. Finalmente, el 14.1% afirmó que siempre se les solicita su sugerencia, lo que muestra que, aunque algunos colaboradores son consultados, esta práctica no es consistente ni generalizada en la institución.

Tabla 30 ¿Los directivos y jefes inmediatos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores para tomar alguna decisión?

	N	%
Nunca	8	9.4%
Casi nunca	20	23.5%
A veces	13	15.3%
Casi siempre	19	22.4%
Siempre	25	29.4%

Figura 33 ¿Los directivos y jefes inmediatos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores para tomar alguna decisión?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

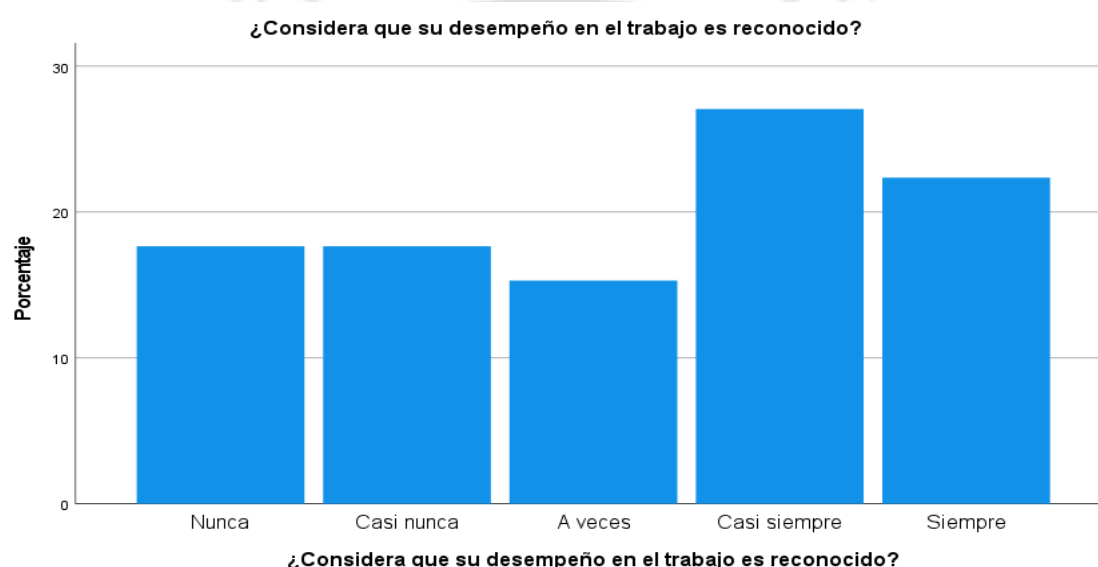
Interpretación

Los resultados muestran que la consideración de las ideas y sugerencias de los colaboradores por parte de los directivos y jefes inmediatos no es frecuente. Un 9.4% de los encuestados indicó que nunca se toman en cuenta, mientras que un 23.5% mencionó que casi nunca se considera su opinión. Un 15.3% señaló que a veces se toman en cuenta, mientras que un 22.4% afirmó que casi siempre se les escucha. Estos resultados sugieren que, aunque hay un reconocimiento de las sugerencias en algunos casos, la práctica no es constante ni ampliamente aplicada.

Tabla 31 ¿Considera que su desempeño en el trabajo es reconocido?

	N	%
Nunca	15	17.6%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	13	15.3%
Casi siempre	23	27.1%
Siempre	19	22.4%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 34 ¿Considera que su desempeño en el trabajo es reconocido?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los resultados indican que la mayoría de los colaboradores siente que su desempeño en el trabajo es reconocido en cierta medida. Un 17.6% de los encuestados afirmó que nunca se reconoce su desempeño, lo mismo que un 17.6% que lo percibe como casi nunca. Un 15.3% mencionó que a veces se reconoce su labor, mientras que un 27.1% señaló que casi siempre recibe reconocimiento. Finalmente, un 22.4% afirmó que siempre es reconocido por su desempeño, lo que sugiere que una parte significativa de los colaboradores valora positivamente el reconocimiento en su entorno laboral.

Tabla 32 *¿Se siente satisfecho con la forma en como la institución reconoce a sus colaboradores?*

	N	%
Nunca	14	16.5%
Casi nunca	14	16.5%
A veces	16	18.8%
Casi siempre	18	21.2%
Siempre	23	27.1%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 35 *¿Se siente satisfecho con la forma en como la institución reconoce a sus colaboradores?*



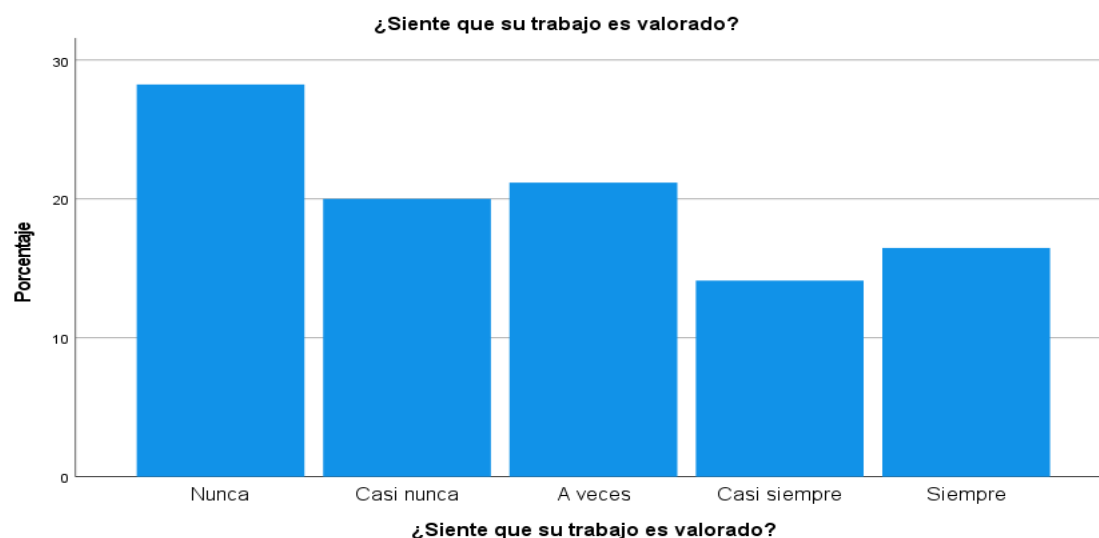
Interpretación

Los resultados muestran una variedad de percepciones sobre la satisfacción con el reconocimiento institucional. Un 16.5% de los encuestados indicó que nunca se sienten satisfechos con la forma en que se reconoce a los colaboradores, y un 16.5% lo percibe como casi nunca. Un 18.8% mencionó que a veces experimenta satisfacción, mientras que un 21.2% señaló que casi siempre se siente reconocido. Finalmente, un 27.1% expresó que siempre está satisfecho con el reconocimiento, lo que sugiere que una parte significativa de los colaboradores valora positivamente los esfuerzos de la institución en este aspecto.

Tabla 33 ¿Siente que su trabajo es valorado?

	N	%
Nunca	24	28.2%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	18	21.2%
Casi siempre	12	14.1%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 36 ¿Siente que su trabajo es valorado?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

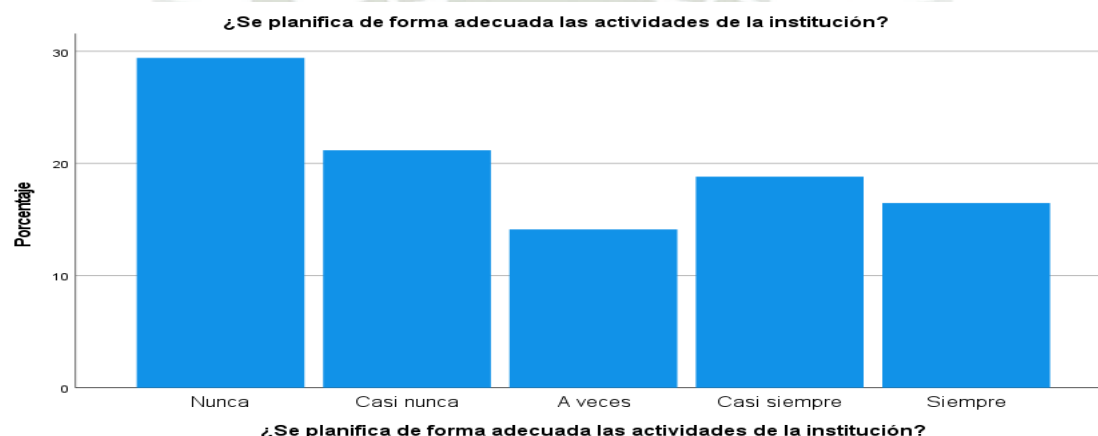
Interpretación

Los resultados reflejan que una parte considerable de los colaboradores no siente que su trabajo sea valorado. Un 28.2% indicó que nunca siente que su trabajo es valorado, mientras que un 20.0% lo percibe como casi nunca. Un 21.2% mencionó que a veces siente que su labor es reconocida, y un 14.1% señaló que casi siempre lo experimenta. Finalmente, un 16.5% afirmó que siempre siente que su trabajo es valorado, lo que sugiere que aunque algunos colaboradores reciben reconocimiento, hay una percepción significativa de desvaloración en la institución.

Tabla 34 ¿Se planifica de forma adecuada las actividades de la institución?

	N	%
Nunca	25	29.4%
Casi nunca	18	21.2%
A veces	12	14.1%
Casi siempre	16	18.8%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 37 ¿Se planifica de forma adecuada las actividades de la institución?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

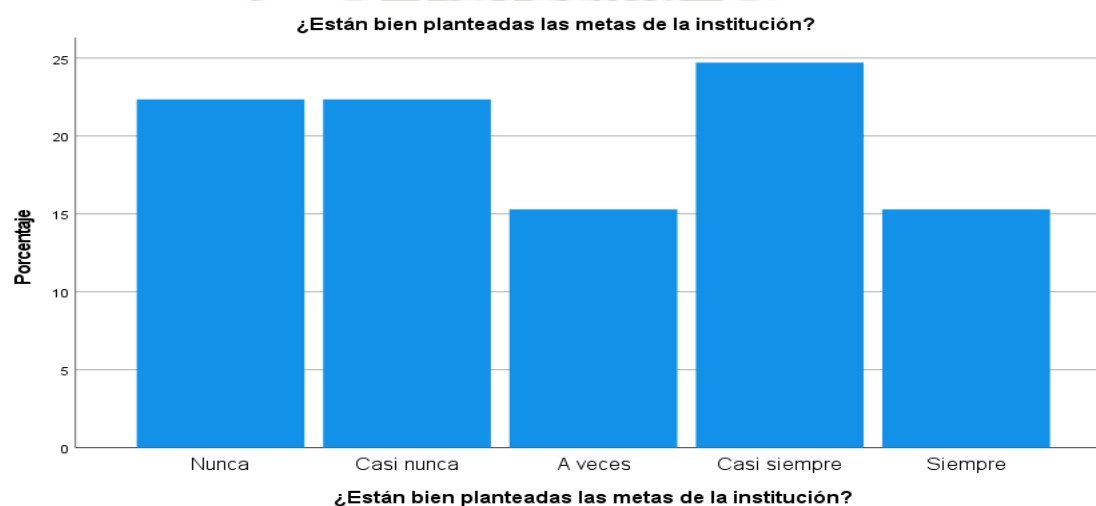
Interpretación

Los resultados indican que la planificación de actividades en la institución no es percibida como adecuada por una parte significativa de los colaboradores. Un 29.4% señaló que nunca se planifican adecuadamente, y un 21.2% mencionó que casi nunca se lleva a cabo una planificación adecuada. Un 14.1% indicó que a veces se realiza de manera apropiada, mientras que un 18.8% opinó que casi siempre se planifican correctamente. Finalmente, un 16.5% afirmó que siempre se realiza una planificación adecuada, lo que sugiere que aunque algunos colaboradores perciben una buena organización, la mayoría no lo ve de la misma manera.

Tabla 35 ¿Están bien planteadas las metas de la institución?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	19	22.4%
A veces	13	15.3%
Casi siempre	21	24.7%
Siempre	13	15.3%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 38 ¿Están bien planteadas las metas de la institución?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

Los resultados muestran que las metas de la institución no son percibidas como claramente planteadas por todos los colaboradores. Un 22.4% indicó que nunca se encuentran bien planteadas, mientras que un 22.4% mencionó que casi nunca es así. Un 15.3% señaló que a veces las metas están bien definidas, mientras que un 24.7% opinó que casi siempre se plantean adecuadamente. Finalmente, un 15.3% afirmó que siempre están bien planteadas, lo que sugiere que, aunque algunos colaboradores perciben claridad en las metas institucionales, la mayoría considera que podrían mejorar en su definición y comunicación.

