



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUÁNTAR, HUARI,
2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE: LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR: Bachiller CALHUA AVILES, GLORIA MARLENE.
Bachiller ROSALES CASTILLO, MAEL.**

ASESOR: LIC. NARVÁEZ POMIANO ERNESTO FILOMENO

HUARAZ – PERÚ

2018



FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL – UNASAM

Conforme al Reglamento de Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del autor

Apellidos y nombres: *CALHUA AVILES, GLORIA MARLENE*

Código de alumno: 04.0253.2.AS

Correo electrónico: gloriacaviles@gmail.com

Teléfono: 935888939

DNI o Extranjería: 43713678

2. Modalidad de trabajo de investigación

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

3. Título profesional o grado académico

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magíster

Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUÁNTAR, HUARI, 2018

5. Facultad de *Ciencias sociales, Educación y de la Comunicación*

6. Escuela, Carrera o Programa: *Ciencias de la Comunicación*

7. Asesor:

Apellidos y nombres: *NARVÁEZ POMIANO ERNESTO FILOMENO* Teléfono: 962669454

Correo electrónico: ernestoantonio2012@gmail.com

DNI o Extranjería: 31612747

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma:.....

D.N.I.:

43713678

FECHA:

09 / 09 / 2019



FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN DE TESIS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN, PARA OPTAR GRADOS ACADÉMICOS Y TÍTULOS PROFESIONALES EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DIGITAL – UNASAM

Conforme al Reglamento de Repositorio Nacional de Trabajos de Investigación – RENATI
Resolución del Consejo Directivo de SUNEDU N° 033-2016-SUNEDU/CD

1. Datos del autor

Apellidos y nombres: *ROSALES CASTILLO, MAEL*

Código de alumno: 071.1124.100

Correo electrónico: rosales7m@hotmail.com

Teléfono: 943874107

DNI o Extranjería: 45612842

2. Modalidad de trabajo de investigación

Trabajo de investigación

Trabajo académico

Trabajo de suficiencia profesional

Tesis

3. Título profesional o grado académico

Bachiller

Título

Segunda especialidad

Licenciado

Magíster

Doctor

4. Título del trabajo de investigación:

LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUÁNTAR, HUARI, 2018

5. Facultad de *Ciencias sociales, Educación y de la Comunicación*

6. Escuela, Carrera o Programa: *Ciencias de la Comunicación*

7. Asesor:

Apellidos y nombres: *NARVÁEZ POMIANO ERNESTO FILOMENO*

Teléfono: 962669454

Correo electrónico: ernestoantonio2012@gmail.com

DNI o Extranjería: 31612747

A través de este medio autorizo a la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, publicar el trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Institucional Digital, Repositorio Nacional Digital de Acceso Libre (ALICIA) y el Registro Nacional de Trabajos de Investigación (RENATI).

Asimismo, por la presente dejo constancia que los documentos entregados a la UNASAM, versión impresa y digital, son las versiones finales del trabajo sustentado y aprobado por el jurado y son de autoría del suscrito en estricto respeto de la legislación en materia de propiedad intelectual.

Firma:.....

D.N.I.:

45612842

FECHA:

09 / 09 / 2019

DEDICATORIA

A nuestros padres, por su
apoyo incondicional en
nuestra formación personal y
profesional para construir un futuro mejor,
a ellos con amor.

A los maestros,
que marcaron cada etapa de nuestro
camino universitario,
quienes nos ayudaron en asesorías y
dudas presentadas en la
elaboración de la tesis

Los autores.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a nuestros padres por su apoyo constante, por los valores enseñados, por la oportunidad de tener una excelente educación y culminar esta etapa de mi vida universitaria, siendo base importante para el desarrollo de nuestro futuro personal y profesional.

A los docentes; por la paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, en dentro y fuera de las aulas universitarias para ser profesionales capaces de analizar y sintetizar en forma objetiva la realidad política, social y cultural de una sociedad y vivir y actuar conforme a los principios éticos y profesionales, para solidarizarnos con las necesidades de la sociedad en general.

Los autores.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUÁNTAR, HUARI, 2018**”, tuvo como propósito buscar la incidencia del trabajo en comunicación interna, a través del manejo de las dimensiones de barreras de comunicación y canales de comunicación; y de cómo éstas inciden de manera directa en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar. Por ello, se aplicó el tipo de estudio para este trabajo ha sido correlacional, donde se buscó la relación de la variable independiente (comunicación interna) y la variable dependiente (clima organizacional), y se usó el diseño transaccional correlacional. A partir de ello, se utilizó el instrumento de la encuesta para la obtención de la información. Por último, el presente trabajo de investigación contó con una muestra de estudio de 129 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.

En base a los resultados obtenidos a través de métodos estadísticos, llegamos a la conclusión que existe un grado de relación significativa, entre la comunicación interna y el clima organizacional, demostrado con la prueba de hipótesis donde el coeficiente de contingencia, es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$), por lo que se tomó la decisión de considerar válida la hipótesis planteada para la investigación.

Palabras Claves: Comunicación interna, Clima organizacional, Comunicación organizacional.

ABSTRACT

The present research work entitled “**INTERNAL COMMUNICATION AND ITS RELATIONSHIP IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF WORKERS OF THE DISTRICTAL MUNICIPALITY OF CHAVÍN DE HUÁNTAR, HUARI, 2018**”, was intended to seek the incidence of work in internal communication, through management of the dimensions of communication barriers and communication channels; and how you are directly affecting the improvement of the organizational climate of the workers of the District Municipality of Chavín de Huántar. Therefore, the type of study was applied for this work has been correlational, where the relationship of the independent variable (internal communication) and the dependent variable (organizational climate) was sought, and the correlational transactional design was used. From this, the survey instrument was used to obtain the information. Finally, this research work had a study sample of 129 workers from the District Municipality of Chavín de Huántar.

Based on the results obtained through statistical methods, we conclude that there is a significant degree of relationship between internal communication and the organizational climate, demonstrated with the hypothesis test where the contingency coefficient is less than 0, 05 ($0.000 < 0.05$), so the decision was taken to consider the hypothesis proposed for the investigation valid.

Key Words: Internal communication, organizational climate, organizational communication.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito establecer la relación existente entre las variables: COMUNICACIÓN INTERNA y CLIMA ORGANIZACIONAL. El estudio desarrollado es importante porque busca encontrar los problemas existentes de comunicación, las barreras y canales de comunicación y de cómo inciden en el clima organizacional en las instituciones públicas en todos los niveles; teniendo como referencia los nuevos conceptos teóricos propuestos en el campo de la comunicación corporativa. Además, buscamos convertir la presente tesis en instrumento teórico de solución y de mejora del trabajo en comunicación corporativa dentro de las instituciones públicas y/o privadas

El estudio, consta de tres capítulos donde se expone y explica el proceso del trabajo desarrollado desde el planteamiento del proyecto, hasta la entrega del informe final de tesis, desarrollado en gabinete y campo durante la investigación. A continuación, detallamos el contenido de cada capítulo.

En el primer capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la hipótesis de la misma. Explicamos las razones que motivaron a realizar la presente investigación; También, planteamos la pregunta y el propósito de estudio. Asimismo, exponemos la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación; y se indica el tipo y diseño de investigación, operacionalización de las variables, unidad de análisis, población, muestra y técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico en el que se explican las teorías, conceptos que sustentan la investigación. Estas teorías apoyan la contrastación de las hipótesis y los objetivos del estudio propuestos, así como exponen los enfoques que se han investigado de las variables: Comunicación Interna y Clima Organizacional, así como también sus respectivas dimensiones e indicadores. En este capítulo también se expone el marco referencial y conceptual.

En el tercer capítulo, se detalla la presentación y el análisis de los resultados obtenidos; y se realizan todos los análisis cuantitativos y cualitativos de los datos obtenidos de los encuestados, para ello se utilizó distribuciones de frecuencia para cada variable y para ambas en conjunto. Igualmente se calculó las correlaciones de ambas variables, para determinar la relación de la variable Comunicación Interna y Clima Organizacional.

Por último, el objetivo del presente trabajo de investigación ha sido hallar el grado de relación de la COMUNICACIÓN INTERNA y CLIMA ORGANIZACIONAL en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, de la Provincia de Huari, en el año 2018.

Los Autores.

SUMARIO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INTRODUCCIÓN.....	VI
Capítulo I: PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. El problema de investigación.....	11
1.1.1. Planteamiento del problema.....	11
1.1.2. Formulación de problemas.....	15
• Problema general	
• Problemas específicos	
1.2. Objetivos de la investigación.....	15
1.2.1. Objetivo general	
1.2.2. Objetivos específicos	
1.3. Justificación de la investigación.....	16
1.4. Hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general	
1.4.2. Hipótesis específica	
1.4.3. Clasificación de variables.....	18
1.4.4. Operacionalización de variables.....	19
1.5. Metodología de la investigación.....	21
1.5.1. Tipo de estudio	21
1.5.2. El diseño de la investigación	21

1.5.3. Población y muestra	22
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	23
1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis	24

Capítulo II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes	25
2.2. Bases teóricas	31
2.2.1. Comunicación Interna.....	31
2.2.1.1. Canales de comunicación.....	36
2.2.1.2. Barreras de comunicación interna	44
2.2.1.3. Esfera Informativa	49
2.2.1.4. Esfera Colaborativa.....	57
2.2.2. Clima Organizacional	64
2.2.2.1. Conflicto	68
2.2.2.2. Cooperación	77
2.2.2.3. Relaciones interpersonales	85
2.2.2.4. Satisfacción laboral	92
2.3. Definición de términos	98

Capítulo III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo de campo	101
3.2. Presentación de los resultados y prueba de hipótesis	101
3.3. Discusión de resultados	131
3.4. Adopción de decisiones	135

CONCLUSIONES	136
RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍAS	138

ANEXOS

Matriz de consistencia de la investigación

Instrumentos de recolección de datos

Cuadros y gráficos

CAPÍTULO I

PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El Problema de investigación:

1.1.1. Planteamiento del Problema

La Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, de acuerdo a los establecido en el Manual de Organización y Funciones (MOF) y el Reglamento de Organización y Funciones; otorga la responsabilidad de realizar el trabajo de comunicación interna al área de Recursos Humanos en la organización, lo cual consideramos es un error, debido a que no es un área que simpatice inmediatamente con los empleados. Además, la falta de profesionales en comunicación y capacitación para realizar el trabajo de comunicación interna; son algunos de los problemas por las que atraviesan las entidades públicas.

La comunicación interna, es la gestión a nivel interno que contribuye al fortalecimiento del clima organizacional entre los integrantes de la organización con el propósito de fortalecer los procesos de cambio organizacional, así como situaciones de crisis que pueden afectar el normal desempeño, la imagen y reputación de la organización; en consecuencia, es incipiente o inexistente en las organizaciones o instituciones públicas, para lo cual, es importante que se use herramientas y medios de comunicación que faciliten la mejora de la comunicación entre los colaboradores de la institución. Según Fernández (1999), manifiesta que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización

para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

La Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, es una institución pública de gobierno local, ubicada en la provincia de Huari, departamento de Ancash en Perú; de acuerdo a la información proporcionada por la oficina de Recursos Humanos de la institución, cuenta con 147 trabajadores, entre nombrados y contratados por diversas modalidades, cuenta con una oficina de imagen institucional; sin embargo, la encargada de gestionar trabajos de comunicación interna es la oficina de recursos humanos. Las únicas labores de comunicación que realiza entre los servidores municipales, son las actividades deportivas y de paseos a campo para aniversario del distrito o feriados no laborables; deja de lado la gestión permanente de la comunicación interna, no cuenta con herramientas de comunicación que busquen informar a los trabajadores de las actividades que se realiza y cómo pueden integrarse de la mejor manera con la institución y generar un clima organizacional idóneo para su desempeño laboral y en mejora de la buen imagen de la municipalidad.

Para esta investigación, fue importante, la información brindada por la oficina de Recursos Humanos, el trabajo que realizan está enfocado al control de asistencia de los colaboradores, por lo que, han descuidado la gestión de la comunicación interna, que les genera conflictos y malos entendidos entre autoridades, funcionarios de confianza y servidores municipales, el alto grado de rumor, autoritarismo y controversias entre los servidores públicos.

El escaso trabajo en comunicación interna, podría generar un clima hostil, que sobrepasa el espacio laboral municipal, por ende, impide el correcto cumplimiento de sus funciones y obligaciones como trabajadores, generando una mala imagen de la municipalidad ante la población del distrito de Chavín de Huántar. Por lo cual debemos considerar que: la cantidad de conflictos que tenga, una organización dependerá de que tan buena calidad de vida y clima haya dentro de ella y en sus relaciones de trabajo, siempre es importante buscar una solución a la dificultad que se tenga, conocer todos los detalles y agilizar la situación para tomar una decisión acertada Gonzales (2006).