Tabla 36 ¿Se observa con frecuencia a todo el personal participando de las actividades organizadas por la institución?

	N	%
Nunca	13	15.3%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	19	22.4%
Casi siempre	15	17.6%
Siempre	21	24.7%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 39 ¿Se observa con frecuencia a todo el personal participando de las actividades organizadas por la institución?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

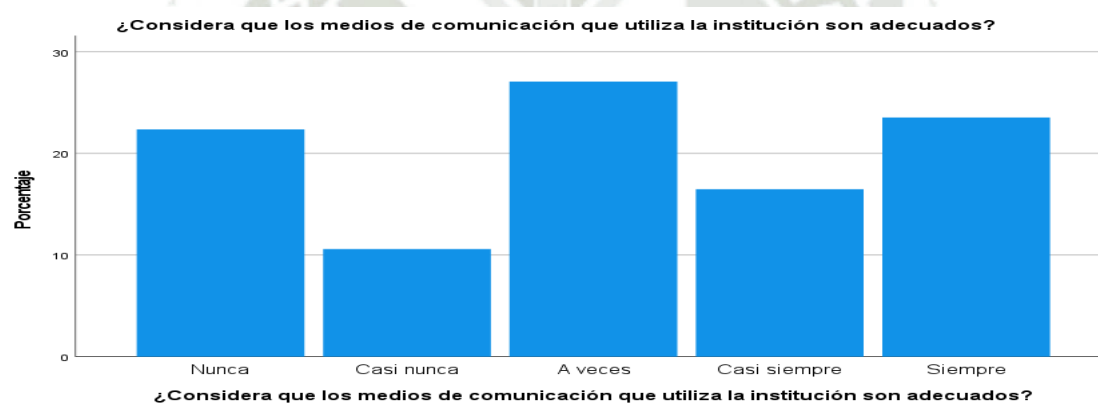
Los resultados revelan que la participación del personal en las actividades organizadas por la institución varía considerablemente. Un 15.3% indicó que nunca observa la participación del personal, mientras que un 20.0% lo percibe como casi nunca. Un 22.4% mencionó que a veces se observa dicha participación, mientras que un 17.6% señaló que casi siempre se involucra al personal. Finalmente, un 24.7% afirmó que siempre se observa una alta participación, lo que sugiere que, aunque una parte significativa de los colaboradores participa activamente, hay una percepción de baja participación en general.

Tabla 37 *¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la institución son adecuados?*

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	9	10.6%
A veces	23	27.1%
Casi siempre	14	16.5%
Siempre	20	23.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 40 *¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la institución son adecuados?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

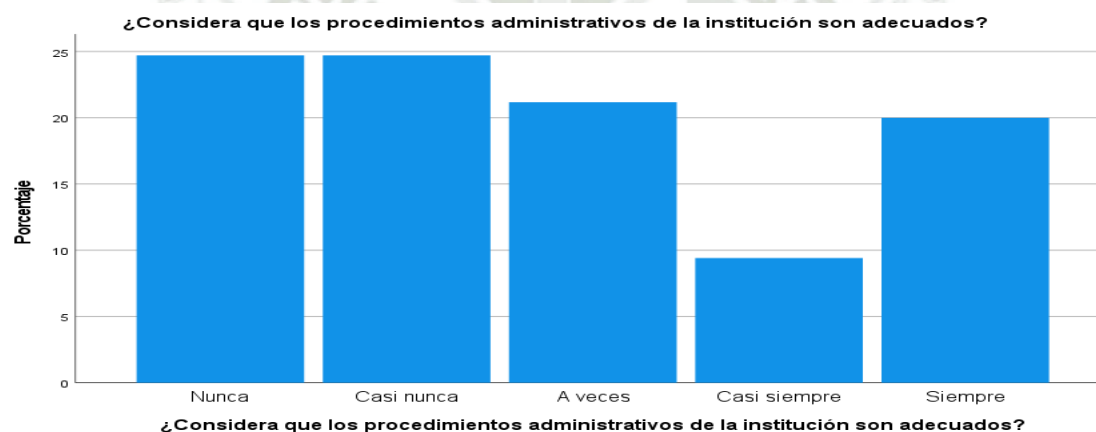
Los resultados muestran que la percepción sobre los medios de comunicación utilizados por la institución es variada. Un 22.4% indicó que nunca considera que los medios sean adecuados, mientras que un 10.6% mencionó que casi nunca los encuentra apropiados. Un 27.1% señaló que a veces considera que son adecuados, mientras que un 16.5% opinó que casi siempre son apropiados. Finalmente, un 23.5% afirmó que siempre los considera adecuados, lo que sugiere que, aunque hay una percepción positiva de los medios, también existen áreas de mejora para garantizar su efectividad en la comunicación institucional.

Tabla 38 *¿Considera que los procedimientos administrativos de la institución son adecuados?*

	N	%
Nunca	21	24.7%
Casi nunca	21	24.7%
A veces	18	21.2%
Casi siempre	8	9.4%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 41 *¿Considera que los procedimientos administrativos de la institución son adecuados?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

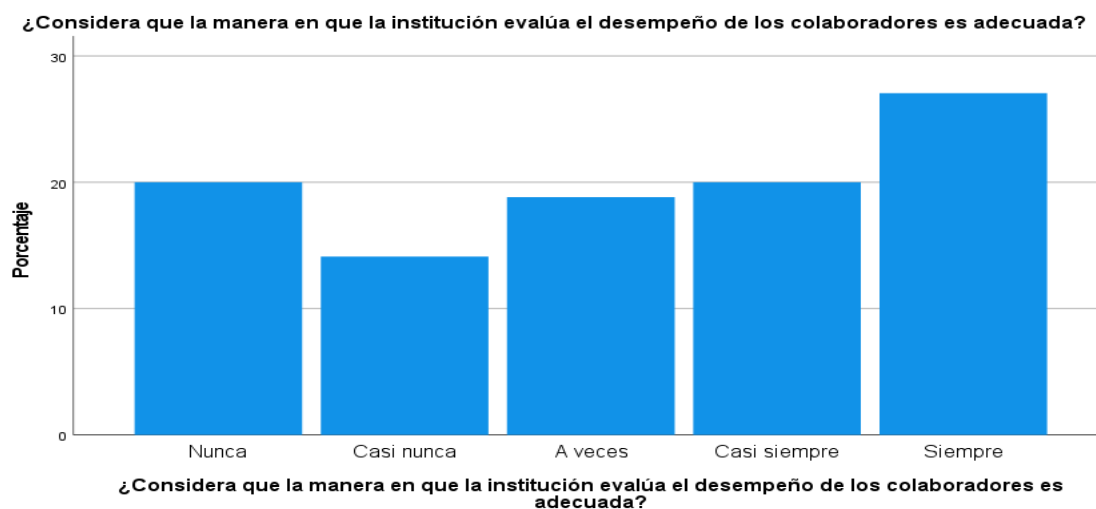
Los resultados indican que la mayoría de los colaboradores percibe que los procedimientos administrativos de la institución podrían mejorarse. Un 24.7% señaló que nunca considera adecuados los procedimientos, mientras que otro 24.7% mencionó que casi nunca los encuentra apropiados. Un 21.2% indicó que a veces son adecuados, mientras que un 9.4% opinó que casi siempre lo son. Finalmente, un 20.0% afirmó que siempre considera adecuados los procedimientos administrativos, lo que sugiere que, aunque algunos colaboradores valoran positivamente los procedimientos, una parte significativa percibe la necesidad de una mejora en su eficiencia y efectividad.

Tabla 39 *¿Considera que la manera en que la institución evalúa el desempeño de los colaboradores es adecuada?*

	N	%
Nunca	17	20.0%
Casi nunca	12	14.1%
A veces	16	18.8%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	23	27.1%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 42 *¿Considera que la manera en que la institución evalúa el desempeño de los colaboradores es adecuada?*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

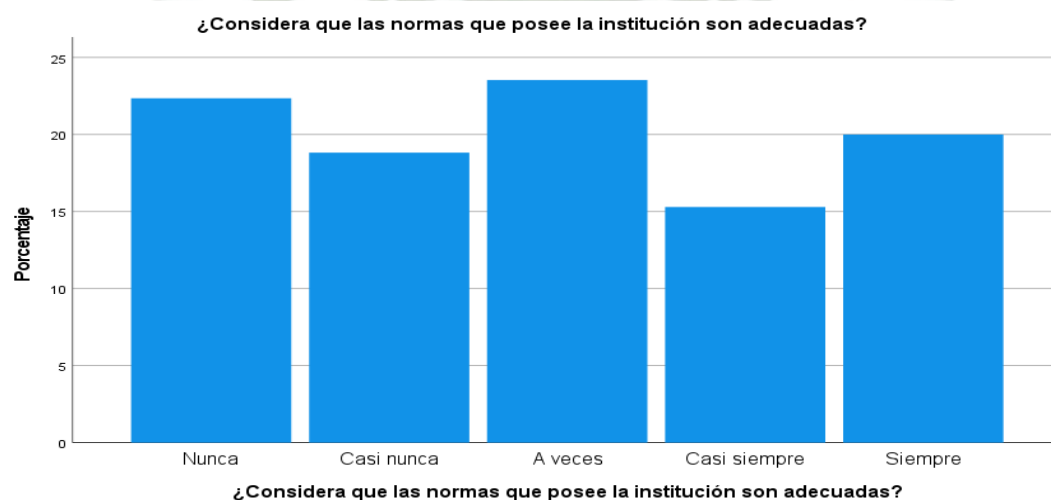
Los resultados muestran que las percepciones sobre la evaluación del desempeño de los colaboradores en la institución varían. Un 20.0% indicó que nunca considera adecuada la manera en que se evalúa su desempeño, mientras que un 14.1% lo percibe como casi nunca adecuado. Un 18.8% mencionó que a veces es apropiada, y un 20.0% señaló que casi siempre se realiza de manera adecuada. Finalmente, un 27.1% afirmó que siempre considera adecuada la evaluación, lo que sugiere que, aunque una parte significativa de los colaboradores valora positivamente este proceso, aún existen áreas de mejora en su implementación.

Tabla 40 ¿Considera que las normas que posee la institución son adecuadas?

	N	%
Nunca	19	22.4%
Casi nunca	16	18.8%
A veces	20	23.5%
Casi siempre	13	15.3%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 43 ¿Considera que las normas que posee la institución son adecuadas?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

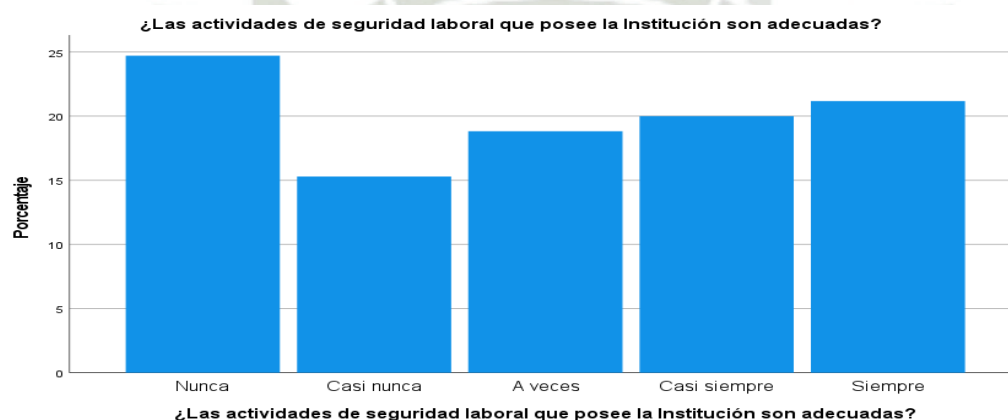
Interpretación

Los resultados muestran que las percepciones sobre la adecuación de las normas de la institución son variadas. Un 22.4% de los encuestados indicó que nunca considera adecuadas las normas, mientras que un 18.8% mencionó que casi nunca las encuentra apropiadas. Un 23.5% opinó que a veces las normas son adecuadas, mientras que un 15.3% señaló que casi siempre lo son. Finalmente, un 20.0% afirmó que siempre considera que las normas son adecuadas, lo que sugiere que, aunque algunos colaboradores valoran positivamente las normas, hay una percepción generalizada de que podrían mejorarse en su implementación.

Tabla 41 ¿Las actividades de seguridad laboral que posee la Institución son adecuadas?