Dentro de la comuna distrital, se puede percibir un clima laboral discrepante y conflictivo, cada una de las jefaturas trabajan de manera aislada y no se observa un trabajo en equipo de parte de los servidores, a este problema se suma la falta de reuniones de trabajo para analizar la problemática. Los espacios de comunicación informal son utilizados para compartir rumores o pleitos personales percibidos fácilmente dentro de las oficinas, ya que funcionarios realizan actividades en desmedro de otros; lo que conlleva a un conflicto por la usurpación de funciones, además de realizar actividades que no son de su competencia.

Gonçalves (1997), considera que el Clima Organizacional, es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de

un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Considerando lo propuesto por Gonçalves, se pudo identificar que parte de los problemas en la municipalidad es la constante discriminación que se da por niveles jerárquicos o profesionales, al parecer trabajadores no profesionales, que ocupan cargos sin cumplir el reglamento y manual de organización y funciones; este problema ha creado grupos dentro de la municipalidad, que incrementa la mala comunicación organizacional en la institución y generan un clima organizacional conflictivo; que trae como consecuencia la desorganización y crisis institucional; a ello, podemos agregar, la falta de liderazgo de parte de la autoridad de turno y de los responsables de las oficinas para cambiar la percepción de la población.

Finalmente, en cuanto al uso de las herramientas, recursos, espacios y medios de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, son escasos los espacios de difusión e información que ayude a los trabajadores a conocer mejor la filosofía institucional, al parecer el trabajo y la gestión de la comunicación interna en la institución no es considerada por del área de imagen institucional.

De continuar el problema, la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, podría generar un ambiente laboral hostil, con peleas y conflictos internos que dañarían la reputación de la institución, alcanzando una crisis y desgobierno.

1.1.2. Formulación de problemas

- **Problema general**

¿Cómo se relaciona la comunicación interna con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?

- **Problemas específicos**

¿Cómo se relacionan los canales y barreras de comunicación con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?

¿En qué medida influyen la esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna con las relaciones interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Determinar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

1.2.2. Objetivos específicos

Identificar el grado de relación de los canales y barreras de comunicación con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Determinar la influencia de la esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna con las relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación busca implementar mecanismos que mejoren la problemática de la comunicación interna que se da básicamente en las instituciones públicas; donde no le dan la debida importancia al Clima Organizacional, donde el trabajo es nulo en la gestión de la comunicación a través de actividades, técnicas y herramientas que faciliten el proceso de comunicación corporativa, importantes para el desarrollo institucional. También servirá a la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, para que a partir de esta investigación realicen los trabajos pertinentes en temas relacionados a la comunicación interna.

Así también, el trabajo de investigación servirá de referencia y antecedente para futuras investigaciones que utilicen las variables propuestas, tanto a nivel local, regional y nacional; así mismo, nos permitirá seguir creciendo profesionalmente y promover la investigación en el ámbito de las Ciencias de la Comunicación. Por otro

lado, se justifica porque servirá para la reflexión de las autoridades y funcionarios en la gestión de la comunicación, toda vez que en el presente siglo se trabaja mucho la gestión social y la participación organizacional.

La investigación es importante, las variables de estudio propuestas han sido trabajadas de forma práctica para posteriormente, de acuerdo a los resultados obtenidos, sean usados en instituciones de nivel de gobierno regional, provincial y distrital, y de este modo, contar con un antecedente práctico que ayude a mejorar el trabajo en comunicación interna y clima organizacional.

Finalmente, la investigación permitirá la elaboración de la tesis que formará parte del de la biblioteca central y la biblioteca especializada de la universidad, además contar con un documento académico que permitirá la búsqueda permanente de conocimientos para actualizar y profundizar conceptos de comunicación interna y clima organizacional.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

A mejor trabajo en comunicación interna mejor clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

1.4.2. Hipótesis específica

A mejor canales y barreras de comunicación interna menor conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

A mejor esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna mejor relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

1.4.3. Clasificación de Variables

- **Variable Independiente**

Comunicación Interna

Andrade (2010) La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

- **Variable Dependiente**

Clima Organizacional

Según Chiang (2010), es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra

dentro de una misma empresa. Por lo tanto, se define al clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.4.4. Operacionalización de Variables

Tabla 1:

Operacionalización de Variables.

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación Interna	Andrade (2010) La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras físicas • Barreras psicológicas
		<ul style="list-style-type: none"> • Canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Ascendente. • Comunicación Descendente. • Comunicación Horizontal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Esfera Informativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal • Comunicación Informal

	generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Esfera colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Capacitación
Clima Organizacional	Chiang (2010), es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Por lo tanto, se define al clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Discrepancia • Egoísmo
		<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo • Colaboración
		<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación • Compañerismo
		<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades • Reconocimiento

Fuente: Elaboración Propia.

1.5. Metodología de la investigación

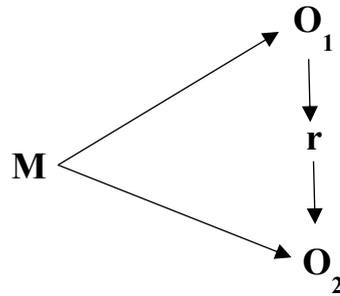
1.5.1. Tipo de Estudio

La investigación es correlacional, puesto que estudiamos el grado de relación existente entre la **variable independiente** (Comunicación interna) y la **variable dependiente** (Clima organizacional), es una investigación básica, puesto que se producirá conocimientos y teorías sobre el problema de investigación. Según, Hernández, R. & Fernández, C. et al (2010) Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (p. 151).

1.5.2. El diseño de investigación

El diseño de la investigación es transaccional correlacional causal. Los diseños correlacionales causales pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar las relaciones causales cuando se limitan a relaciones no causales, se fundamentan en planteamiento e hipótesis correlacionales; del mismo modo cuando buscan evaluar vinculaciones causales, se basan en planteamiento e hipótesis causales. (Hernández, R. & Fernández, C. 2010 et al; p. 155)

El esquema metodológico es el siguiente:



Donde:

M : Es la Muestra

O1 : Observación de la Variable: Comunicación interna

O2 : Observación de la Variable: Clima organizacional

r : Correlación entre las variables.

1.5.3. Población y muestra

Población

Para la presente investigación se ha tenido en cuenta a los 147 trabajadores de las diversas gerencias de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari, según el informe proporcionado por la oficina de recursos humanos.

Muestra

Mediante un muestreo probabilístico, se tuvo en cuenta una muestra aleatoria simple de 129 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari, determinados por la fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2(N-1)}{z^2pq}}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de población

e: Error no mayor de 3% = 0.03

Z= 1.96 para un nivel de confianza de 95%

p=0.5

q=0.5

1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se utilizó la siguiente técnica e instrumento para recolección de datos:

Tabla 2:

Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
ENCUESTA	CUESTIONARIO
Carrasco (2013) “Es una técnica para la investigación social para la indagación, exploración y recolección de datos, mediante preguntas formuladas directa o indirectamente a los sujetos que constituyen la unidad de análisis del estudio investigativo” (p. 315).	Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217).

Fuente: Elaboración propia.

1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis

Para validar la encuesta se utilizó la validación por tres profesionales en Ciencias de la Comunicación.

Técnica de análisis: La técnica de análisis utilizada es la correlación de Pearson, que expresa en qué grado los sujetos tienen el mismo orden en dos variables. Para Morales (2011), si los sujetos más altos pesan más y los más bajitos pesan menos, entre peso y altura tendremos una correlación positiva: a mayor altura, mayor peso, por lo tanto, los coeficientes de correlación pueden ser positivos o negativos, por lo que se interpretan mediante su representación gráfica, los diagramas de dispersión en los que las dos variables están.

Asimismo, se utilizó la escala de Likert para el recojo de la información, de acuerdo al grado de importancia se estableció una valoración del 1 a 5.

Prueba de hipótesis: Se utilizó la Chi-Cuadrado, como prueba de hipótesis nos permitió determinar la existencia de una relación entre dos variables propuestas en la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes

- Gutiérrez (2017), en la tesis titulada “La Importancia de la comunicación interna en organizaciones del tercer sector: caso Enseña Perú”, concluye que: No existe comunicación en cascada, la mala y poca comunicación entre las diferentes áreas. No hay canales apropiados para los distintos públicos. No existe personal que gestione la comunicación interna. Por último, indica que no segmentan al público interno para realizar la comunicación, debido a que no existe una estrategia interna.

- Quiñones (2017), en la tesis titulada “Relación de la comunicación interna en el clima organizacional en la gerencia de producción griferías de la empresa VSI Industrial”, investigación de tipo estudio de caso, concluye que: Dentro de la problemática de la comunicación interna de Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI INDUSTRIAL en el clima organizacional, los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 99.39%, con un incremento porcentual del $X=0.02$.

La comunicación eficaz se relaciona significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del $X=-0.3$

Los flujos comunicacionales se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 82.91%, con un incremento porcentual del $X=-0.68$. Las herramientas de relaciones públicas se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del $X=0.3$.

- López (2016), en la tesis titulada “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo”, concluye que: De acuerdo a la percepción de los colaboradores respecto a la influencia de la comunicación interna y la comunicación asertiva y operativa se logró comprobar que existe un nivel regular de influencia con un 57,7... En relación a la influencia de la comunicación interna sobre la satisfacción laboral y personal se evidenció que ésta influye en un 50,3% en los trabajadores que laboran en la Municipalidad de Chaclacayo, la cual según los resultados obtenidos por el investigador presentan nivel excelente con un 49,9% esto indica que, aunque gran parte del personal se encuentra satisfecho, todavía hay que cuidar que la satisfacción del resto de personal mejore.

- Castillo y De la Cruz (2015), en la tesis titulada “Propuesta de un plan de comunicación interna para fortalecer el clima organizacional de las carreras de ciencias de la Comunicación, Trabajo Social y Turismo de la Universidad Nacional de Trujillo”, concluye que: La Comunicación Interna en las Carreras de

Ciencias de la Comunicación, Trabajo Social y Turismo se desarrolla en forma espontánea, sin tener una planificación estratégica elaborada para alcanzar objetivos e influir en la percepción, comportamiento y actitudes de sus miembros.

La investigación reveló, que existe un Clima Organizacional afectado por una inadecuada administración de planes y políticas de gestión institucional y de inconformidad en cuanto a las condiciones económicas asignadas y a la falta de supervisión en cuanto al desempeño laboral de los trabajadores, lo cual trae consigo una relativa falta de compromiso e identificación de sus miembros. Por otro lado, se identifica que el liderazgo, las relaciones humanas y autonomía presentes, tienen influencia medianamente positiva en la atmosfera laboral de la Carrera Profesional en estudio.

Se evidenció que existe diacronía en la utilización del mensaje. Así también, se encontró una comunicación interna vertical, con flujo de mensaje comunicativo efectuado de forma lineal, Por otra parte, existen otras categorías que orientan positivamente la interacción comunicativa entre sus miembros, entre ellas están: la iniciativa, el tipo de comunicación, el tipo, el canal, e intención comunicativa. Además, se identificó a las reuniones, el internet y tablón de anuncios como las herramientas de uso permanente, mediante las cuales se informa y comunica acerca de las acciones a realizarse en la Carrera profesional.

- Trani (2015), en la tesis titulada “La Comunicación Interna: Una herramienta al servicio de las organizaciones”, investigación de tipo estudio de caso, concluye

que: Con el crecimiento de las organizaciones, y la profesionalización de las mismas, la comunicación interna pasó de jugar un papel informativo a convertirse en una herramienta clave en la estrategia y consecución de los objetivos de las organizaciones. Además, la gestión de la comunicación interna ha evolucionado, sobre todo, en la historia reciente... Por otro lado, la gestión de la comunicación a los empleados ha evolucionado hasta el punto, de ser necesario y recomendable la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acciones y su consiguiente evaluación. Por supuesto, la formación tanto a la Dirección de las compañías como a los mandos intermedios sobre cómo deben comunicar, es otra de las cosas, que demuestra la profesionalización y la importancia que adquiere la Comunicación Interna en las organizaciones.

- Balarezo (2014), en la tesis titulada “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.”, concluye que: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta.

- Lugo (2015) en la Tesis titulada “La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el personal docente de la Unasam - Huaraz”, concluye que: los factores que influyen en la comunicación interna son la claridad con la que se comunica el mensaje, los medios por los que se comunica, las vías en que

se da este proceso y la manera en que las autoridades se comunican con los docentes, y estos elementos si afectan o perjudican a los colaboradores en sus labores diarias. Dentro de la organización el clima es agradable y motivador para los integrantes porque cuentan con el apoyo de sus compañeros como también con las posibilidades de obtener ventajas personales de desarrollo personal y autorrealización.

Queda establecido que el punto estratégico de las empresas se establece en su cultura y que ésta se consolida a través de la comunicación interna; que los miembros que la conforman se transforman en vectores de la comunicación externa que redundará, finalmente, en una imagen positiva en sus stakeholders; así como afirmar que en los Docentes de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, se debe pensar seriamente en la Gestión Asertiva de la Comunicación Interna.

La Identidad de la organización, es la matriz de su exclusividad. La cultura es la energía integradora, la gestión del conocimiento que orienta la acción, y la generación de valor. La comunicación es el flujo que atraviesa toda su dinámica y sus procesos; resaltando que las organizaciones deberían considerar la Comunicación Interna Asertiva como la gestión del proceso de interacción entre individuos, encaminados al logro de objetivos corporativos, al modo de trabajar y de relacionarse con los demás. Esto se reflejará en la imagen que la empresa proyecta de sí misma, y en el tipo de vínculo que debe mantener con su entorno.

En un contexto en donde cada persona es más responsable y capaz que nunca, la comunicación adquiere una importancia clave en la gestión de las instituciones. Particularmente la comunicación interna, en las instituciones universitarias, donde la consolidación de una imagen se vuelve cuestión de supervivencia. Y este ideal es imposible sin la adhesión, sin reservas, de cada uno de los integrantes, de cualquier nivel, que participan en el proyecto. Es una adhesión emocional, vivencial, reforzada por la simbología en la comunicación. Además, de reclamar un modelo nuevo de líder que se identifique por el imperativo de la escucha. Toda vez que la hipótesis demuestra la significancia de la relación directa entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional.

De la misma manera se ha comprobado la relación directa y significativa entre la comunicación interna y las condiciones laborales del personal docente de la FCSEC - UNASAM. La comunicación interna ha permitido relacionar directa y significativamente con el involucramiento laboral del personal docente de la FCSEC - UNASAM, en sus diferentes aspectos y dimensiones operacionales.

Existe relación directa y significativa entre la comunicación interna y la autorrealización del personal docente, aspecto fundamental para la realización y mejoramiento de ambientes, para así alcanzar, aumento de la productividad y el servicio de calidad a los estudiantes de la UNASAM. La importancia de estudiar el clima organizacional en las instituciones de educación superior es por el fuerte desempeño que tienen las personas que laboran en organizaciones concretas de

buscar resultados coherentes con los procesos de comunicación y los ambientes que interactúan.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación interna

Fernández (1999), manifiesta que la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (clientes internos), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización”

Recasens (2008), señala “La comunicación interna, que en su diseño debe ser patrimonio de especialistas, le concierne a todo el mundo en la institución, aunque haya que vencer resistencias o ignorancia en la materia”. Por su parte Madrigal (2006) considera que “la comunicación es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuicios y retroalimentación” (p. 20)

Andrade (2010) La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los

colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Para Chiang (2012), el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Rodríguez (2014) indica que uno de los objetivos de la comunicación interna es que todos los integrantes de la organización estén comprometidos y sepan a dónde va. Es decir, que todo trabajador tenga claro en qué contribuye a que

la compañía llegue a su objetivo. Pero la comunicación interna está cambiando. Aunque mantiene los principios básicos de enfocar a toda la empresa en objetivos claros, actualmente vive una de sus grandes revoluciones gracias al uso masivo de las nuevas tecnologías como celulares y redes sociales (p.2).

Para Villafañe (1993), señala que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”. Por su lado, Capriotti (2009), define la comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (p. 87)

La comunicación interna debe ser entendida como un proceso sistémico, multidireccional, eficiente, eficaz y coherente, donde se analice a los diferentes públicos internos que tiene la organización. Por otra parte, las organizaciones deben generar líderes capaces de escuchar y generar respeto entre todos los colaboradores para evitar el abuso del poder (Cruz, 2012).

Brandolini y Gonzáles (2009) indican que la comunicación interna acerca a los públicos internos con las organizaciones, generando ambientes

armoniosos que contribuyen con el cumplimiento de sus objetivos. Debemos dejar en claro que la comunicación interna no es exclusividad de las grandes corporaciones, es fundamental contar con una política de comunicación que este alineada al logro de objetivos estratégicos de la empresa, Como lo hicieron en su momento la publicidad y el marketing y las relaciones públicas, la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo (p. 7).

Por su parte, Tuñez (2011) considera que la comunicación interna ha de servir para dar a conocer lo que pasa en la organización y lo que la organización hace, los cambios en el entorno que le afectan positiva y negativamente, las novedades laborales y salariales, los balances económicos o de gestión, la actividad de los dirigentes, los planes de vacaciones, las actividades de formación. Todo lo que está relacionado con la organización y con sus miembros debe ser transmitido internamente y, para generar más confianza, debe ser conocido por canales internos antes de ser divulgada al exterior (p. 74).

Martínez (2009), la comunicación interna permite crear una identidad a la institución en un clima de confianza y motivación; conocer ampliamente a la organización y sentirla como propia; mantener constantemente informados, de manera individual y grupal; hacer públicos los logros obtenidos por la institución; reconocer públicamente el desempeño de algún empleado, y

promover una comunicación a todas las escalas.

Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. La comunicación ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente (Kreps, 1990). Esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la Comunicación Interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías (Pinillos, 1988).

Por último, Andrade (1991) lo define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

2.2.1.1. Canales de comunicación

Brandoli y Gonzáles (2009), establecen dos tipos de canales de comunicación interna. La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan de comunicación.

A través de la aplicación de estas herramientas, la organización intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés.

Primero es fundamental distinguir los dos tipos de canales existentes. Los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata algunos ejemplos son: cara a cara, correo electrónico y llamadas telefónicas.

Por otro lado, los canales de difusión solo posibilitan la baja de información. Son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores, como, por ejemplo: la intranet, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata.

Katz y Kahn (1995) definen de manera análoga tres tipos de canales. Teniendo en cuenta su naturaleza los canales de comunicación interna pueden ser:

Los canales orales:

Son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código oral. Una ventaja importante del uso de canales orales es que permiten una rápida retroalimentación. Su principal inconveniente si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas es el potencial de distorsión. Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal, este componente tal vez lleve el mayor significado, por lo cual no puede dejar de ser analizado.

Los canales escritos:

Son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. El utilizar canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; generalmente obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir. Permite la unidireccionalidad paralela, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación a que el mensaje se ha recibido y comprendido.

Los canales electrónicos:

Son aquellos por los que circulan mensajes que utilizan código electrónico, por ejemplo, circuitos cerrados de televisión, videoconferencias, programas multimedia y todas las tecnologías

vinculadas a Internet. Las tecnologías vinculadas a Internet sin duda son los canales electrónicos que han tenido un mayor crecimiento en las últimas décadas.

Cannon y Homburg (2001), consideran clave para lograr una comunicación más eficaz y eficiente es ajustar el modo de comunicación con el tipo de problema a tratar. Así, cuando las cuestiones sean complejas, no estandarizadas e impredecibles, se prefieren los modos de comunicación más ricos, mientras que los problemas más mecánicos y rutinarios se tratan mejor que con modos menos ricos que son más eficaces y eficientes.

➤ **Comunicación descendente**

Sanz (2011) considera la comunicación descendente generalmente se emplea para transmitir indicaciones sobre lo que se debe realizar, para explicar los propósitos, las normas y propiciar la retroalimentación de trabajadores; también se usa para comentar los objetivos, las metas y la filosofía, promoviendo así el desarrollo de la cultura organizacional.

Por su parte, Ortiz (2010) plantea que la comunicación descendente surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y ordenes basadas en las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados), así

como todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Sin embargo, Ivancevich (1997), la considera como aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Ejemplos de este tipo de comunicación son los memorandums, informes, manuales de organización y periódicos internos (p. 516).

Robbins (2004) es el tipo de comunicación que fluye desde un nivel de organización o grupal hacia un nivel más bajo. Usado por los gerentes y líderes, para realizar la asignación de las metas, mantener a los subordinados informados y proporcionar instrucciones sobre los procedimientos o políticas. También para realizar la retroalimentación sobre el desempeño laboral. Los líderes pueden realizar la comunicación con su personal a través de dinámicas grupales, reuniones formales e informales, intranet, entrevistas y correos.

La comunicación descendente es una de las formas más usada en la estructura organizacional, se establece entre la dirección o gerencia con el personal. Los mensajes que se pueden transmitir están relacionados con las acciones o actividades a desarrollar y la valoración del trabajo realizado generalmente está constituida por normas, procedimientos, estatutos, etcétera. (De Castro, 2014, p. 56).

Por último, Ivancevich (1997), agrega que es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. Ejemplos de este tipo de comunicación son los memorandums, informes, manuales de organización y periódicos internos (p. 516).

➤ **Comunicación ascendente**

Para Ortiz (2010) Surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su recorrido es justo el contrario de lo descendente: nace en base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes

caminos en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la empresa. Se usa para transmitir mensajes de abajo hacia arriba en la estructura jerárquica, este tipo de comunicación permite a los colaboradores emitir sugerencias, propuestas, peticiones, quejas, etcétera. Los directivos deben realizar la retroalimentación respectiva, asegurando que el personal tenga una mejor percepción de sus superiores. Permite realizar un diagnóstico del clima institucional, detectar problemas o rumores, etcétera. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el buzón de sugerencias, entre otros (De Castro, 2014, p.3).

Ivancevich (1997), establece que es aquella modalidad en donde la información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica, en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente; mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también permite obtener mejoras a través de la retroalimentación desde la “parte baja de la pirámide” (p. 517).

Por su parte, Robbins (2004) considera que es el que fluye hacia niveles superiores dentro del grupo o en la organización.

Utilizado para brindar retroalimentación a los superiores, para mantenerlos informados sobre los avances de las metas y sobre los problemas actuales. Con este tipo de comunicación, los directivos logran conocer la satisfacción de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, como se sienten en relación con sus compañeros y con su organización. Los medios de comunicación usados son los buzones de sugerencias, los correos, las entrevistas y las retroalimentaciones realizadas a los grupos de trabajo. Sanz (2011) comentó que la comunicación ascendente, permite informar sobre los resultados del trabajo, las acciones ejecutadas, las necesidades y sugerencias que pueden hacer los subordinados a los entes jerárquicos en la organización.

➤ **Comunicación horizontal**

Ortiz (2010) la considera como la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquicos por lo tanto se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles produciendo un intercambio de información entre compañeros o iguales

Sanz (2011), este flujo comunicacional permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y las satisfacciones de las necesidades de cada uno de los miembros de la organización.

Una eficiente comunicación horizontal tiende a estar caracterizada por la interacción mutua y recíproca, entre todos os

trabajadores lo que va a permitir la integración entre compañeros trabajo, involucramiento en la resolución de problemas, entre otros. Además, tiende a tener un efecto directo sobre la comunicación institucional, tiene además influencia sobre el éxito o fracaso de la comunicación ascendente y descendente. (Ongallo, 2007, p. 4)

Para De Castro (2014) la comunicación horizontal se efectúa entre el personal de igual nivel de jerarquía. Es importante en la ejecución de diferentes actividades cotidianas, permite una buena coordinación e integración en la estructura organizacional conformada entre las diferentes áreas, son imprescindibles en el cumplimiento de objetivos y metas de los diferentes procesos (p. 56).

Ivancevich (1997), agrega que es aquella comunicación donde los mensajes fluyen entre personas del mismo nivel de la organización. Ejemplos de esta comunicación lo son las reuniones de plantilla, las interacciones frente a frente, notas memorandums, informes, etc. (p. 517). Su importancia radica en que se puede emplear con fines de integración y coordinación de unidades independientes que forman parte de la organización (Hodgetts (1991 p. 327).

Robbins (2004) considera que esta comunicación es realizada entre los miembros del mismo grupo y que pertenecen al mismo nivel. Las herramientas que utiliza son las comunicaciones directas realizadas de manera verbal, así como retroalimentaciones realizadas en las reuniones de grupo de manera formal e informal, y los correos electrónicos. Las comunicaciones directas realizadas, cara a cara, son y serán irremplazables, es en este tipo de comunicaciones donde se da a conocer las expresiones verbales y no verbales.