	N	%
Nunca	21	24.7%
Casi nunca	13	15.3%
A veces	16	18.8%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	18	21.2%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 44 ¿Las actividades de seguridad laboral que posee la Institución son adecuadas?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

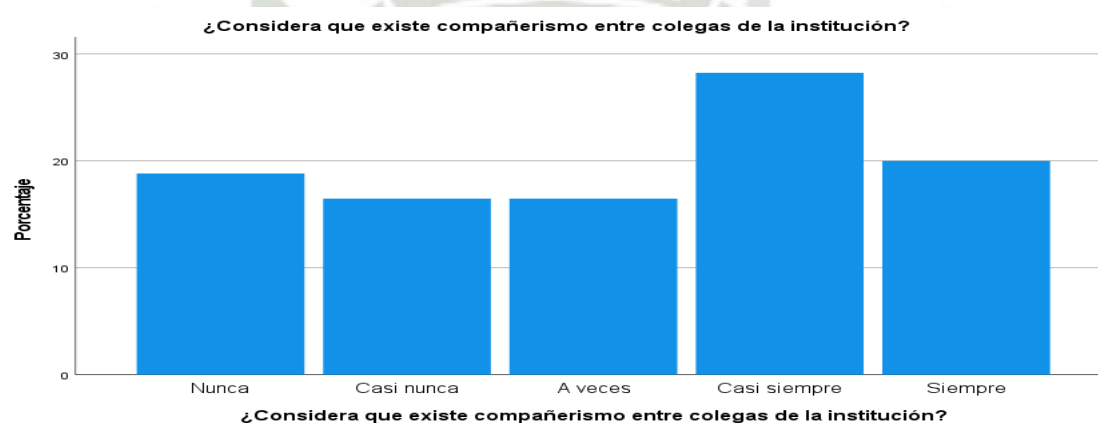
Interpretación

Los resultados reflejan una percepción dividida respecto a la adecuación de las actividades de seguridad laboral en la institución. Un 24.7% de los encuestados indicó que nunca considera adecuadas estas actividades, mientras que un 15.3% opinó que casi nunca lo son. Por otro lado, un 18.8% manifestó que a veces las percibe como apropiadas, y un 20.0% señaló que casi siempre lo son. Finalmente, un 21.2% afirmó que siempre considera adecuadas las medidas de seguridad. Esto revela que, aunque una parte del personal valora positivamente las acciones en seguridad laboral, existe una necesidad evidente de fortalecer dichas prácticas.

Tabla 42 ¿Considera que existe compañerismo entre colegas de la institución?

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	14	16.5%
A veces	14	16.5%
Casi siempre	24	28.2%
Siempre	17	20.0%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 45 ¿Considera que existe compañerismo entre colegas de la institución?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

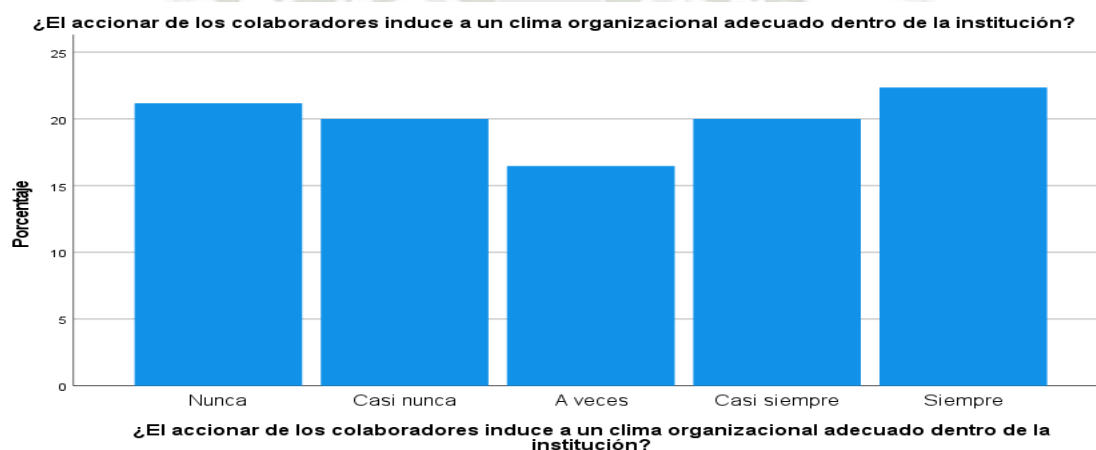
Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable respecto al compañerismo entre colegas dentro de la institución. Un 28.2% de los encuestados señaló que casi siempre existe compañerismo, seguido por un 20.0% que indicó que siempre lo percibe. Sin embargo, también se observa un grupo significativo que expresó una percepción negativa: un 18.8% considera que nunca hay compañerismo, y un 16.5% mencionó que casi nunca lo hay, mientras que otro 16.5% opinó que a veces se presenta. Esto sugiere que, aunque predomina una valoración positiva del ambiente laboral entre compañeros, aún existen desafíos para fortalecer relaciones interpersonales más cohesionadas.

Tabla 43 ¿El accionar de los colaboradores induce a un clima organizacional adecuado dentro de la institución?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	14	16.5%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	19	22.4%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 46 ¿El accionar de los colaboradores induce a un clima organizacional adecuado dentro de la institución?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

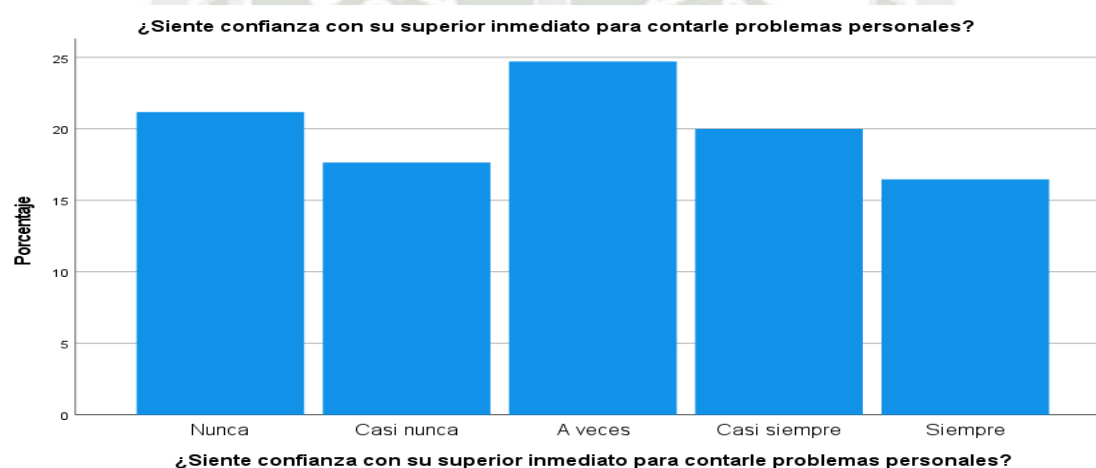
Los resultados reflejan una percepción equilibrada pero dividida sobre el impacto del accionar de los colaboradores en el clima organizacional. Un 21.2% de los encuestados considera que nunca se genera un clima adecuado a partir del comportamiento del personal, y un 20.0% opinó que casi nunca ocurre. Sin embargo, un 16.5% mencionó que a veces sí contribuye, mientras que un 20.0% indicó que casi siempre lo hace. Finalmente, un 22.4% afirmó que siempre percibe que las acciones de sus colegas favorecen un buen ambiente laboral. Esto evidencia que, aunque hay aspectos positivos, aún se requiere promover actitudes más colaborativas.

Tabla 44 ¿Siente confianza con su superior inmediato para contarle problemas personales?

	N	%
Nunca	18	21.2%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	21	24.7%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	14	16.5%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 47 ¿Siente confianza con su superior inmediato para contarle problemas personales?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

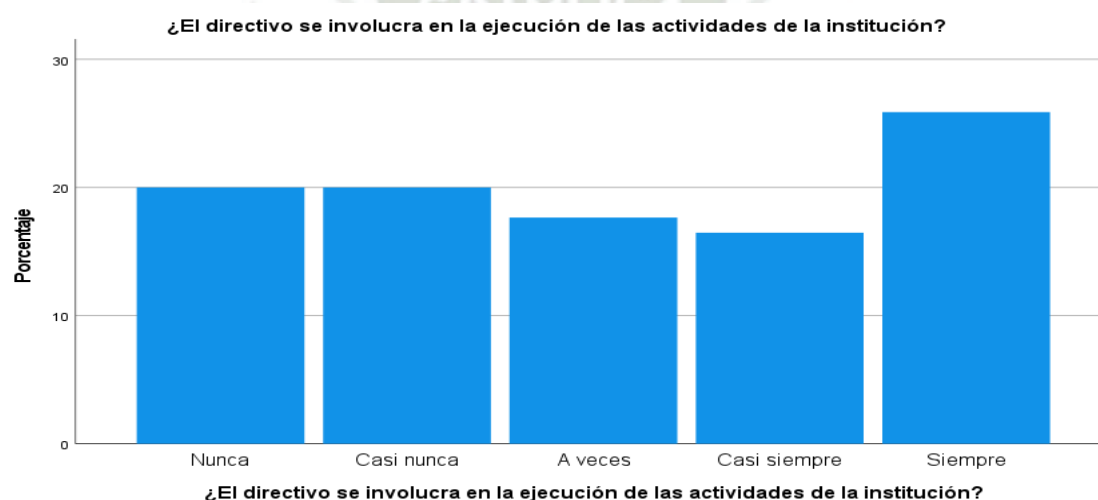
Interpretación

Los resultados muestran una distribución heterogénea respecto a la confianza que los colaboradores sienten hacia su superior inmediato para compartir problemas personales. Un 24.7% manifestó que a veces siente dicha confianza, mientras que un 21.2% indicó que nunca la experimenta, y un 17.6% expresó que casi nunca se siente en condiciones de abrirse con su superior. Por otro lado, un 20.0% afirmó que casi siempre confía en él, y un 16.5% señaló que siempre lo hace. Este panorama sugiere una relación laboral con niveles moderados de cercanía, pero que aún enfrenta barreras para consolidarse como vínculo de apoyo personal.

Tabla 45 ¿El directivo se involucra en la ejecución de las actividades de la institución?

	N	%
Nunca	17	20.0%
Casi nunca	17	20.0%
A veces	15	17.6%
Casi siempre	14	16.5%
Siempre	22	25.9%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 48 ¿El directivo se involucra en la ejecución de las actividades de la institución?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

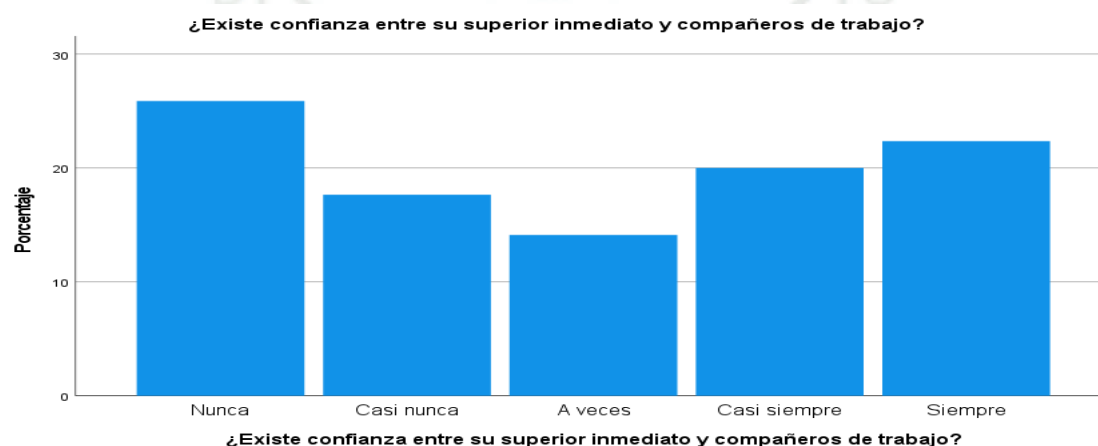
Interpretación

Los datos revelan percepciones divididas sobre el grado de involucramiento del directivo en la ejecución de actividades institucionales. Un 25.9% de los encuestados considera que siempre participa activamente, lo que representa la proporción más alta. Sin embargo, un 20.0% indica que nunca observa su participación, y otro 20.0% señala que casi nunca se involucra. Además, un 17.6% opina que a veces lo hace, mientras que un 16.5% cree que casi siempre participa. Esta distribución refleja una polarización en las opiniones, lo cual sugiere que el nivel de compromiso del directivo podría ser inconsistente o percibido de forma desigual entre los colaboradores.