2.2.1.2. Barreras de comunicación interna

Newstrom (2011), indica que, en el proceso de comunicación, existen interferencias que pueden limitar la comprensión de un mensaje, a pesar de que el receptor se esfuerce por decodificarlo. Estos obstáculos operan como ruido o barreras en la comunicación, pueden surgir en el entorno físico, en forma de sonidos distractores o en las emociones de un individuo, como la distracción. El ruido puede entorpecer la comunicación, eliminar parte de ella o darles un significado incorrecto a los mensajes emitidos.

Para Koontz et.al (2012), confirman que dentro de las organizaciones existen barreras o interrupciones. El autor sostiene que la mayor parte del tiempo los problemas de comunicación son síntomas de problemas más específicos dentro de la empresa, como

una mala planeación o una estructura organizacional mal diseñada. Las barreras pueden estar tanto en el emisor, como en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación.

La adecuación del mensaje al posicionamiento sociocultural del receptor. El emisor tendrá en cuenta las habilidades comunicativas de la audiencia, su conocimiento, actitudes y su posicionamiento sociocultural. Mantener una observación constante sobre la audiencia, procurando detectar expresiones que indiquen falta de atención, fatiga o incomprensión. No hay comunicación posible con audiencia pasiva, apática o no participativa. La actitud del emisor deberá ser siempre de servicio y no de sanción (Thomas, 2002).

King (2012) considera que “las barreras que se presentan en la transmisión de la información pueden originarse en el emisor, el mensaje, el receptor del mensaje, o en la misma retroalimentación de la información que se recibe” (p.12). Por su parte, Magaña (2012) menciona que “aun cuando el emisor y el receptor pongan toda su voluntad para lograr comunicarse eficientemente, existen interferencias que pueden rebasar el control que se pretenda, limitando la comprensión del mensaje” (p.6).

Chiavenato (2004), considera que el proceso de comunicación no

siempre funciona correctamente, existen barreras que obstaculizan o impiden la comunicación entre las personas. Son variables no deseadas que intervienen en el proceso, provocando que el mensaje recibido sea diferente al enviado.

La Enciclopedia de Conceptos (2018) considera que se conoce como barreras de la comunicación a los obstáculos y las dificultades que pueden surgir durante el proceso comunicativo y entorpecer la correcta culminación del mismo o deformar el mensaje original. La comunicación es un proceso de transmisión (a menudo recíproco) de ideas y conceptos, que implica a un emisor (quien produce y codifica el mensaje), un receptor (quien lo recibe y decodifica), y un canal físico a través del cual se transmite, empleando un código común entre los primeros dos. El canal debe ser propicio para la transmisión del mensaje, el código debe ser mutuo, y quienes intervienen deben estar dispuestos a participar, para que la información pueda transmitirse.

Por su parte, Krohling (2002) considera que las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la dificultan. Son “ruidos” que perjudican la eficacia comunicacional. Las barreras generales o comunes pueden ser de naturaleza mecánica, fisiológica o psicológica. Además, indica que, considera que en el ámbito organizacional hay barreras generales y comunes en el proceso

comunicativo, mientras que en la comunicación organizacional existen barreras más específicas.

➤ **Barreras Físicas**

Manzano (2017), considera que son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono.

Son las que se presentan, en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación. Es decir, las fallas en la fuente o canal para la transmisión del mensaje, son barreras directamente de los medios de comunicación (Interiano, 2001).

Circunstancias del medio ambiente que distorsionan la comunicación, la entorpecen o impiden total o parcialmente. Por ejemplo: los defectos materiales de una grabación magnética, los ruidos ambientales que puedan opacar la voz del emisor, la presencia de numerosos actos comunicativos a la vez que se vuelven indistinguibles, etc. (Enciclopedia de Conceptos, 2018).

Para Chiavenato (2004), son las interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de la comunicación. Se

refieren a los hechos que pueden distraer. Por su lado, Krohling (2002) asevera que las barreras mecánicas y físicas están relacionadas con los aparatos de transmisión, con la bulla, los ambientes y los equipos inadecuados que pueden dificultar e impedir que la comunicación ocurra.

➤ **Barreras Psicológicas**

Manzano, (2017), Son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona, las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

Están se pueden dar tanto el emisor como en el receptor y se producen por el mal funcionamiento en los órganos del individuo, ya sea del emisor o del perceptor (Interiano, 2001). Para Krohling (2002) “son los preconceptos y estereotipos que hacen que la comunicación pueda verse perjudicada. Estas barreras están relacionadas con actitudes, creencias, valores y la cultura de las personas”. Aquellas condiciones propias del emisor y/o el receptor que tienen que ver con su emocionalidad o su personalidad, y que lo predisponen de algún modo a una forma de comunicación específica. Esto puede querer decir que no estén

dispuestos del todo, o que simplemente rechacen la comunicación, por ejemplo, al estar nerviosos, distraídos, asustados, etc. (Enciclopedia de Conceptos, 2018).

2.2.1.3. Esfera Informativa

Andrade (2005), considera que es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

La comunicación informativa se enfoca en realizar planes tácticos para alcanzar metas operativas. Los planes operativos, desarrollados por gerentes de nivel medio y bajo, tienen un enfoque a corto plazo y son de alcance relativamente estrecho. Cada uno de ellos enfrenta un conjunto de actividades, relativamente pequeño (Griffin, 2012, p. 209).

Capriotti (2013), considera que la función informativa se manifiesta por medio de la actuación de los directivos de la organización. Los Directivos deben ser conscientes de que sus actos comunican - tanto o más que sus palabras - las normas de la compañía, además de su filosofía y sus valores. Todos estos aspectos son claves, y también la

propia conducta de los directivos tiene una función de “símbolo”, ya que muestra la forma correcta de “hacer” (p.75).

Jablin (1982) la describe como la ‘Era de la Información’, se consideraba que “un empleado informado era un empleado feliz y productivo”. Lo más importante en esa época era determinar las mejores formas de optimizar los “medios de comunicación descendentes”, dirigidos hacia los empleados y no hacia las jerarquías de la organización. En la doble década de los 50-60, existe una “comunicación descendente”, dirigida y con variables aisladas o manera de describir las peculiaridades de las “redes de comunicación” y sus determinados “ambientes”. En la década de los 70 las investigaciones se centraron en delinear la “naturaleza, cualidades y características de esos ambientes” entre empleados y sus “redes comunicacionales”.

Carretón (2009) menciona que se puede concebir como la transmisión de información desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la organización (...). Este tipo de comunicación no realiza ningún esfuerzo por conseguir la participación del empleado, porque lo que le preocupa simplemente es transmitirle información (p. 43).

Por su parte, Drucker (1996) considera que “hay aún pocos ejecutivos que sepan preguntar: “¿Qué información necesito para hacer mi trabajo? ¿Cuándo la necesito? ¿En qué forma? ¿Y dónde tendría que conseguirla? Y son menos aún quienes preguntan: ¿Qué nuevas tareas puedo realizar ahora que tengo todos estos datos? ¿Qué viejas tareas debería abandonar? ¿Cuáles debería hacer de forma diferente?”. Y prácticamente nadie pregunta: “¿Qué información debo dar? ¿A quién? ¿Cuándo? ¿En qué forma?”.

Las organizaciones informan de manera constante a sus colaboradores, por lo que es importante contar con mecanismos que ayuden a que la información llegue de la mejor manera a todos los colaboradores, para lo cual deben de contar con los canales de comunicación apropiados. Para Arjonilla y Medina (2007) consideran que las empresas e instituciones “están constantemente, por una parte, generando información interna y captando información externa; y, por otra parte, debido a que la realidad económica se desarrolla en mercados de información imperfecta, asimétrica e incompleta, demandando información sobre su entorno. Sin embargo, muchas empresas se encuentran con dificultades a la hora de utilizar esta información debido a motivos tan variados como que cuentan con un exceso de información que les dificulta, más que les ayuda, manejar información de escasa fiabilidad debido a que no se encuentra suficientemente filtrada, actualizada o clasificada de

acuerdo a criterios adecuados; o porque les resulta muy complejo convertir esta información de entrada en información de salida útil y a tiempo.

Azofeita (2007) considera que el contenido de la información se relaciona directamente con la organización y la cotidianidad del trabajo, pues se refiere a la información básica que indica al trabajador que hacer, cuándo, cómo y para qué hacerlo. La formulación de objetivos, metas, órdenes, instrucciones, pautas de trabajo y solución de problemas deberían elaborarse conjuntamente entre las jefaturas y los subordinados, pues ello facilitaría la identificación de los mismos con las metas de la organización (p. 38).

➤ **Comunicación formal**

Etchegaray (2010), Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa (p. 88). Los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios

básicos. Éstos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. (Denison, 1991, p. 2)

La información necesaria en una organización según Wolton (2006) considerando a los receptores deben de ser las siguientes:

- ✓ La información-prensa, vinculada a la actualidad y proporcionada por los medios.
- ✓ La información-servicio, en plena expansión. Pueden ser de informaciones de servicio público vinculadas a la administración en línea, al gobierno, o informaciones privadas vinculadas a la economía, el comercio, la publicidad, etc.
- ✓ La información-datos, vinculada al auge de las bases y los bancos de datos, que requieren un mínimo de conocimientos.
- ✓ La información-entretenimiento.
- ✓ La información-militante.

Considerando lo propuesto por Woltón, se debe de considerar que la comunicación en donde el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos,

cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. (Lacasa, 2011, p. 46).

Alvarado (2010) considera que la comunicación formal fluye en varias direcciones: descendente, ascendente y horizontalmente entre personas del mismo rango. La comunicación formal es aquella que se efectúa y transmite por canales concebidos para que sea recibida por un público y que responda a unos objetivos o pretensiones.

Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que la información, interrelacionada con el potencial de habilidades y competencias de las personas, da lugar al “conocimiento”, que se convierte en un valor susceptible de ser gestionado. La información debe ser gestionada para ser utilizada por los individuos y las organizaciones en forma de conocimiento, lo que es posible gracias a una buena política de comunicación. Los procesos de búsqueda, recopilación, análisis, transformación y difusión deben ser llevados a cabo cuidadosamente.

También debemos de considerar que la comunicación sirve para llevar a cabo una mayor eficacia organizativa. Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. En cualquier

organización o grupo, la comunicación tiene cuatro funciones centrales: controlar, motivar, expresar emociones e informar (Robbins, 2004).

➤ **Comunicación Informal**

Etchegaray (2010), La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”. (p. 89).

Ivancevich (1997) asevera que la comunicación informal, es conocida como aquella comunicación basada en los chismes que luego se convierten en rumores. Los chismes y/o rumores se filtran a través de los canales formales de comunicación y transportan una gran variedad de hechos, opiniones, habladurías y otros tipos de información como lo establece (p. 518).

Newstrom (2011) considera que además de la comunicación ascendente y descendente, la comunicación informal juega también un papel importante dentro de las organizaciones. A esta se le conoce también como comunicación extraoficial. Puede emitirse tanto de forma oral como escrita y por lo general tiende a ser rápida y flexible.

Esta velocidad dificulta que la administración o dirección impida la propagación de rumores indeseables dentro de la empresa.

Otra definición que se concuerda con lo propuesto por Etchegaray es: Es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad (p. 47).

Hodgetts (1981) considera que las causas probables de este tipo de comunicación son las siguientes:

- ✓ Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente trata de llenar es los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
- ✓ Cuando se percibe inseguridad en la situación que prevalece el personal recurre a la comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse entre sí contra lo desconocido.
- ✓ Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional en una situación.
- ✓ Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratan con frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr

murmuraciones negativas respecto a tales individuos, recurriendo a los rumores.

- ✓ Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible. (p, 328).

Es el flujo de información a través de canales no institucionalizados por la organización. Generalmente, la información transmitida es considerada como importante y, por supuesto, de interés para los empleados; no tiene en cuenta escalas jerárquicas, circula en todos los sentidos debido al carácter de informalidad (Ritter, 2005)

Para finalizar, consideramos lo propuesto por Lucas (1997) quién afirma que la comunicación informal surge por una necesidad de los miembros de tener información más directa sobre los temas de la organización y los cambios que les pueden afectar. Los canales informales propagan este tipo de información rápidamente sobre todo aquella especialmente actual o de interés para sus miembros. Si la información interesa, es posible que quien la recibe la transmita a su vez, lo que forma una cadena de transmisión.