Tabla 46 ¿Existe confianza entre su superior inmediato y compañeros de trabajo?

	N	%
Nunca	22	25.9%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	12	14.1%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	19	22.4%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 49 ¿Existe confianza entre su superior inmediato y compañeros de trabajo?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

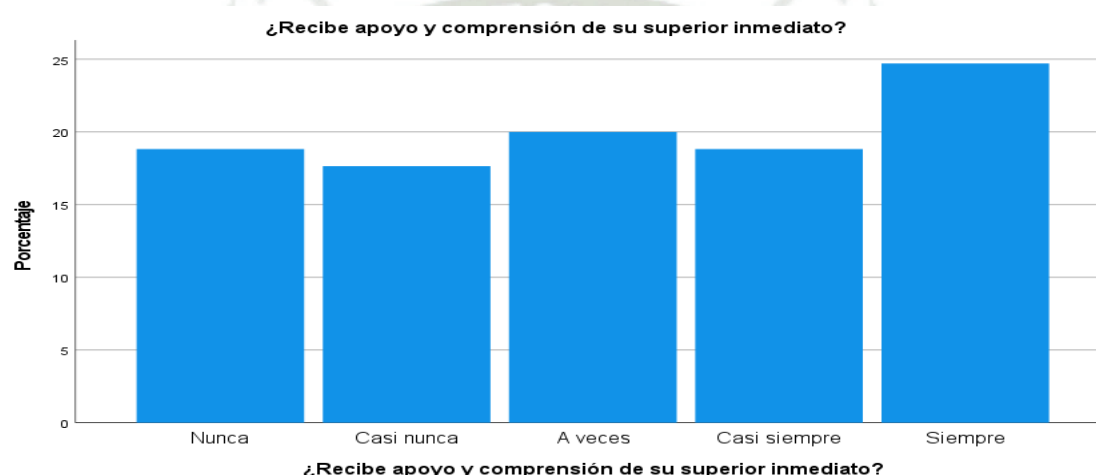
Interpretación

Los resultados reflejan una percepción ambivalente respecto a la confianza entre el superior inmediato y los compañeros de trabajo. Un 25.9% de los encuestados considera que nunca existe esta confianza, siendo la opción más marcada, seguida de un 17.6% que afirma que casi nunca se presenta. En contraste, un 22.4% opina que siempre hay confianza, mientras que un 20.0% señala que casi siempre, y un 14.1% manifiesta que a veces la percibe. Esta distribución evidencia una convivencia de opiniones opuestas, lo cual sugiere que la confianza interpersonal con los superiores no es uniforme y podría depender de contextos específicos o estilos de liderazgo.

Tabla 47 *¿Recibe apoyo y comprensión de su superior inmediato?*

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	15	17.6%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	16	18.8%
Siempre	21	24.7%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 50 *¿Recibe apoyo y comprensión de su superior inmediato?*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

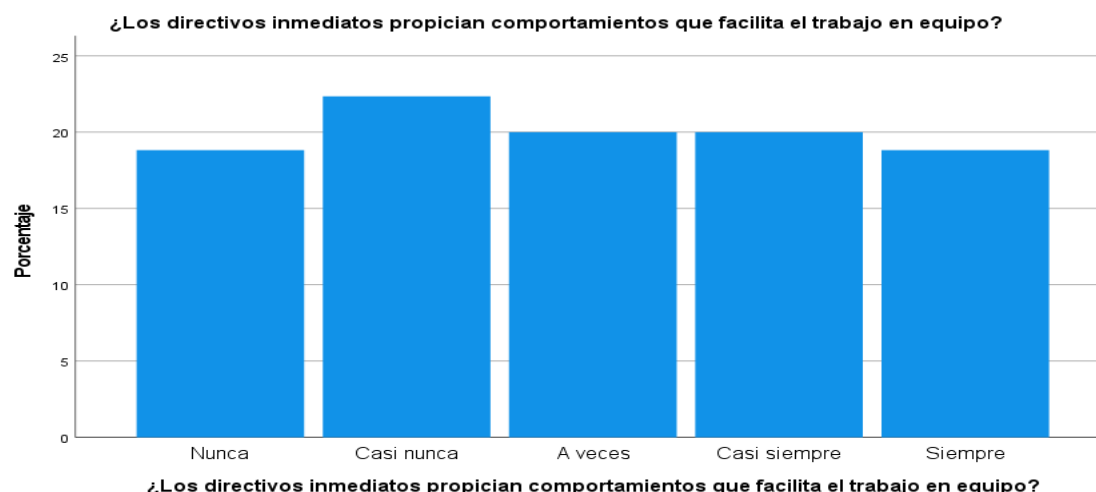
Interpretación

Los resultados muestran una percepción variada respecto al apoyo y comprensión brindados por el superior inmediato. El 24.7% de los encuestados señala que siempre recibe este respaldo, siendo la categoría más destacada. No obstante, un 20.0% indica que solo a veces se siente comprendido, mientras que tanto el 18.8% como el 17.6% mencionan que nunca o casi nunca, respectivamente, experimentan dicho apoyo. Otro 18.8% afirma que casi siempre lo percibe. Esta distribución revela una realidad laboral diversa, donde una parte significativa del personal se siente respaldada, aunque aún existe un grupo considerable que no percibe una relación empática con su superior.

Tabla 48 ¿Los directivos inmediatos propician comportamientos que facilita el trabajo en equipo?

	N	%
Nunca	16	18.8%
Casi nunca	19	22.4%
A veces	17	20.0%
Casi siempre	17	20.0%
Siempre	16	18.8%

Figura 51 ¿Los directivos inmediatos propician comportamientos que facilita el trabajo en equipo?



Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

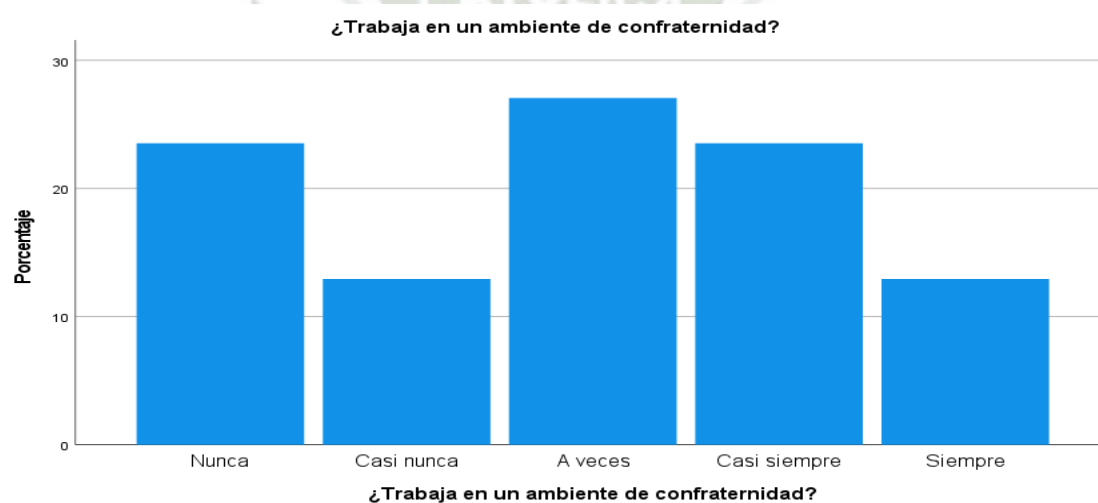
Interpretación

La distribución de respuestas sobre si los directivos inmediatos promueven comportamientos que facilitan el trabajo en equipo refleja una percepción equilibrada, aunque con tendencia a la dispersión. El 22.4% de los encuestados considera que casi nunca se fomenta este tipo de conductas, mientras que un 20.0% opina que a veces y otro 20.0% que casi siempre se promueven. Tanto el 18.8% que indica que siempre como el mismo porcentaje que señala que nunca ocurre, completan un panorama dividido. Estos resultados evidencian la falta de una percepción generalizada respecto a prácticas efectivas de liderazgo orientadas al fortalecimiento del trabajo colaborativo.

Tabla 49 ¿Trabaja en un ambiente de confraternidad?

	N	%
Nunca	20	23.5%
Casi nunca	11	12.9%
A veces	23	27.1%
Casi siempre	20	23.5%
Siempre	11	12.9%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 52 ¿Trabaja en un ambiente de confraternidad?


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

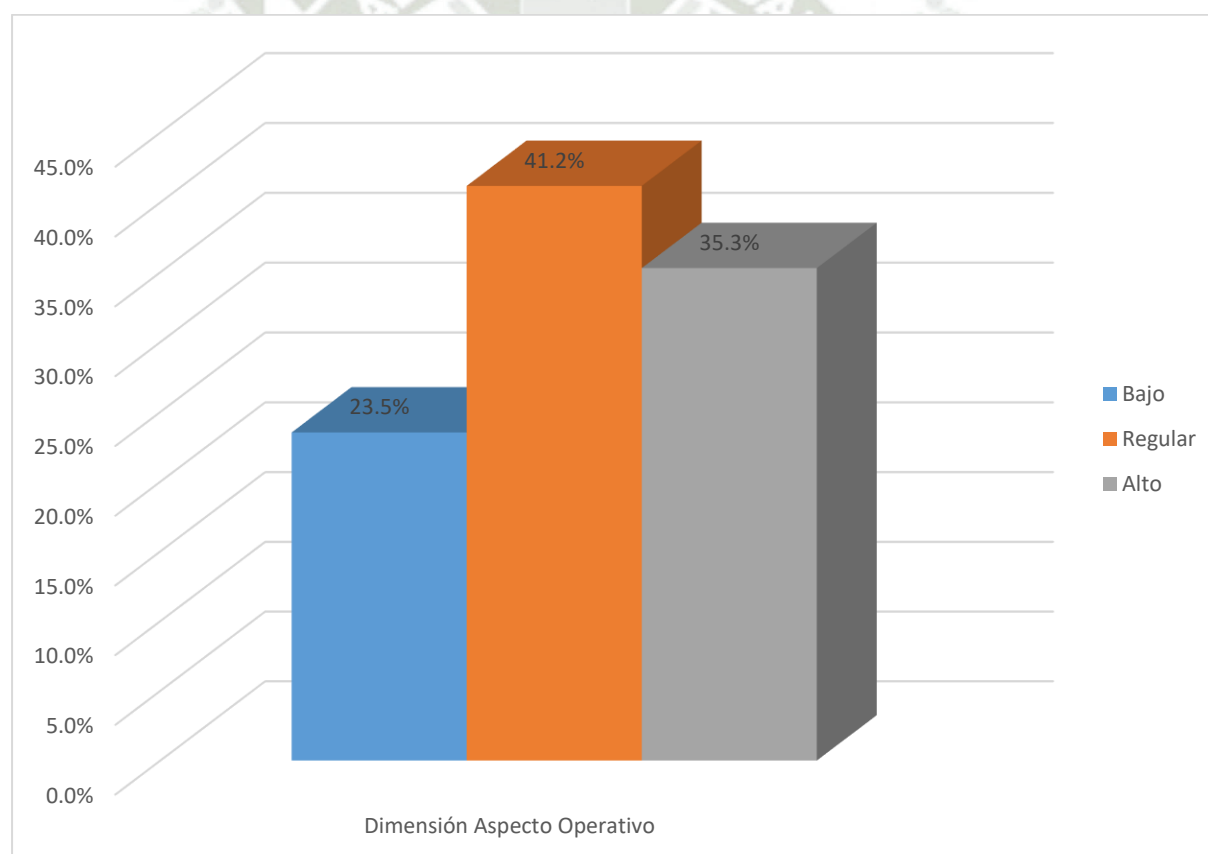
Interpretación

Los resultados indican una percepción fragmentada sobre el ambiente de confraternidad en el entorno laboral. Un 27.1% de los encuestados afirma que a veces se experimenta un ambiente de camaradería, seguido por un 23.5% que señala que casi siempre y otro 23.5% que indica que nunca lo percibe, lo cual muestra una polarización significativa. Además, un 12.9% considera que casi nunca y otro 12.9% que siempre se da este tipo de ambiente. Esta distribución evidencia una falta de cohesión institucional en cuanto al fomento de relaciones cordiales y cercanas, generando experiencias laborales diversas entre los colaboradores.

Tabla 50 *Dimensión Aspecto Operativo*

	f	%
Bajo	20	23.5
Regular	35	41.2
Alto	30	35.3
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 53 *Dimensión Aspecto Operativo*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

La dimensión Aspecto Operativo del sistema de comunicación interna revela, en los resultados cualitativos, una distribución diferenciada de las percepciones del cuerpo

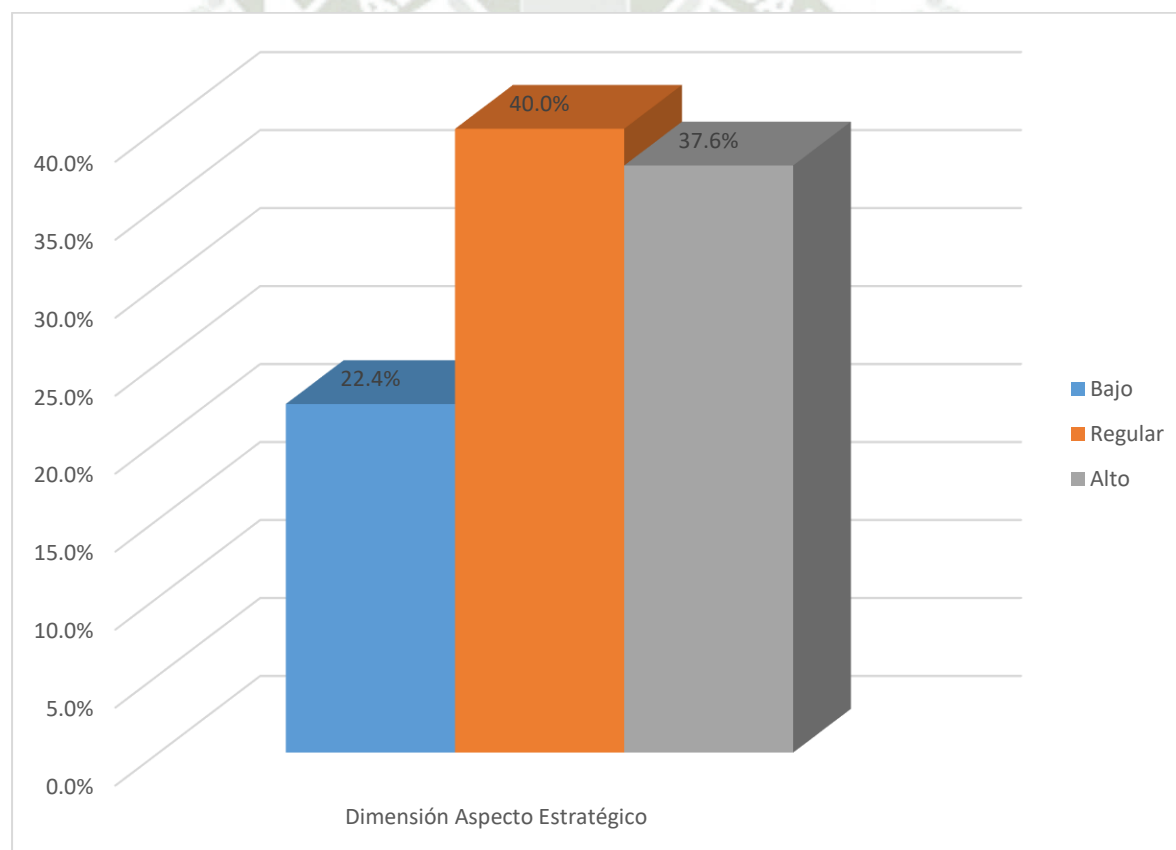
colaborador. Un 23.5% la señala como baja, lo que sugiere la existencia de disfunciones en la arquitectura procesal, entre las cuales se destacan la ambigüedad de los procedimientos y la escasa sinergia interáreas. Un 41.2% se posiciona en una calificación intermedia de carácter regular, lo que implica que se han implementado, aunque de forma parcial, iniciativas orientadas a sostener la operatividad comunicacional, pero persisten limitaciones significativas, como dilaciones en los flujos de mensajes y ausencia de retroalimentación pertinente. A la inversa, un 35.3% otorga la valoración alta, lo que evidencia que una porción considerable del plantel valora la existencia de circuitos comunicativos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales; no obstante, este indicador puede ser optimizado a través de intervenciones focalizadas que agudicen tanto la eficacia como la accesibilidad de los mecanismos de comunicación interna.

Las conclusiones alcanzadas pueden entenderse de forma integradora sobre la base de la aproximación operativa propuesta por Salazar et al. (2020), la cual define acciones tácticas capaces de vincular eficazmente diferentes estratos jerárquicos y de dotar al trabajo conjunto de fluidez. Complementariamente, el marco teórico de Berlo, reelaborado por Díaz (2021), reafirma que variaciones positivas en la eficacia comunicativa dependen de variables humanas, tales como habilidades, actitudes y conocimientos, cuya adecuada calibración permite reducir ruidos informacionales. Consecuentemente, las constricciones observadas en el espacio empírico analizado sugieren la imperativa de reforzar, simultáneamente, las competencias comunicativas de los actores y de cultivar, en el ámbito organizacional, un ethos que privilegie la empatía y la participación activa, garantías mínimas de un diálogo mutuamente esclarecedor.

Tabla 51 Dimensión Aspecto estratégico

	f	%
Bajo	20	23.5
Regular	35	41.2
Alto	30	35.3
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 54 Dimensión Aspecto estratégico


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

El análisis del componente Aspecto Estratégico de la comunicación interna evidenció una asimetría notable entre las valoraciones de los colaboradores. Un segmento del 23.5% lo

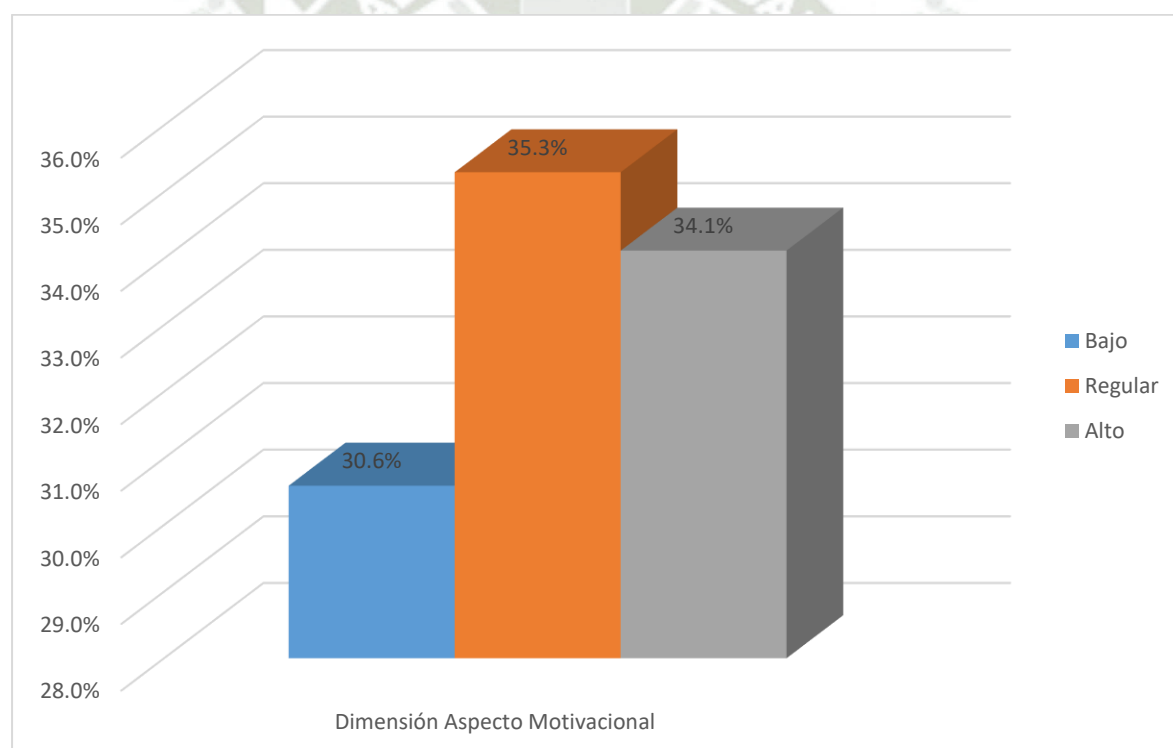
cataloga como débil, lo que insinúa la persistencia de deficiencias en la transmisión de información relevante, en la asignación explícita de tareas y en la operatividad de los canales formales, repercutiendo adversamente en la eficiencia organizativa. Un porcentaje adicional, de 41.2%, le asigna un estatus medio; se infiere que, a pesar de la existencia de iniciativas comunicativas formalmente delimitadas, tales esfuerzos carecen de una consolidación definitiva. Las deficiencias observadas incluyen la imprecisión y la ausencia del mensaje en el tiempo requerido, lo cual restringe la interdependencia entre las unidades organizativas. Un tercio de la muestra, en cambio, lo juzga adecuado, sugiriendo que en sectores específicos de la organización existen arreglos comunicacionales funcionales, caracterizados por la fijación de roles y la designación de flujos de información que, de manera sistemática, persiguen la consecución de los objetivos empresariales.

A partir del marco teórico propuesto por Salazar et al. (2020), los resultados evidencian el nivel de madurez en la aplicación de estrategias comunicativas que responden de forma consistente a la misión, visión y valores institucionales, y la facultad de articular acciones que vayan más allá del horizonte inmediato. Al corroborarse, mediante el modelo de Berlo citado en la revisión de Díaz (2021), que la eficiencia comunicativa radica en el conjunto de competencias, actitudes y capacidad de empatía de los actores, se hace imprescindible, para revalorizar la percepción institucional, optimizar simultáneamente las estructuras procedimentales y las habilidades individuales. Ello permitirá edificar una cultura organizacional sólida, capaz de converger en el logro de objetivos colectivo.

Tabla 52 *Dimensión Aspecto Motivacional*

	f	%
Bajo	26	30.6
Regular	30	35.3
Alto	29	34.1
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 55 *Dimensión Aspecto Motivacional*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la dimensión relacionada con el Aspecto Motivacional dentro del sistema de comunicación interna, el diagnóstico revelado registra una distribución en general equilibrada, aunque se presentan márgenes amplios para la optimización del patrón observado. El grupo que califica el desempeño motivacional como bajo alcanza el 30,6%,

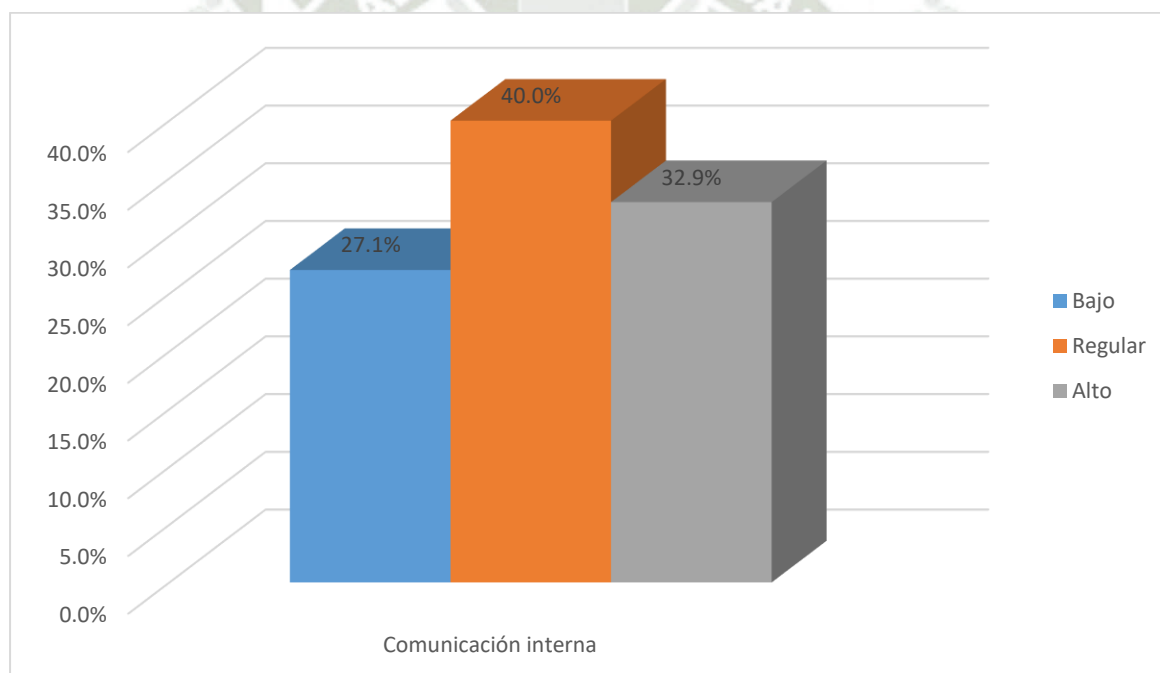
indicación que sugiere que los canales y contenidos interactivos no están logrando estimular la fuerza motivacional requisitada. Esta valoración probablemente se origine en la precariedad de los sistemas de reconocimiento, la escasa circulación de mensajes que encapsulen visiones inspiradoras, o en déficits estructurales relativos a la orientación del crecimiento profesional y del crecimiento personal. Un 35,3% de los encuestados localiza el rendimiento en rangos regulares, lo que traduce que, si bien se concretan intentos de interpelar emocionalmente a la audiencia, la escasa periodicidad y la insuficiencia temática de dichos intentos no refuerzan la lealtad emocional indispensable para el colectivo. Por su parte, el 34,1% de la muestra califica el desempeño como alto, reflejando la visualización de un esfuerzo consistente por parte de la organización para establecer un diálogo comunicacional que vigile el entusiasmo y el bienestar.