2.2.1.4. Esfera Colaborativa

Serrano (2003) considera que es el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser

como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (p. 72). Es la aceptación o consentimiento anímico del trabajador para con la empresa en el marco de su grado de pertenencia y de identificación tanto con sus objetivos de vida como con los de la empresa (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, Chiang (2012), considera que es el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Chiavenato (2004) asevera que el componente emocional genera estabilidad en la persona y fortalece la confianza empleado y empleador. Cabe mencionar que para que se establezca confianza es necesario un lazo emocional y de identificación con la organización. En esta perspectiva, Chiavenato (2004) considera tres tipos de confianza:

Confianza por situación:

Tiene como base el miedo y solo funciona cuando se tengan claro las consecuencias de retirarse, el castigo.

Confianza por conocimiento:

Se establece tras un largo periodo de tiempo de observación cuando se es capaz de predecir y entender la conducta de otro.

Confianza por identificación: Se genera a partir del vínculo emocional que comparten ambas partes.

El compromiso afectivo tiene como base la familia y el fuerte vínculo afectivo entre los miembros. La organización debe emular una familia para que de esa forma desarrolle y fortalezca emociones positivas que involucre al trabajador con la empresa, generando sentido de pertenencia y lealtad, brindándole un sistema de política que le ayude al trabajador a mantener un adecuado equilibrio entre su vida personal y laboral. Así, el trabajador internaliza los principios organizacionales con orgullo para la consecución de los objetivos organizacionales generando felicidad conjunta. Dicha felicidad fomenta la integración y la satisfacción laboral entre los miembros constituyendo un alto grado de compromiso para con la institución (Rivera, 2010).

Chiavenato (2004) explica que este tipo de compromiso en la actualidad se ha visto debilitada por los cambios sociales y de paradigmas, de tal forma el trabajador ya no se considera como un subordinado burócrata sino un colaborador que transmite talento y competencias a la organización. Además, Robbins (2004) describe

que la confianza por identificación, es un tipo de confianza que se gana a lo largo del tiempo que permite establecer una conexión emocional más fuerte entre los implicados. El autor menciona que existen cinco dimensiones elementales para la formación de la confianza:

- ✓ Integridad, es decir, el ser honesto y veraz.
- ✓ Competencia, tiene como base las capacidades y conocimientos del sujeto.
- ✓ Congruencia, hace referencia a la habilidad del sujeto para mantenerse objetivo y tomar buenas decisiones.
- ✓ Lealtad, es decir el defender y tomar responsabilidad por los demás.
- ✓ Franqueza, es la parte ética, la sinceridad.

Rivera (2010) indica que compromiso de continuidad tiene que ver con el reconocimiento del colaborador como un conjunto de factores físicos, psicológicos y económicos y con posibilidades de cambiar de empresa si lo desea. En otras palabras, el trabajador tiene un sentido de lealtad para con la organización ya que ha invertido tiempo, esfuerzo y dinero y si siente que las oportunidades externas no satisfacen su visión, siente más apego con la institución.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están haciendo sus compañeros, los administradores no pueden recibir información y

los supervisores no pueden dar instrucciones y la coordinación del trabajo es imposible. La cooperación también se torna imposible porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. Podemos decir con seguridad que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización (Chiang, 2012, p. 89).

Por último, Funes (2013) indica que, en la dimensión afectiva colaborativa, existe un elevado compromiso afectivo que transmite el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, lo cual hace que el colaborador se sienta identificado psicológicamente con los valores y filosofía de la empresa. De igual manera encontró que en contexto es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los de la empresa, sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se muestra con actitudes tales como un evidente orgullo de pertenencia del colaborado hacia su compañía, como, por ejemplo, el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con amigos o familiares.

➤ **Confianza**

El hombre es un ser que vive en un entorno determinado y debe reforzar la calidad de los lazos que le unen al grupo. De ahí que sea necesario establecer buenas relaciones entre los miembros del

grupo y que sean relaciones basadas en la Confianza (Castillo, 2009, p. 48). Además, la Confianza se revela como uno de los objetivos indispensables en las relaciones entre la empresa y sus públicos. Esta perspectiva de responsabilidad para con el entorno, como parte de la Confianza y necesaria para la subsistencia de la organización, tiene cierta vinculación al enfoque sistémico de las relaciones públicas desde una perspectiva tanto económica como ética (Grunig, 1986).

Van Riel (1997) asevera que “los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa a nivel cognitivo, afectivo y conativo, en aquellos públicos objetivo con los que se pretende establecer y mantener una relación”; para Druker (1994) “Las organizaciones se fundan en la Confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo” (p. 118). Se debe considerar lo propuesto por Boiry (1998) que indica que en primer lugar, una manera de comportarse y, secundariamente, una manera de informar, de comunicar con la intención de establecer y mantener relaciones de Confianza basadas en un conocimiento y una comprensión mutuas entre el grupo y los públicos que le concierne (p. 33).

➤ **Capacitación**

Chiavenato (2014) asevera que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Para Dessler (2009), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Robbins (2005) se debe de capacitar al personal de la siguiente manera:

- ✓ **Técnica:** Capacitación y conocimiento de producción, procesos de venta, tecnología de la información, aplicaciones de

cómputo, otras destrezas técnicas necesitarías para realizar un trabajo en particular.

- ✓ **Empresarial:** Finanzas, marketing, optimización de procesos, calidad planeación estratégica, cultura organizacional.
- ✓ **Obligatoria gestión del desempeño:** Cualquier capacitación que ayude a un empleado a mejorar su desempeño laboral.
- ✓ **Solución de problemas y toma de decisiones:** Definición de problemas, evaluación de las causas, creatividad en el desarrollo de alternativa, análisis de alternativas, selección de soluciones.
- ✓ **Personal:** Planeación de carrera, administración del tiempo, bienestar, finanzas personales o administración del dinero, como hablar bien en público.

2.2.2. Clima Organizacional

Según Méndez (2010), encuentra que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Para Chiang (2010), el Clima Organizacional se refiere a las características del medio ambiente laboral, estas son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en este medio, teniendo repercusiones sobre su comportamiento. El clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias

motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). El clima organizacional está íntimamente ligado a las percepciones que trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Blanch, 2010, p. 59).

Además, Blanch (2010), propone características importantes para el buen desarrollo del clima organizacional en una institución, que son las siguientes:

Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

Responsabilidad

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Para Chiavenato (2000) el clima organizacional está referido a la adaptación de los miembros de la organización al entorno donde actúan o laboran, los cuales obedecen no sólo a la satisfacción de las necesidades físico-personales y de seguridad, sino también a la exigencia de ser parte de un grupo social, necesidad de satisfacción emocional y de autorrealización personal y grupal.

Por su parte, Brow y Moberg (1990) consideran que el clima organizacional buscar cubrir las necesidades de los empleados de una organización, genera inconvenientes en su adaptación al interior de esta, sin embargo, esta se dará en un determinado momento. Ya que la adaptación depende de la predisposición mental y profesional del personal, los cuales difieren de un

individuo a otro. Una adecuada adaptación reduce la tensión, angustia, del trabajador, otorgándole una buena calidad laboral y salud emocional.

Granel (1998) afirma que el comportamiento de las personas de una organización, no depende en gran medida de las estructuras y procesos que se dan al interior de su trabajo; sino generalmente de las percepciones internas que tiene el ser humano sobre cada uno de ellos. El clima organizacional, es un elemento primordial en el interior de las organizaciones, las percepciones que tiene el trabajador de ella, depende mucho de las estructuras y procesos que se generan dentro de su medio (Martínez, 2003) Además, las formas de percepción del ambiente, también depende de muchos otros factores, como por ejemplo de la forma como se llevan a cabo y se realizan las diferentes actividades internas y externas, así como también de las interacciones de cada uno de sus miembros. En consecuencia, el nivel del clima organizacional está basada plenamente de la interacción recíproca entre las características personales y las características organizacionales (Rodríguez, 2008).

Por último, Kreitner y Kinicki, (1996) aseveran que el clima organizacional permite a las empresas u organizaciones tener una mayor competitividad y productividad, siempre y cuando esta sea adecuada a las necesidades de la empresa, así como también a las necesidades de los recursos humanos. Un buen clima organizacional permite brindar a los usuarios un mejor servicio, los cuales son las consecuencias de las buenas medidas y estrategias internas adoptadas a nivel organizacional. Por ello, la evaluación permanente del clima

organizacional y su posterior mejora permite detectar aspectos claves que están incidiendo de manera importante en el entorno laboral de la organización.

2.2.2.1. Conflicto

Robbins (1999) el conflicto funcional es aquel que sustenta las metas del grupo y mejora su desempeño y el disfuncional es el que obstaculiza el desempeño del grupo. Por su parte, Gonzales (2006) considera los conflictos laborales como una anomalía que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte, están los jefes y altos puestos, por otro lado, los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta. Al momento que los miembros de una empresa no llegan a un acuerdo sobre un tema, puede surgir lo que es un conflicto laboral y en este mismo existen clasificaciones que son, los conflictos individuales y colectivos, son los que afectan al trabajador o varios de ellos y los conflictos jurídicos y económicos, en que interviene una norma legal o en el momento que se pretende crear una norma.

López (2013) afirma que el conflicto es como un enfrentamiento que hay entre dos o más personas, las cuales tienen distintas inclinaciones que defienden con solidez y determinación. Al momento que alguien impone su posición y vela porque sus intereses sean los beneficiados, hay posibilidades de que comience un conflicto laboral, surgen un conjunto de elementos que forman la estructura de este problema,

como lo es los actores principales que son las partes implicadas en el problema, los secundarios que tuvieron algún tipo de participación en lo que sucedió y los intermediarios que pudieron tener participación en el aspecto de buscar alguna solución; otro de los elementos es el problema, la razón de la disputa y los objetivos que es a donde se quiere llegar, los intereses que son los que manifiestan cada una de las partes donde exponen la necesidad de defender lo que plantean, las conductas que es la forma de responder a la situación y la estrategia que es como se afronta el conflicto, para encontrar la solución más eficaz ya sea por medio de una negociación, a fuerza o recurrir a la autoridad.

Escudero (2011) define conflictos laborales como el origen de puntos de vista de dos personas totalmente diferentes, que surgen en el ámbito y forman tensiones que saltan a la superficie. En la totalidad de las veces el problema es mucho más pequeño de lo que se llega a observar en la realidad, alguna de las partes tiende a evitar detalles que surgieron y la persona que habitualmente es el mediador en estas situaciones es el jefe, ya que conoce ciertas causas, temperamentos, relaciones y formas de ser de los empleados; entre más rápido se detecte un conflicto dentro de una organización puede ser más factible encontrarle una solución al tratar el problema, ya que entre más pasa el tiempo la dificultad será más complicada, se pueden descubrir ciertas diferencias entre colaboradores con preguntas y actividades. Al

momento de saber que existe un problema hay que abordarlo y dar soluciones concretas y firmes.

Por su parte, Vásquez (2006) plantea los tipos y causas de los conflictos laborales, que son los siguientes:

- ✓ Los distintos caracteres que se pueden encontrar en la organización, Cambios dentro de la empresa, ya sea de ascenso para alguien o de alguna rotación de personal,
- ✓ Confrontaciones de distintas culturas y valores que algunos posean y otros no,
- ✓ Status por la posición social y económica que pueda tener dentro del grupo.

Gonzales (2006) agrega que la cantidad de conflictos que tenga, una organización dependerá de que tan buena calidad de vida y clima haya dentro de ella y en sus relaciones de trabajo, siempre es importante buscar una solución a la dificultad que se tenga, conocer todos los detalles y agilizar la situación para tomar una decisión acertada.

Comparte lo planteado por los autores, López (2013) pues asevera que los conflictos surgen, no solo en un entorno, sino que pueden presentarse en muchas circunstancias y lugares. Por una parte al solucionar una dificultad laboral existe lo social y jurídico, pero por otro lado las relaciones de trabajo, a lo largo de los años se ha generado

un sinfín de percances entre jefes y subordinados por intereses propios de cada parte pero muy opuestos, las empresas no habían podido solucionar esto y lo dejaban en manos de personas especialistas en ese tema, en el tiempo actual las organizaciones ya no pretenden evitar estos, ya que se ha demostrado tener aspectos positivos dentro de una empresa, como lo es el desarrollo e innovación en muchos aspectos y el avance de la población, seguidamente se negocia y se trata de buscar una solución de manera tranquila.

También se debe de considerar la negociación que existe ante conflictos corporativos, por lo que, De la Cruz (2014) plantea que la negociación es una de las técnicas que se utilizan para la solución de conflictos laborales, donde se realiza una plática con las partes afectadas para encontrar una solución al problema, en el momento en el que no llegan a un acuerdo de cómo solucionar las cosas, una persona trata de ser el mediador en esta situación, se busca tener respeto entre ellos hablar de una forma pacífica para conseguir la solución donde las partes sean beneficiadas por igual, lo que desea la negociación es un incremento de beneficios y una disminución de lo que pierden, al momento de mediar con las partes se trata de un intercambio de propuestas, donde se puedan poner de acuerdo en alguna medida para solucionar el altercado.

Por último, Vásquez (2006) considera que otro punto para la resolución de un conflicto, al momento de tratar de solucionar un inconveniente surgen consecuencias, muchas veces malas y otras buenas dentro de la organización, una de las secuelas de un mal manejo de problemas laborales es la pérdida de tiempo que se tiene en mediar la situación y muchas veces ninguna de las partes ayuda de forma condescendiente y esto crea atraso sin tener ninguna solución; otra consecuencia que trae problemas a la organización es el sabotaje de equipo o procesos que pueda tener algún empleado por la simple razón de alguna represalia que pueda tener.

➤ **Discrepancia**

(Locke, 1968). La satisfacción e insatisfacción laboral se derivan de la evaluación que hace el trabajador al contrastar sus valores con la percepción de lo que le ofrece el trabajo. En este sentido, se define el carácter dinámico de los valores que varían de persona a persona, así como la jerarquía de valores que cada individuo posee. Cada experiencia de satisfacción o insatisfacción laboral es el resultado de un juicio dual: el grado de la discrepancia valor percepción y la importancia relativa del valor para el individuo.

Info Capital Humano (2018) considera que cuando se trabaja en equipo hay ocasiones en que salen a relucir ciertos malos hábitos que empiezan a generar fastidio e incomodidad entre los miembros.

Al principio puede que los colaboradores se limiten a no decir nada, pero si estas costumbres son recurrentes lo más probable es que acaben por explotar irritados y terminen odiando a ese miembro del equipo. Además, propone algunas costumbres en los trabajadores que es importante evitar:

Agredir a sus sentidos

Trabajar en una oficina compartida y escuchar música alta, en vez de usar unos audífonos desde luego es un hábito que va a generar irritación entre los otros miembros del grupo. Asimismo, llevar un perfume con un aroma demasiado intenso, comer alimentos que desprendan olores fuertes y molestos o mantener el escritorio siempre en completo desorden son malas hábitos que deben ser erradicados de inmediato, si se quiere mantener un buen clima laboral. Hay que tener en cuenta que cuando se trabaja en una oficina compartida hay que ser respetuoso con el espacio de trabajo.

Vivir un drama continuo

Nunca falta el colaborador que le encanta vivir en un drama continuo, haciendo de los pequeños errores grandes problemas innecesarios. Si eres de los que tiende a hacer teatro por todo, aléjate de esa manía pues solo conseguirás invadir todo de energía negativa, generando que el equipo viva en disputa por temas irrelevantes.

Lo más acertado, es que si tienes algún problema te dirijas a la persona en cuestión y no gritarlo a los cuatro vientos.

Defraudarlos o menospreciarlos

Un equipo de trabajo se caracteriza porque todos persiguen un objetivo común. Por ello, nunca debes menospreciar a tus compañeros. Si alguno ha cometido un error, evita hacerle sentir menos y no acudas donde tu superior para presentarle las quejas. Nuevamente, lo recomendable es hablar directamente con la persona en concreto y tratar de solucionar la pequeña disputa. Si el tema ha llegado a oídos de todo el grupo entonces lo mejor es hacer una reunión de equipo para encontrar una solución.

Tomar a tu par como tu subordinado

En un equipo todos tienen el mismo rango. Así que si te adjudicas aires de superioridad lo más seguro es que acabarás siendo repudiado por tus compañeros.

Comunicarse inadecuadamente

Cuando estás alterado, enfadado o estresado por lo general tiendes a comunicarte con el resto del equipo de una forma poco profesional, una actitud que molesta y mucho al grupo (Info Capital Humano, 2018)

Por su parte, Peiró (1996) considera que, en primer lugar, el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición

dada, lo que podríamos denominar el “resultado satisfactorio”. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Se puede decir de esto que la satisfacción deriva del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores.

➤ **Egoísmo**

Cortina (2014) plantea que importante es tener en cuenta esta frase frecuentemente en nuestro ámbito laboral. A diario conocemos o hacemos parte de problemáticas no éticas que se han vuelto “comunes o normales” en nuestro entorno. una de las problemáticas éticas profesionales más comunes y que a su vez pueden traernos consecuencias bastantes relevantes en el ámbito laboral es: el egoísmo. Este se refiere al amor excesivo que una persona siente sobre sí misma y que le hace entender desmedidamente su propio interés, por lo tanto, el egoísta no se interesa por el interés del prójimo y rige sus actos de acuerdo a su conveniencia. El egoísmo por lo tanto es un concepto opuesto al altruismo. la persona altruista sacrifica su propio bienestar por el beneficio de otros; es decir busca el bien ajeno antes que el propio.

Para Bolaño (2010) “El mal es básicamente el egoísmo narrado de diferentes formas. La frontera delimita la mirada que tengas sobre el otro, el saber que el otro existe”. Asimismo, Hobbes (2013) considera que “el hombre es un ser naturalmente egoísta, que siempre perseguirá su propio beneficio. El ser humano es “sicológicamente egoísta”.

Schopenhauer (2003) considera que el egoísmo del individuo (ese fenómeno singular de la voluntad iluminada por el sujeto del conocer), para su deseo de afirmarse a través de un tiempo infinito, puede sacar de nuestro parecer expuesto tan poco sustento y consuelo como podría sacar del conocimiento de que, tras su muerte, el restante mundo exterior sí perdurará en el tiempo, lo cual sólo es la expresión del mismo en sí, pero considerado objetivamente y, por lo tanto, temporalmente.

Cada individuo se considera un universo único, un microcosmos que reúne íntegramente la voluntad de vivir en cada uno y desde el cual se inicia y termina todo. No obstante, en el insignificante tamaño del ser humano, casi asimilable a la nada, cada cual siente que en su individualidad se inicia su universo y cada uno está dispuesto a luchar contra el mundo para mantener su existencia. Es el egoísmo natural que habita en todos los seres de la naturaleza (Schopenhauer, 2003, p. 429).

Prats (2014) considera que el egoísmo se aprecia en el animal racional, y en el no racional, aspectos relacionados con la supervivencia. Pero en ese caso hablamos de egoísmo natural, puesto que cada especie lucha por sobrevivir. Ahora bien, tratándose del ser humano, cuando aparecen los móviles antimorales, el egoísmo se transforma en egoísmo extremo y en los diversos aspectos. Es el caso del exitismo observado en la sociedad humana, que en general implica que los hombres intenten ser reconocidos a costa de diversas estrategias egoístas, como ocultar información para que los otros no puedan, surgir a la par; aprovechar información que sólo algunos manejan; tergiversar información para inducir a error al resto, y otras alternativas. Es la maldad y el propio egoísmo actuando conjuntamente como móviles antimorales (p. 20).

2.2.2.2. Cooperación

Tomasello (2009) menciona que la cooperación es una característica necesaria para la evolución, bienestar y supervivencia de los seres humanos, pues implica colaboración mutua, en el sentido que, al trabajar juntos, con un objetivo común, todos se benefician. Requiere de altruismo, entendiendo que, al cooperar, se realiza un sacrificio individual, de alguna manera, por los otros. Por tanto, la cooperación, ha permitido la evolución de la humanidad, pues gracias a ésta, los seres humanos han desarrollado una cultura que posee dos

características singulares, la acumulación de artefactos y las instituciones sociales, que son un conjunto de maneras únicas que requieren de la cooperación y motivan al hombre a cooperar.

Johnson, Johnson y Holubec (1999), las estructuras cooperativas se da una interdependencia positiva, lo que produce como consecuencia una interacción promotora en la que las personas promueven y facilitan los esfuerzos de los otros por aprender. Esto conduce a un incremento de los esfuerzos, por lograr las metas u objetivos, relaciones interpersonales positivas y salud psicológica, a diferencia de las estructuras competitivas e individualistas, en las que se produce una disminución de los esfuerzos para alcanzar logros, relaciones interpersonales negativas y desajustes psicológicos.

Carrasco (2016) considera que la cooperación se refiere a la disposición que tienen los colaboradores de acatar las órdenes y de colaborar en las funciones de la empresa, asimismo muestra el grado de compañerismo que se presenta entre los colaboradores, ya que se refleja el apoyo y ayuda hacia labores no propias del área de trabajo establecida o la explicación a otros compañeros sobre temas que no les ha quedado claro en su momento.

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados

del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores (Balarezo, 2014, p. 70).

➤ **Apoyo**

Rhoades y Eisenberger (2002) sostienen que el Apoyo Organizacional Percibido, es un constructo que se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar, Toro (2007) destaca la importancia de dos componentes claves del concepto: una es la valoración que la empresa hace de los esfuerzos y contribuciones del empleado y otro las gestiones que muestran interés y cuidado por el bienestar del empleado.

Para Topa (2008) manifiesta que las organizaciones necesitan promover todos aquellos comportamientos que son discrecionales, fuera del entorno formal, el colaborador no está obligado a ejecutar como parte de su desempeño en el papel laboral. Estas conductas de rendimiento más allá del propio rol se conocidas como conductas de ciudadanía organizacional (CCO) o conductas extra rol. Estos comportamientos discrecionales se concretan en ayudar a los compañeros que tienen sobrecarga laboral, en proponer ideas nuevas que mejoren los resultados, en defender a la organización delante de otros y en procurar la mejora de su propia competencia para rendir mejor en el trabajo.

Eisenberger y Stinghamber (2011) consideran que los empleados personifican a la organización, pensándola abstractamente como un individuo con una orientación benévola o malévola hacia ellos. Entonces, para satisfacer las necesidades socio-emocionales como la aprobación, la estima, la afiliación y el apoyo emocional; el trabajador evalúa considerar un mayor esfuerzo en nombre de la organización, forman una percepción general sobre el grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar.

Por otro lado, Rhoades y Eisenberger (2002) definen como: las necesidades emocionales de los empleados, la lista de refuerzos efectivos para recompensarlos, las creencias globales de los mismos concernientes a cómo la organización valora su contribución, la preocupación que tiene ésta sobre su bienestar y como estos factores inciden en el mantenimiento del compromiso del empleado con su empresa, y, en consecuencia, en la calidad de su desempeño (p. 698).

Gallardo (2008) considera que el individuo puede estar relacionado a su centro laboral porque desea seguir perteneciendo al mismo, refiriéndose al componente afectivo; porque necesita pertenecer al trabajo por las retribuciones del mismo, refiriéndose al componente de continuidad o permanencia; y porque siente que debe hacerlo

refiriéndose al componente normativo. Es el compromiso organizacional al igual que el apoyo organizacional percibido es importante porque se relaciona directamente con la capacidad que tienen para influir en los colaboradores, ya sea en la eficiencia a la hora de trabajar como en el bienestar de los mismos (Omar y Florencia, 2008).

Martínez y García (1995) consideran que es todo proceso de transacciones interpersonales, basados en los recursos emocionales, instrumentales e informativos, pertenecientes a las redes sociales de pertenencia, dirigidos a potenciar, mantener o restituir el bienestar del receptor, el cual es percibido como transacción de ayuda, tanto para el receptor, como para el proveedor (p. 70).

Otros autores, consideran la importancia del apoyo organizacional y de cómo influye en el trabajador, por lo que mencionan que si el colaborador percibe que la organización le ayuda brindándole beneficios genera un sentimiento de obligación hacia la empresa, motivo por el cual, el trabajador hace lo posible de devolver el favor y/o recompensar a su organización en el futuro (Antúnez, Cáceres y Jiménez, 2013; Cuadros, 2014; Payán, 2011), lo cual se traduce en comportamientos como el deseo de no abandonar la

empresa en que laboran, involucrarse con los objetivos de la misma, etc. (Jiménez, Acevedo, Salgado y Moyano, 2009).

➤ **Colaboración**

Wilkinson y Young (2002) advierten que las empresas que son capaces de trabajar juntas serán más capaces para adaptar mejor sus productos, sus servicios y sus procesos operacionales para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado. Así, por medio de esta investigación se podrá conocer el efecto de la colaboración en el éxito innovador.

Gray (1989) plantea “la colaboración es un proceso a través del cual, las partes que ven diferentes aspectos de un problema pueden constructivamente explorar sus diferencias y buscar soluciones que van más allá de su propia visión limitada”. Por su parte, Oller (1968) considera que “la colaboración entre organizaciones surge como un medio ya sea de subsistir adaptándose al ritmo impuesto por la realidad en su evolución”.