Desde la óptica teórica de Carrasco y Falen (2021), los recientes descubrimientos empíricos correlacionan los efectos positivos de una comunicación interna estructurada con la capacidad de la organización para inspirar, empoderar y establecer vínculos emocionales duraderos con su personal. Una comunicación interna eficiente, más allá de la mera transmisión de datos, edifica una plataforma en la que los trabajadores confrontan un sentido renovado de pertenencia, encuentran espacios de reconocimiento y, en consecuencia, movilizan niveles superiores de compromiso y motivación. En paralelo, el modelo de Maletzke revisado y comentado por Díaz (2021) proporciona un marco analítico que desmenuza la interactividad de los dominios psicológicos y sociales en el proceso de codificación y decodificación de los mensajes. Para el diseño de intervenciones comunicativas que persiguen no solo informar sino inducir una motivación sostenible, resulta obligado descifrar las expectativas, los sistemas de valores y las actitudes subyacentes en la población arrendataria.

Tabla 53 *Comunicación interna*

	f	%
Bajo	23	27.1
Regular	34	40.0
Alto	28	32.9
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 56 *Comunicación interna*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la variable *Comunicación Interna*, los resultados evidencian áreas de mejora clave en los procesos comunicativos de la organización. El 27.1% de los colaboradores la califica como baja, lo que señala deficiencias significativas en la transmisión de información,

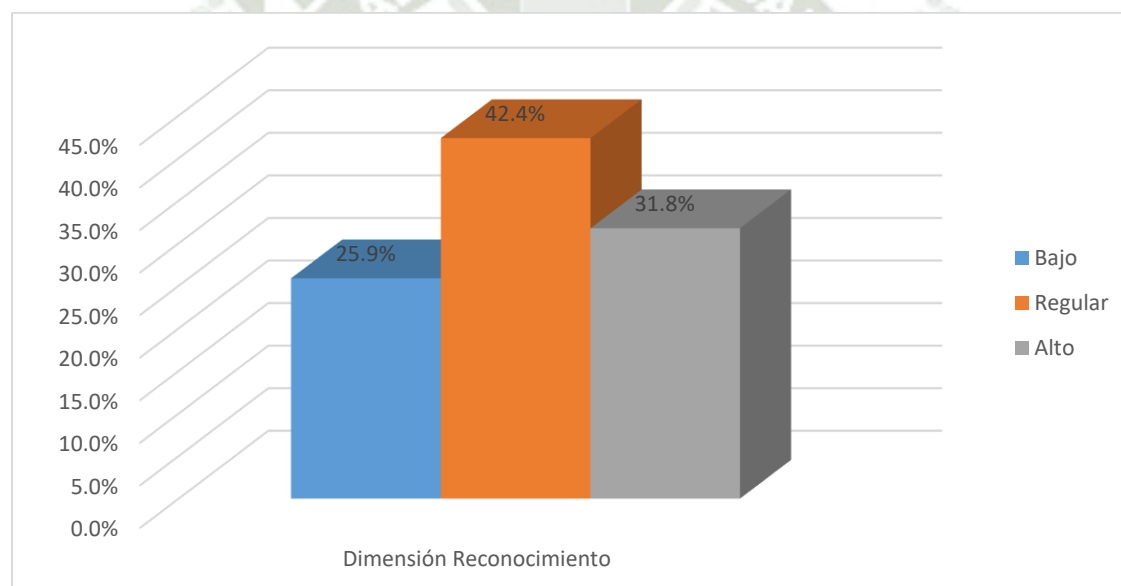
mensajes poco claros o falta de mecanismos eficaces de retroalimentación. Estas falencias pueden afectar la motivación, dificultar la coordinación y deteriorar el clima organizacional. Por otro lado, el 40.0% la percibe como regular, lo que indica una experiencia comunicativa intermedia: aunque se reconocen ciertos esfuerzos, estos son considerados insuficientes o inconstantes, y no logran consolidar una comunicación fluida ni fortalecer plenamente la colaboración o el sentido de pertenencia. En contraste, el 32.9% valora positivamente la comunicación interna, percibiéndola como clara, oportuna y útil para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. No obstante, para elevar este porcentaje y reducir las percepciones negativas, se requiere reforzar las estrategias comunicativas con acciones más integradoras y eficaces.

Este análisis se sustenta teóricamente en el modelo de Schramm, citado por Díaz (2021), el cual destaca la importancia de la bidireccionalidad y la retroalimentación en los procesos comunicacionales. Según este modelo, una comunicación efectiva no solo implica emitir mensajes claros, sino también abrir canales que permitan la respuesta activa de los receptores. La falta de retroalimentación oportuna puede generar desconexión y desmotivación, mientras que su presencia promueve un ambiente participativo, donde los empleados se sienten escuchados y valorados. Por tanto, fortalecer estos elementos podría ser clave para construir un sistema de comunicación interna más efectivo, colaborativo y alineado con los objetivos de la organización.

Tabla 54 *Dimensión Reconocimiento*

	f	%
Bajo	22	25.9
Regular	36	42.4
Alto	27	31.8
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 57 *Dimensión Reconocimiento*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la dimensión Reconocimiento, los resultados obtenidos revelan una distribución significativa que pone en evidencia áreas de mejora en la comunicación interna de la organización. El 25.9% de los colaboradores calificó este aspecto como bajo, lo cual refleja que una parte importante del personal no se siente valorado por sus esfuerzos y logros. Esta

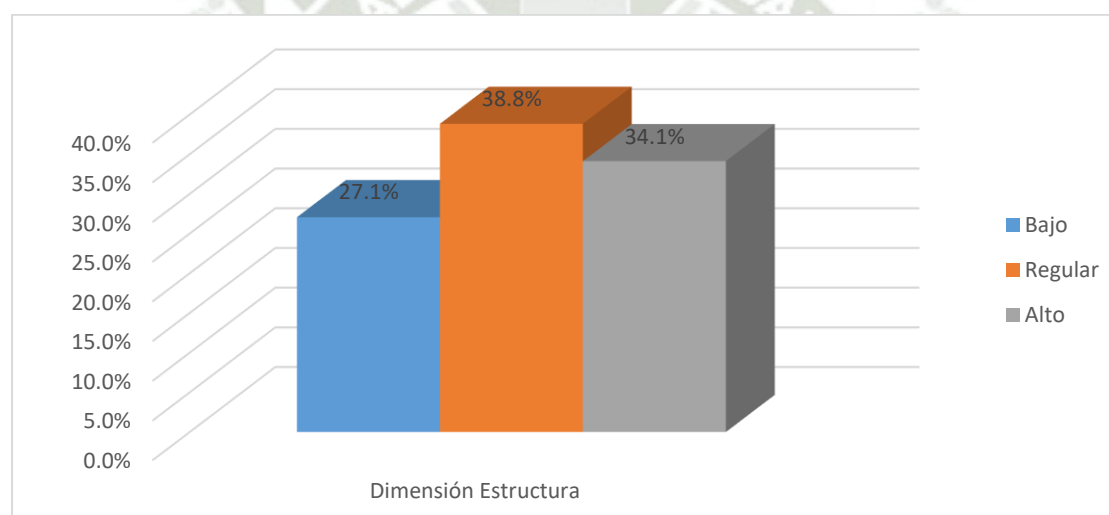
falta de reconocimiento puede generar desmotivación, desconexión con los objetivos institucionales y una percepción de invisibilidad dentro del entorno laboral. Asimismo, el 42.4% lo percibe como regular, lo que indica que, si bien existen intentos de reconocer el desempeño, estos resultan esporádicos, poco equitativos o poco visibles, generando sensaciones de injusticia o descontento entre el equipo. Finalmente, el 31.8% de los encuestados evaluó esta dimensión como alta, lo que evidencia que algunos sectores de la organización experimentan prácticas efectivas de reconocimiento, como retroalimentación positiva, agradecimientos públicos o recompensas, lo cual contribuye a un mejor clima laboral y a un vínculo emocional más fuerte con la empresa.

Desde el enfoque teórico de Manay (2023), estos resultados reflejan la importancia crucial del reconocimiento en la percepción de valor personal dentro del ámbito organizacional. El autor sostiene que el reconocimiento influye directamente en el bienestar, la motivación y el compromiso de los trabajadores, factores esenciales para alcanzar un alto rendimiento y retener el talento. En este sentido, la falta o inconsistencia en las prácticas de reconocimiento, como se evidencia en la mayoría de los resultados obtenidos, puede limitar el potencial del capital humano y afectar la cultura organizacional.

Tabla 55 *Dimensión Estructura*

	f	%
Bajo	23	27.1
Regular	33	38.8
Alto	29	34.1
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 58 *Dimensión Estructura*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la dimensión *Estructura* de la comunicación interna, los resultados obtenidos reflejan tanto fortalezas como áreas de mejora dentro de la organización. El 27.1% de los colaboradores calificó esta dimensión como baja, lo que evidencia percepciones negativas respecto a la claridad y organización de los procesos estructurales. Esta percepción puede estar asociada a una escasa definición de funciones, roles poco claros o estructuras jerárquicas difusas, lo cual afecta la toma de decisiones y la coordinación entre áreas. Por su

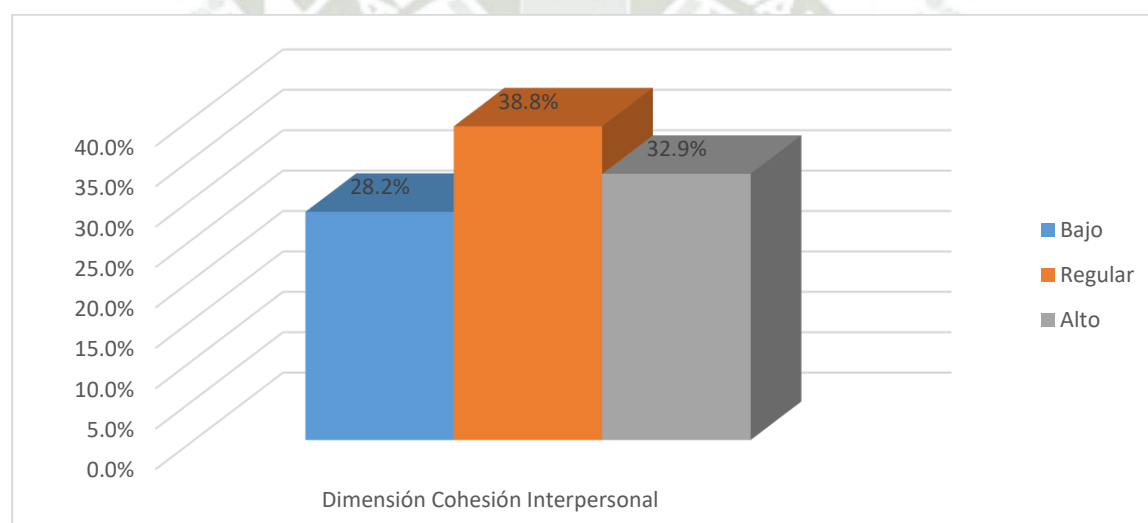
parte, el 38.8% evaluó la estructura como regular, lo que sugiere que, si bien existen esfuerzos por establecer lineamientos organizativos, estos no siempre son consistentes ni eficaces. Esta percepción intermedia podría estar relacionada con retrasos en los flujos de información o ambigüedades en los canales de comunicación formal. En contraste, un 34.1% calificó la estructura como alta, lo cual indica que una parte significativa del personal percibe una organización interna clara y funcional, con roles definidos y procesos bien establecidos que favorecen un clima de trabajo más eficiente y coordinado.

Estos hallazgos se explican desde el enfoque teórico propuesto por Vargas (2022), quien define la estructura como la percepción que tienen los empleados sobre la claridad, consistencia y formalización de roles, normas y procesos en la organización. La claridad estructural es fundamental para asegurar una comunicación efectiva, ya que permite a los colaboradores comprender su función dentro del sistema, actuar con mayor autonomía y tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales. Asimismo, siguiendo los planteamientos de Kurt Lewin sobre el clima organizacional, una estructura bien definida contribuye a generar un ambiente laboral más estable, predecible y orientado al logro. Por ello, para consolidar una percepción positiva y homogénea de la estructura organizacional, se recomienda fortalecer la formalización de los procesos, mejorar la comunicación de políticas internas y garantizar una aplicación coherente y transparente de las normas en todos los niveles de la empresa.

Tabla 56 *Dimensión Cohesión Interpersonal*

	f	%
Bajo	24	28.2
Regular	33	38.8
Alto	28	32.9
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 59 *Dimensión Cohesión Interpersonal*


Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la dimensión *Cohesión Interpersonal*, los resultados reflejan una distribución equilibrada, aunque revelan importantes oportunidades de mejora en la calidad de las relaciones entre los colaboradores. El 28.2% de los encuestados calificó este aspecto como bajo, lo que evidencia que una parte considerable del personal experimenta dificultades en la interacción con sus compañeros, posiblemente debido a conflictos, escaso trabajo en equipo o una comunicación inefectiva. Esta falta de cohesión puede generar un entorno de desconexión emocional, disminuyendo la productividad y afectando negativamente el

compromiso con los objetivos organizacionales. A su vez, el 38.8% percibe la cohesión interpersonal como regular, lo que sugiere relaciones interpersonales inestables: si bien existen momentos de colaboración, no se mantienen de manera constante ni efectiva, lo que podría limitar la integración del equipo.

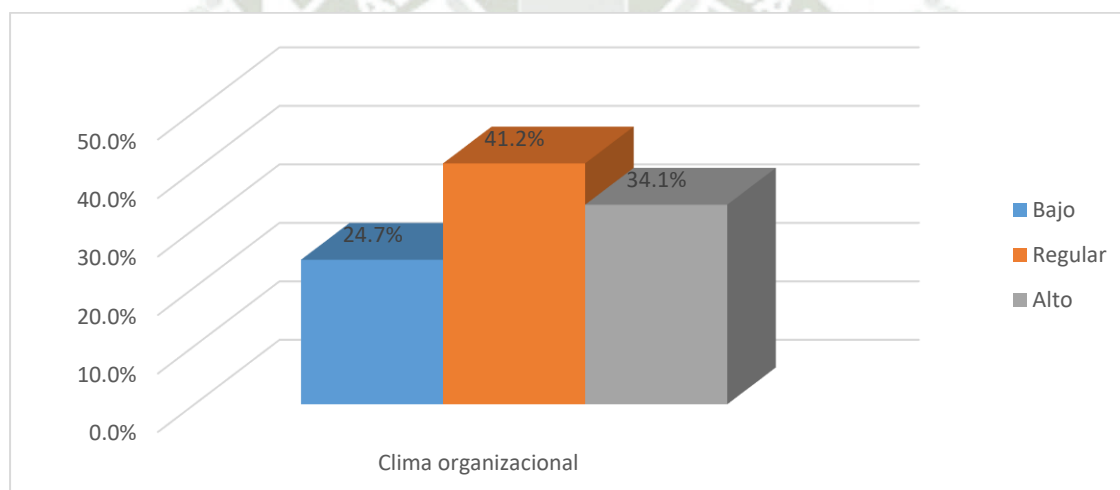
Por su parte, el 32.9% de los trabajadores valoró este aspecto como alto, lo que indica que una parte significativa del personal experimenta relaciones laborales positivas, basadas en la confianza, el respeto y el apoyo mutuo. Este grupo probablemente se desenvuelve en un ambiente colaborativo que favorece el logro de objetivos comunes y fortalece el clima organizacional. Sin embargo, para que esta percepción positiva se extienda a toda la organización, es fundamental implementar estrategias que refuercen la cohesión interpersonal de forma sostenible.

En línea con Vargas (2022), esta dimensión del clima organizacional implica el desarrollo de vínculos de confianza, sentido de comunidad y pertenencia, esenciales para lograr equipos comprometidos y eficaces. Por tanto, fomentar la comunicación abierta, los espacios de integración y el trabajo colaborativo resulta clave para mejorar la calidad de las relaciones laborales y consolidar un ambiente de respeto y cooperación.

Tabla 57 Clima organizacional

	f	%
Bajo	21	24.7
Regular	35	41.2
Alto	29	34.1
Total	85	100

Nota. Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Figura 60 Clima organizacional


Nota.

Elaboración propia a partir de los datos obtenidos

Interpretación

En la variable Clima Organizacional, los resultados obtenidos muestran una distribución que destaca tanto aspectos favorables como importantes oportunidades de mejora. Un 24.7% de los encuestados calificó el clima como bajo, lo que revela la existencia de un segmento de trabajadores que perciben un ambiente laboral negativo, posiblemente influido por la falta de motivación, una gestión poco participativa o una comunicación interna deficiente. Por su parte, el 41.2% evaluó el clima organizacional como regular, lo que

evidencia una percepción ambivalente: si bien se reconocen elementos positivos, estos no son suficientes para consolidar un entorno laboral plenamente satisfactorio. Esta categoría representa un área crítica, ya que una porción importante de los colaboradores siente que existen factores que limitan su bienestar y su compromiso dentro de la organización. En contraste, el 34.1% percibe el clima como alto, lo que sugiere que una parte considerable del personal se desenvuelve en un entorno motivador y favorable, caracterizado por buenas relaciones, reconocimiento y condiciones que estimulan la productividad y la satisfacción laboral.

Este análisis puede ser comprendido a través de la teoría del clima organizacional de Kurt Lewin, citada por Manay (2023), quien plantea que el ambiente percibido por los empleados dentro de una organización influye directamente en su comportamiento y desempeño. Según esta perspectiva, el clima organizacional no solo se configura por los aspectos estructurales de la empresa, sino también por la experiencia emocional y social que los trabajadores viven en su día a día. Así, cuando los empleados perciben un ambiente negativo o incierto, es más probable que disminuya su motivación, compromiso y productividad. Por ello, para mejorar el clima organizacional de manera integral, es fundamental implementar estrategias centradas en el fortalecimiento de la comunicación, la equidad en el reconocimiento y el desarrollo de políticas que promuevan el bienestar y la cohesión en todos los niveles de la organización.

Tabla 58 Hipótesis general

Dado que, la comunicación interna eficaz impacta directamente y de forma muy positiva al ambiente laboral de la organización, creando espacios que fomentan el trabajo en equipo.

Es probable que, se relacione con el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,801 ^a	84	,002
Razón de verosimilitud	40,613	84	,001
Asociación lineal por lineal	8,905	1	,003
N de casos válidos	161		

a. 31 casillas (63,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,32.

Para analizar la hipótesis general de que la comunicación interna está relacionada con el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa, 2024, se empleó la prueba de Chi-cuadrado. Esta prueba estadística es útil para determinar si existe una asociación significativa entre dos variables categóricas. En este caso, la hipótesis plantea que la comunicación interna, como medio para transmitir objetivos, valores y resolver conflictos dentro de la empresa, influye en la creación de un ambiente de confianza y colaboración, lo que afecta el clima organizacional.

El valor de Chi-cuadrado: El valor de Chi-cuadrado de Pearson es 43,801. Este valor es relativamente alto, lo que indica que hay una discrepancia significativa entre los valores observados y los esperados bajo la hipótesis nula (la hipótesis que establece que no hay relación entre la comunicación interna y el clima organizacional). Un valor alto de Chi-cuadrado sugiere que existe una asociación entre las dos variables, en este caso, que la

comunicación interna podría influir de manera significativa en el clima organizacional de la empresa.

Significación asintótica (bilateral) : El valor de la significación asintótica es 0,002 (con un valor de 0,001 para la razón de verosimilitud). Estos valores son menores que el umbral típico de significación de 0,05 , lo que indica que los resultados son estadísticamente significativos. Es decir, podemos rechazar la hipótesis nula y aceptar que existe una relación estadísticamente significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional, el valor de Chi-cuadrado de 43,801 con 84 grados de libertad y una significación asintótica de 0,002 (bilateral) indica que la comunicación interna está significativamente relacionada con el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa. La evidencia sugiere que la comunicación interna influye directamente en el ambiente organizacional, apoyando la hipótesis general planteada.

CONCLUSIONES

Primera: La relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de carga y mercancías de Arequipa 2024, es significativa, como lo indica el Chi-cuadrado de Pearson de 43,801 y un valor de significación de 0,002, lo que es menor al nivel de significado de 0,05. Esto demuestra que una comunicación interna efectiva contribuye positivamente a mejorar el ambiente laboral, favoreciendo un clima organizacional más saludable y propicio para el desarrollo de los empleados.

Segunda: La comunicación interna está estrechamente relacionada con el reconocimiento de los empleados dentro de la empresa, respaldado por un Chi-cuadrado de Pearson de 47,171 y una significación de 0,003, que también es menor a 0,05. Esto sugiere que una comunicación interna adecuada facilita el reconocimiento de los logros y esfuerzos de los empleados, lo cual mejora su motivación, satisfacción y desempeño dentro de la empresa.

Tercera: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y la estructura organizacional de la empresa, como lo demuestra el Chi-cuadrado de Pearson de 44,134 con una significación de 0,008. Este resultado resalta la importancia de una comunicación efectiva para el buen funcionamiento de la organización estructural, ya que permite una mejor coordinación de los procesos y claridad en los roles y responsabilidades dentro de la empresa.

Cuarta: La relación entre la comunicación interna y la cohesión interpersonal dentro de la empresa es altamente significativa, evidenciada por el Chi-cuadrado de Pearson de 33,232 y una significación de 0,000, que es considerablemente menor a 0,05. Esto indica que una comunicación interna efectiva favorece la construcción de

relaciones más sólidas entre los empleados, lo que mejora la cohesión y el trabajo en equipo, generando un ambiente colaborativo y de confianza.