Porras (2003), plantea que la colaboración se da de dos maneras dentro de una organización:

Informal:

En este tipo de colaboración, las relaciones interpersonales que se dan de manera cotidiana son la base para colaborar; las principales

características son los antecedentes que se tienen en la relación; si los socios han respondido de manera satisfactoria en situaciones pasadas, lo cual genera un incremento en la confianza y en la mayoría de las veces, los convenios entre los participantes para colaborar son de palabra.

Formal:

En las relaciones formales no existe la suficiente confianza entre los participantes por lo que los elementos que no se satisfacen son substituidos por contratos escritos en los cuales se especifican las obligaciones y los beneficios que tendrá cada una de las partes involucradas, por lo cual, cuando alguno de los socios no cumple con las obligaciones establecidas en el acuerdo de colaboración es sancionado conforme a lo establecido.

Enciso (2016) plantea las ventajas de la colaboración en las instituciones:

- ✓ Contar con equipos de alto desempeño que se destacan por alcanzar las metas que se proponen y sentirse satisfechos apoyados y respaldados.
- ✓ Se logra hacer gestión del conocimiento pues cuando hay colaboración genuina, se crea una comunidad de aprendizaje, donde cada uno le enseña a los demás lo que sabe.

- ✓ Se disminuyen los riesgos psicosociales pues no hay rivalidades y los conflictos se resuelven de manera funcional. Se solucionan los problemas y se acercan las personas.
- ✓ Se aumenta el capital relacional, pues a través de la colaboración mutua se forman lazos que van más allá de los proyectos asignados.
- ✓ Se afianza la percepción de felicidad en la organización, pues cada uno trabaja a gusto, sintiéndose que está realizando algo trascendente y con camaradería.
- ✓ Todos comienzan a trabajar bajo un esquema que privilegia la responsabilidad mutua. “Todos para uno, uno para todos”.

Thomson & Perry (2006) consideran la colaboración como un proceso en el cual actores autónomos interactúan a través de negociaciones formales o informales, creando conjuntamente reglas y estructuras que gobiernan esas relaciones y maneras de actuar o decidir sobre los aspectos que los unen. Es un proceso que involucra normas compartidas e interacciones mutuamente benéficas. Además, ocurre cuando dos o más personas trabajan juntas para crear o apropiarse de una misma cosa. Un sistema de trabajo colaborativo es una unidad organizacional que está establecida en cada momento que la colaboración ocurre, sea formal o informal, intencional o no intencional. (Ivan, Ciurea, y Zamfiroiu, 2014).

2.2.2.3. Relaciones Interpersonales

Todos los seres humanos necesitan crecer en un entorno en el cual se estimule su desarrollo personal y social, teniendo la oportunidad de ser ellos mismos, de estar con otras personas y compartir, ya sea con amigos, familia, compañeros o colegas de trabajo, esforzándose para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, ayudando así a un mejor rendimiento personal y profesional (Pinilla, 1972).

Llaneza (2006) asevera que en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo.

Chiavenato (2002) expresa que “las relaciones interpersonales son aquéllas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones con los semejantes, compañeros de trabajo” (p. 87). Por otro lado, las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una

sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha (Soria, 2004, p. 19).

Consideramos que existen factores importantes que influyen el desarrollo de las relaciones interpersonales, por lo que consideramos lo planteado por Vásquez (2015):

Factores externos:

Condiciones de trabajo, el nivel socioeconómico; el tipo de líder formal; falta de tiempo para el esparcimiento, la inseguridad en el trabajo; segmentación y burocratización del mismo, así como la sensación de ser fácilmente sustituibles; etc.

Factores internos:

La personalidad, los valores, las actitudes, los estilos de comunicación, la cultura, la edad, el género y el estado civil, los cuales determinan las interrelaciones laborales tanto entre compañeros como con los superiores, en ámbitos como la cooperación, el esfuerzo, la habilidad y la motivación.

Importancia:

Las relaciones interpersonales entre los integrantes de una organización constituyen un factor primordial en la institución, y guarda una estrecha relación con el proceso comunicacional que existe entre el personal de la organización. (p. 21).

Por otro lado, Teixidó (2009) expresa que se establecen las relaciones interpersonales de diferentes tipos, según el nivel de vinculación. Pueden situarse en un nivel básico con las personas con quienes compartimos, la cola de supermercado, con el dependiente de la zapatería que nos atiende, o en un nivel muy profundo, los hijos, la pareja, los familiares, los amigos íntimos. En un nivel intermedio se encontrarían las relaciones con colegas, los profesores de nuestros hijos, con el director de la cual formamos parte, entre otros, tal como lo expresa.

En la comunidad, en la sociedad y en los ambientes laborales, los individuos están en permanente contacto con otras personas, con las que deben aprender a convivir en forma armónica y pacífica. En el plano laboral, las habilidades de relaciones humanas mejoran la eficiencia, facilita la adaptación a los cambios en el logro de los objetivos organizacionales (Dalton, 2007).

➤ **Participación**

Parra (1993) asevera que, si la empresa no evoluciona a la par que lo hace su entorno, puede llegar a convertirse en un ente crecientemente inadaptado a su ambiente con resultados negativos en lo económico e incongruentes en lo social, sobre todo, cuando en las teorías más avanzadas sobre la organización social, se

postula que el desarrollo de la empresa pasa por el desarrollo de las personas que trabajan en la misma (p. 165).

Quintanilla (1987) considera que, desde esta nueva perspectiva, el aumento de la satisfacción de los trabajadores no sólo provendrá de unas mejores condiciones para desempeñar el puesto, sino de las contribuciones que éstos realizarán en la toma de decisiones para el progreso de la organización. Además, “cuanto más importante sea la decisión, mayor habrá de ser su obligación para alentar a los subordinados para que propongan nuevas ideas y sugerencias” (p. 28).

Quintanilla (1988) plantea que la democratización de las empresas admite distintos tipos de participación de los trabajadores en las organizaciones en función de un conjunto de variables sobre las que cada autor pone su acento particular. Así, mientras para Quintanilla, la participación se lleva a cabo mediante el establecimiento de metas, la toma de decisiones en la solución de problemas o en el cambio organizativo (p. 113).

Robbins (2004) expresa que la participación en el trabajo es el grado en que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es importante para su propia valía. los empleados con un nivel alto de

participación en el trabajo se identifican y desarrollan con mayor preocupación el tipo de trabajo que llevan a cabo. Así mismo indica que se ha encontrado que los altos niveles de participación en el trabajo se relacionan con bajo ausentismo, tasas de renuncia más bajas y un mayor compromiso de los empleados con su trabajo (p. 287).

En cambio, Tezanos (1987) “la democratización del trabajo constituye un proceso complejo que puede ser objeto de múltiples concreciones, según es el grado de acceso que tienen los trabajadores para participar en las empresas”. la participación puede provenir del “otorgamiento”, cuando ésta proviene de la cesión que la empresa hace, unilateralmente, a los trabajadores. Puede proceder del “convenio”, como fruto del acuerdo pactado libremente entre ambas partes, tanto a nivel de empresa, como colectivamente, entre representantes sectoriales o nacionales de esas partes. La participación puede establecerse a través del ordenamiento jurídico por el legislador, con lo que adquiere carácter de obligado cumplimiento en todo el territorio donde rige la ley (Divar, 1990, p. 91).

Por su parte, Chiavenato (2009) propone que en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación

conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye con algún recurso, las personas ya no son más un recurso, se convierten en socias de una organización aportando con su participación plena” (p. 5). El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional (Sulbarán, 2002, p. 200).

Chiavenato (2007) considera que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable (p. 369). Además, expresa que el desarrollo organizacional hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa (Chiavenato, 2007. p. 420).

Por último, Hermel (1990) considera la forma de participación, observando si es “directa”, es decir, cuando un individuo o grupo tiene reconocido el poder para ejercer influencia en su entorno inmediato tomando las decisiones necesarias de forma autónoma o, por el contrario, si es “indirecta”, es realizada a través de

intermediarios, por ejemplo, la que se lleva a cabo a través de entes como los comités de empresa (p. 135).

➤ **Compañerismo**

Según Lechuga (2013), considera que en el trabajo se establecen muchas relaciones, sin embargo, no todas ellas son igual de gratificantes. Igual que sucede en el plano amoroso donde existen relaciones saludables y otras tóxicas, en el plano laboral, se crean vínculos benéficos o nocivos. Además, plantea las bases del compañerismo sano en el trabajo que rige las bases de un equipo:

Igualdad:

Brindar un favor a alguien en una ocasión puntual no tiene nada que ver con la idea de asumir responsabilidades que no son propias. Cuando alguien actúa de esta forma, tarde o temprano alguien termina desgastado y molesto, y peor aún, el responsable no suele darse cuenta del daño que ha causado. En resumen, el compañerismo positivo es el que reconoce los derechos de todos los involucrados y los sitúa en un plano respetuoso para todos.

Actitud:

Muchas veces, el modo en el que se dicen las cosas en el trabajo puede ser de lo más hiriente. En realidad, nadie mejora su productividad cuando se siente humillado, ridiculizado o poco valorado. En el plano empresarial afortunadamente se ha avanzado más hacia un término más humanista (en el que ya se ha

denominado a las relaciones nocivas como bulling), donde el miedo no aporta nada gratificante y la autoridad se mantiene a base de alimentar el respeto.

Afectos:

El compañerismo deriva en un vínculo de cariño. Al final, después de tantas horas de convivencia en el trabajo también se aprecia a las personas y se comparten momentos que trascienden la vida en la oficina, es decir, se comparten asuntos personales. Esto permite que la cotidianeidad social pueda ser más liviana al ser compartida con quienes convivimos a diario, sin que nos implique descuidar nuestras responsabilidades laborales (bueno, al menos no implica ausentarse en el trabajo).

Inclusión:

Un equipo con un buen nivel de compañerismo es aquel en el que se favorece la participación de todos los miembros. Ninguna persona del equipo tiene derecho de hacer discriminar a alguien del trabajo. Apuesta por un compañerismo sano en la rutina laboral en la oficina.

2.2.2.4. Satisfacción laboral

Hoppock (1935) abarcando amplios grupos de población, desarrolló los primeros estudios sobre esta temática, considerando que la satisfacción en el trabajo forma parte de la satisfacción general con la vida y la relaciona con la habilidad del individuo para adaptarse a

situaciones y comunicarse con otros, con el nivel socioeconómico y con la preparación de la persona para este tipo de trabajo.

Para Locke (1976) la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. De una forma sencilla se puede decir que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo (p. 336).

Por su parte, Davis y Newstrom (2003) consideran que es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo.

Taylor (1911) opinaba que había que incentivar a las personas que rendían más en el trabajo, con el fin de que no pierdan interés por el mismo. El salario debería depender de la productividad; esto daría como resultado, que habría diferentes sueldos entre empleados. Un mayor sueldo puede aumentar la autoestima y ser signo de categoría.

Robbins (2004), asevera que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde la organización. Existen diferencias individualmente que

influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales. Comparten lo planteado Koontz y Weihrich (2004), al indicar que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras, la satisfacción es un resultado ya experimentado.

Palma (2005), la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional. Estas actitudes son basadas desde el ambiente de trabajo donde se desenvuelve, se relaciona directamente con el desempeño, ya que un trabajador feliz es un trabajador productivo.

Por otro lado, Chiavenato (2002) considera que el talento humano está compuesto por colaboradores que brindan sus servicios y conocimientos a favor de la empresa o institución, el cual debe ser remunerado, pero no solo eso, sino también debe ser valorado, apreciado y agradecido, pues depende de ello para que el personal se sienta satisfecho y desempeñe mejor en sus actividades, además Chiavenato, I. (2002), el talento humano está compuesto por colaboradores que brindan sus servicios y conocimientos a favor de la empresa o institución, el cual debe ser remunerado, pero no solo eso,

sino también debe ser valorado, apreciado y agradecido, pues depende de ello para que el personal se siente satisfecho y desempeñe mejor en sus actividades (p. 04).

Chiang (2010), expresa que la satisfacción laboral es la actividad a través del cual la persona tenga la oportunidad para demostrar sus habilidades y que este le genere un desafío de ese modo sentirá interés en conseguir buenos resultados, es la satisfacción propia, sin embargo, también es necesario que este se sentirá contentos cuando la organización le proporcione beneficios, satisfaga sus necesidades básicas, y que valore su esfuerzo mediante reconocimientos. (p. 45).