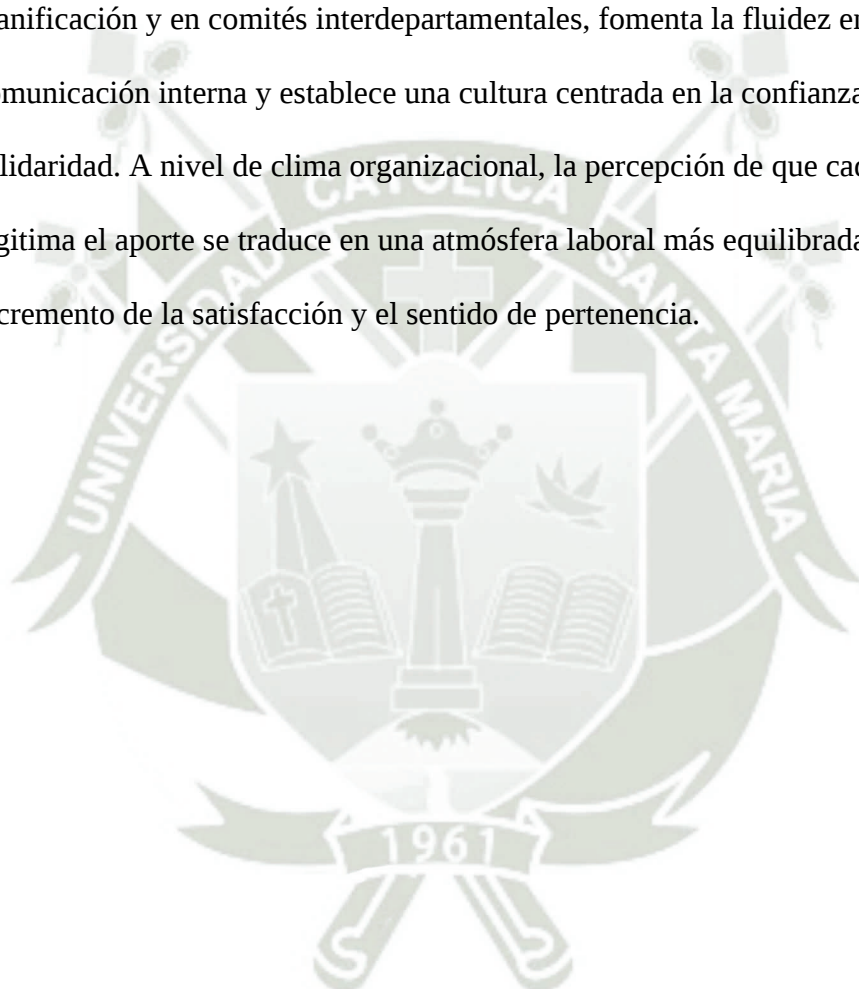


SUGERENCIAS

1. Resulta imprescindible establecer circuitos de comunicación efectivos y accesibles que permitan, de forma simultánea, a empleados y directivos intercambiar propuestas, preocupaciones y valoraciones. La implantación de plataformas digitales, como intranets o aplicaciones móviles, se complementa con la realización de reuniones periódicas y la habilitación de buzones de sugerencias, con el fin de propiciar una circulación de información más fluida, genuina y proactiva. Al facilitar que cada integrante de la organización sepa que su opinión encuentra canal y respuesta, se favorece la construcción de un clima laboral más inclusivo, en el que se revaloriza a la persona que habla, escucha y actúa.
2. La capacitación en competencias comunicativas se erige como un requisito ineludible para que los mensajes alcancen precisión y efecto. La programación de talleres y módulos educativos enfocados en comunicación efectiva, manejo de conflictos y colaboración grupal puede elevar la calidad de la interacción diaria, merced a la disminución de interpretaciones erróneas y al reforzamiento de vínculos interpersonales. La consecuencia de tal esfuerzo formativo se traduce en la emergencia de un clima organizacional más cohesionado, en el cual cada persona se reconoce como parte activa y se encuentra, adicionalmente, más propensa a rendir y a asumir actitudes de ayuda y colaboración.
3. La comunicación interna trasciende la mera transmisión de datos; debe integrar el reconocimiento sistemático y la retroalimentación continua. La implantación de mecanismos formales de valoración, tales como distinciones a perfiles laborales excepcionales y la difusión habitual de éxitos colectivos, revaloriza la moral colectiva y cristaliza un clima organizacional constructivamente benevolente. Los colaboradores, al constatar que sus aportaciones son apreciadas, intensifican su

alineación y su nivel de satisfacción profesional. En consecuencia, la correcta adopción de tales prácticas consolida una cultura organizacional de aprecio.

4. La integración de colaboradores en la definición de procesos operativos y en la orientación organizacional fortalece la identidad colectiva y el sentido de corresponsabilidad. Promover la inserción sistemática de trabajadores en foros de planificación y en comités interdepartamentales, fomenta la fluidez en la comunicación interna y establece una cultura centrada en la confianza y la solidaridad. A nivel de clima organizacional, la percepción de que cada opinión leída legitima el aporte se traduce en una atmósfera laboral más equilibrada y en un incremento de la satisfacción y el sentido de pertenencia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Abad, L. Y. V. (2019). *Estrategias innovadoras sustentadas en las teorías de Rensis Likert, Abraham Maslow y de Elton Mayo para optimizar el clima organizacional, caso IE “Jorge Basadre”, nivel secundario, Pacaipampa, Ayabaca, Año 2014*. [Tesis de maestría: Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo.
<https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6987>
- Carrasco López, G. M., & Falen Musayon, J. A. (2021). *Comunicación organizacional interna para mejorar la satisfacción laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad distrital de Chongoyape*. Tesis de maestría: Universidad Cesar Vallejos]. Repositorio Universidad Cesar Vallejos.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/84037>.
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_arttext.
- De la Cruz Mora, C., & Román Fonseca, M. E. (2019). *La Teoría de Rensis Likert para desarrollar el Clima Organizacional en el proceso de gestión de la Institución Educativa privada PAMER de Chiclayo, 2015*. [Tesis de maestría: Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6205>.
- Díaz-Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del conocimiento*, 6(3), 2393-2416. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926838>.

Endrejat, P. C., & Burnes, B. (2022). Kurt Lewin's ideas are alive! But why doesn't anybody recognize them?. *Theory & psychology*, 32(6), 931-952.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/09593543221118652>.

Gualtero Mira, M. F. (2023). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín-Colombia*. [Tesis de maestría: Institución Universitaria]. Repositorio Institución Universitaria. <http://siawebpr.itm.edu.co/handle/20.500.12622/5836>

Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 7(1), 9-25. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7828548>.

Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), 147-153. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3879>.

Kim, EJ y Park, S. (2020). Liderazgo transformacional, intercambio de conocimientos, clima organizacional y aprendizaje: un estudio empírico. *Revista de liderazgo y desarrollo organizacional*, 41 (6), 761-775. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-12-2018-0455/full/html>.

Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119, 105640. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0190740920320636>.

Manay Reyes, B. L. (2023). *Plan del cambio basado en la teoría de Kurt Lewin para mejorar las Relaciones Interpersonales en directivos y docentes de la IE No10011–José Leonardo Ortiz-Chiclayo-Lambayeque 2022*. [Tesis de maestría: Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz del Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/12469>

Muldoon, J. (2020). Kurt Lewin: organizational change. *The Palgrave Handbook of Management History*, 615-632.

Muñoz, R. E. D., & Pérez, K. J. V. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28-41.
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_a444a14bbb20e7cc21f00a3d7149e498.

Mutonyi, BR, Slåtten, T. y Lien, G. (2020). Clima organizacional y desempeño creativo en el sector público. *Revista Empresarial Europea*, 32 (4), 615-631.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ebr-02-2019-0021/full/html>.

Neill, MS, Men, LR y Yue, CA (2020). Cómo el clima de comunicación y la identificación organizacional impactan el cambio. *Comunicaciones corporativas: una revista internacional*, 25 (2), 281-298.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-06-2019-0063/full/html>.

Papic-Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 241-255.
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-86422020000200241&script=sci_arttext.

Pérez, S. D., & Góngora, C. D. L. Á. G. (2020). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria (Cuba).
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6V74DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Una+mirada+a+la+racialidad+desde+la+comunicaci%C3%B3n+organizacional.+&ots=eN8fzCP244&sig=rexWWV5kI20Q-r30ifGm8J3LN0o>.

Porta Coca, K. J., & Martínez Tapara, E. (2024). *Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional según el personal administrativo de la Municipalidad Distrital de Chilca*. [Tesis de maestría: Universidad Continental]. Repositorio

Universidad Continental.

<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/14246>.

Rentería Purizaca, K. S. (2022). *Comunicación interna y clima organizacional en la empresa*

JA Constructores–Castilla–Piura, año 2022. Universidad César Vallejo.

https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4dba279043a18b2a9c4e11fbe3a50a79

Ross, E. (2024). Comunicaciones internas: cómo convencer a su empresa de que debe actuar ahora. En *Comunicar el clima* (págs. 75-85). Esmeralda Group Publishing Limited.

<https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/206>.

Salazar, N. L. V., Martínez, C. P. B., Sánchez, V. L. V., & Briones, C. T. R. (2020).

Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON (gestión, organizaciones y negocios)*, 7(1), 129-141.

<https://revistageon.unillanos.edu.co/article/view/206>.

Sánchez Herrera, J. R. (2022). *Comunicación interna y clima laboral en los colaboradores de*

“Mibanco” Chiclayo. [Tesis de maestría: Universidad Señor del Sipán]. Repositorio Universidad Señor del Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/10207>.

Vargas, G. C. V. (2022). Aplicación de la teoría rensis likert en el clima organizacional de una institución educativa. Lima, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 994-1018.

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1558>.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2020). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees’ Organizational

Identification. *International Journal of Business*

Communication. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>.



ANEXOS

ANEXO 1 INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto a la Comunicación Interna en la empresa, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar la Comunicación Interna. Por ello se le solicita contestar a los ítems presentados con absoluta discreción, sinceridad y libertad. Recuerda no hay respuestas correctas o incorrectas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 1: Comunicación Interna						
	DIMENSIÓN FUNCIÓN OPERATIVA	S	CS	AV	CN	N
1	¿La información que proviene de mi superior inmediato es confiable?					
2	¿Los directivos y coordinadores de área facilitan la comunicación cara a cara?					
3	¿Suelo pedir que me expliquen las tareas programadas para realizar mejor el trabajo?					
4	¿Las indicaciones que recibo del directivo o jefe inmediato son claras?					
5	¿Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes?					
6	¿Converso con colaboradores que tienen el mismo nivel de trabajo y pertenecen a otra área de actividades?					
7	¿Me comunico con facilidad con los jefes de otras áreas?					
8	¿Las instrucciones de trabajo me llegan a través de mi superior inmediato?					
	DIMENSIÓN FUNCIÓN ESTRATEGICA	S	CS	AV	CN	N

9	¿Considera que la difusión de las metas de la Institución es importante?					
10	¿La institución difunde los objetivos institucionales entre sus colaboradores?					
11	¿Se han difundido metas para poder medir el desempeño de los colaboradores?					
12	¿La institución me informa a tiempo las actividades de fechas festivas (día de la madre, del padre, del trabajador, etc.)?					
13	¿La institución pide las opiniones de los colaboradores para mejorar su forma de comunicarse con ellos?					
14	¿Los directivos han difundido el manual de procedimientos administrativos entre los colaboradores?					
15	¿Los directivos coordinan actividades de seguridad laboral con los colaboradores de la institución contra situaciones de crisis?					
16	¿La información relacionada con la misión, visión y estrategias de la institución, me llega a través de mi superior inmediato?					
	DIMENSIÓN FUNCIÓN MOTIVACIONAL	S	CS	AV	CN	N
17	¿La comunicación en la institución me hace sentir comprometido con el cumplimiento de mi trabajo?					
18	¿La comunicación en la institución fomenta en los colaboradores a respetar las reglas y normas de la institución?					
19	¿La comunicación en la institución promueve el trabajo en equipo entre colaboradores?					
20	¿La comunicación en la institución fomenta el compañerismo entre colaboradores?					
21	¿Se comparten los logros institucionales a los colaboradores?					
22	¿Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato?					
23	¿Considera que la forma de comunicación en la institución promueve resultados positivos?					
24	¿El apoyo que recibo de mi superior inmediato me anima a trabajar mejor?					

¡Muchas gracias!

CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) colaborador, con el presente cuestionario pretendemos obtener información respecto al Clima Organizacional en la empresa, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Los resultados nos permitirán proponer sugerencias para mejorar el Clima Organizacional. Por ello se le solicita contestar a los ítems presentados con absoluta discreción, sinceridad y libertad. Recuerda no hay respuestas correctas o incorrectas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada caso.

ESCALA VALORATIVA

CÓDIGO	CATEGORÍA	
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

VARIABLE 2: Clima organizacional						
DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO		S	CS	AV	CN	N
1	¿La institución realiza la coordinación de actividades de reconocimiento y premiación de sus colaboradores?					
2	¿La institución propicia la formación académica y línea de carrera de sus colaboradores?					
3	¿La institución realiza la coordinación de actividades recreativas para los colaboradores?					
4	¿Alguna vez su jefe inmediato pidió su sugerencia para alguna actividad dentro de la institución?					
5	¿Los directivos y jefes inmediatos toman en cuenta las ideas y sugerencias de los colaboradores para tomar alguna decisión?					
6	¿Considera que su desempeño en el trabajo es reconocido?					
7	¿Se siente satisfecho con la forma en como la institución reconoce a sus colaboradores?					
8	¿Siente que su trabajo es valorado?					
DIMENSIÓN ESTRUCTURA		S	CS	AV	CN	N
9	¿Se planifica de forma adecuada las actividades de la institución?					
10	¿Están bien planteadas las metas de la institución?					
11	¿Se observa con frecuencia a todo el personal participando de las actividades organizadas por la institución?					

12	¿Considera que los medios de comunicación que utiliza la institución son adecuados?					
13	¿Considera que los procedimientos administrativos de la institución son adecuados?					
14	¿Considera que la manera en que la institución evalúa el desempeño de los colaboradores es adecuada?					
15	¿Considera que las normas que posee la institución son adecuadas?					
16	¿Las actividades de seguridad laboral que posee la Institución son adecuadas?					
	DIMENSIÓN COHESIÓN INTERPERSONAL	S	CS	AV	CN	N
17	¿Considera que existe compañerismo entre colegas de la institución?					
18	¿El accionar de los colaboradores induce a un clima organizacional adecuado dentro de la institución?					
19	¿Siente confianza con su superior inmediato para contarle problemas personales?					
20	¿El directivo se involucra en la ejecución de las actividades de la institución?					
21	¿Existe confianza entre su superior inmediato y compañeros de trabajo?					
22	¿Recibe apoyo y comprensión de su superior inmediato?					
23	¿Los directivos inmediatos propician comportamientos que facilita el trabajo en equipo?					
24	¿Trabaja en un ambiente de confraternidad?					

¡Muchas gracias!