Según Duarte (2014) el personal se siente satisfecho con el trabajo que realiza, es necesario que tenga un reto de trabajo, de esa manera se sentirá útil, y satisfecho consigo mismo al cumplir con los objetivos, además es importante que sea recompensado por esa labor, por el esfuerzo y por el compromiso que tiene con la organización, para el buen desempeño del colaborador influye diferentes aspectos como las condiciones de trabajo, el apoyo que reciba, la compatibilidad que existe con su puesto de trabajo, y sobre todo que sea considerado cuando la empresa tome decisiones (p. 08).

Por último, Marín, J. (2013), indica que todos los sentimiento o emociones que tiene un colaborador referente a su trabajo y a las

condiciones en la que se encuentra, es así que las organizaciones en la actualidad se preocupan por tener contento a su personal, brindándole la oportunidad de participar en retos que lo ayuden a reforzar su potencial, además le brinda reconocimiento y un sin número de beneficios que contribuyan a desarrollarse mejor. Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este (p. 95). La satisfacción es la actitud del resultado de las acciones que realiza la organización para mantenerlo contento, además para demostrarle lo importante y valiosos que es para la empresa. (Sánchez, 2011, p.88).

➤ **Oportunidades**

Luthans (2008) propone que las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales. Por ejemplo, los individuos que son promovidos con base en su antigüedad experimentan con frecuencia satisfacción laboral, pero no tanta como los que son promovidos con base en su desempeño. Del mismo modo, en los últimos años, con el apalancamiento de las organizaciones y las estrategias de delegación de autoridad que lo acompañan, la promoción, en el sentido tradicional por la escala corporativa jerárquica del éxito, ya no está disponibles como antes. Los

empleados que operan en el nuevo paradigma, saben que las promociones usuales ya no están disponibles, pero tampoco son deseadas. Un ambiente de trabajo positivo y las oportunidades para crecer intelectualmente y ampliar la base de habilidades se han vuelto para muchos más importantes que las oportunidades de promoción. (p.143)

➤ **Reconocimiento**

Ruiz (2009) expresa que los empleados quieren sistemas de salarios y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acordes con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en la demanda de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción. Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. Las promociones proporcionan oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social. Los individuos que perciben que las decisiones de ascenso se realizan con rectitud y justicia, probablemente experimenten Satisfacción Laboral (p. 20).

2.3. Definición de Términos

2.3.1. Comunicación Interna

Andrade (2010) La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

➤ **Barreras de comunicación interna**

Newstrom (2011), indica que, en el proceso de comunicación, existen interferencias que pueden limitar la comprensión de un mensaje, a pesar de que el receptor se esfuerce por decodificarlo. Estos obstáculos operan como ruido o barreras en la comunicación, pueden surgir en el entorno físico, en forma de sonidos distractores o en las emociones de un individuo, como la distracción. El ruido puede entorpecer la comunicación, eliminar parte de ella o darles un significado incorrecto a los mensajes emitidos.

➤ **Canales de comunicación**

Brandoli y Gonzáles (2009), establecen dos tipos de canales de comunicación interna. La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan de comunicación.

➤ **Esfera Informativa**

Andrade (2005), es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 17).

➤ **Esfera colaborativa**

Serrano (2003) considera que es el hecho de influir en otras personas y de que éstas te sigan, es ya una acción de liderazgo y viene a ser como el ejercicio de la autoridad, para que la gente, ya sea en grupo grande o pequeño, se oriente para conseguir una meta en común (p. 72).

2.3.2. Clima Organizacional

Méndez (2010), encuentra que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

➤ **Conflicto**

Gonzales (2006) los conflictos laborales como una anormalidad que sucede en el medio, donde existen dos factores opuestos, por una parte, están los jefes y altos puestos, por otro lado, los colaboradores, donde la inclinación a lo que quieren es opuesta. Al momento que los miembros de una empresa

no llegan a un acuerdo sobre un tema, puede surgir lo que es un conflicto laboral y en este mismo existen clasificaciones que son, los conflictos individuales y colectivos, son los que afectan al trabajador o varios de ellos y los conflictos jurídicos y económicos, en que interviene una norma legal o en el momento que se pretende crear una norma.

➤ **Cooperación**

Tomasello (2009) menciona que la cooperación es una característica necesaria para la evolución, bienestar y supervivencia de los seres humanos, pues implica colaboración mutua, en el sentido que, al trabajar juntos, con un objetivo común, todos se benefician. Requiere de altruismo, entendiendo que, al cooperar, se realiza un sacrificio individual, de alguna manera, por los otros.

➤ **Relaciones interpersonales**

Llaneza (2006) asevera que en el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas. Estas relaciones interpersonales en el medio de trabajo van a constituir elementos esenciales de la satisfacción en el trabajo.

➤ **Satisfacción laboral**

Robbins (2004), asevera que los determinantes y consecuencias de la satisfacción laboral se abordan desde un punto de vista individual o desde

la organización. Existen diferencias individualmente que influyen en los niveles de la satisfacción de los empleados, dos de los determinantes individuales de la satisfacción laboral más importantes son los años de carrera profesional y las expectativas laborales.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Descripción del trabajo

El trabajo de investigación se inició el mes de julio de 2018, iniciamos con el planteamiento del problema y objetivos del trabajo; para lo cual observamos las variables de investigación, se solicitó los permisos correspondientes para la ejecución del trabajo de campo en las instalaciones de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, donde se pudo cubrir con la aplicación del instrumento propuesto a la muestra presentada para el presente trabajo de investigación.

En el caso de la muestra estuvo dirigido a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar en la provincia de Huari, se aplicó el instrumento de recolección de datos, el cuestionario de 20 ítems a través de la encuesta con cada una de las variables y dimensiones para la operacionalización. Algunos de los problemas que se tuvo en la aplicación del instrumento fue la falta de tiempo del personal, y el cambio de autoridades políticas de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar para que puedan completar el cuestionario. Se culminó su aplicación y procedimos a consolidar los datos obtenidos y el trabajo estadístico, así como la prueba de hipótesis correspondiente.

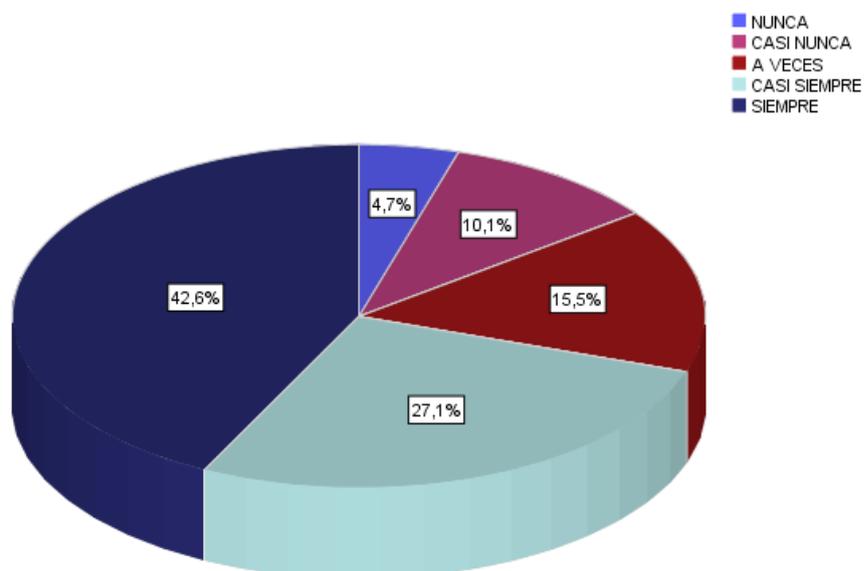
3.2. Presentación resultados y prueba de hipótesis

Para el presente trabajo de investigación se empleó como instrumento de recojo de datos cuantitativos, la variable independiente y dependiente fue el cuestionario; se trabajó manejando los criterios de la escala de Likert para el análisis de cada variable y su relación, además se utilizó la Chi cuadrada para la contrastación de hipótesis; donde se obtuvo los resultados que presentamos a continuación:

➤ **Comunicación interna**

Barreras y Canales de Comunicación

¿Tienes acceso a internet, teléfono, y medios de comunicación que permiten mantener la comunicación?



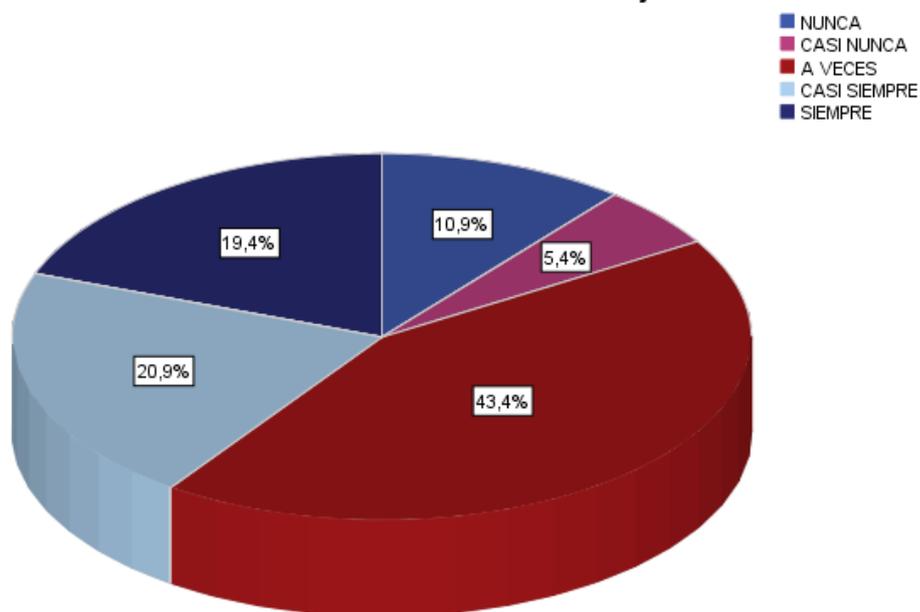
Fuente: Elaboración propia.

Figura 1:

Acceso a internet, teléfono, y medios de comunicación que permiten mantener la comunicación.

Interpretación de datos: se aprecia que el 42,6% de encuestados siempre cuenta con acceso a internet, teléfono y medios de comunicación, el 27,1% casi siempre, el 15,5% a veces, el 10,1% casi nunca y solo el 4,7% nunca. Los datos reflejan que la mayoría de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar tienen acceso a internet, teléfono y medios de comunicación.

¿El ambiente en el que laboras cuenta con iluminación, está libre de ruidos para el desarrollo de tu trabajo?



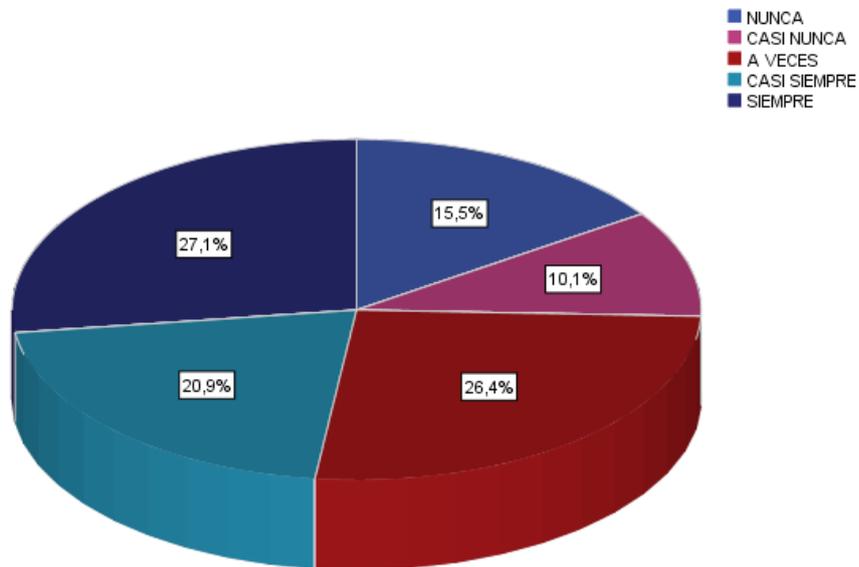
Fuente: Elaboración propia

Figura 2:

El ambiente en el que laboras es adecuado para el desarrollo de tu trabajo.

Interpretación de datos: el 43,4% de los encuestados manifiesta que a veces trabaja en ambientes con iluminación y libre de ruidos para el desarrollo de su trabajo, 20,9% casi siempre, el 19,4% siempre, el 10,9% casi nunca y solo el 5,4% nunca. Si bien los datos reflejan que la mayoría de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar trabajan en ambientes que no cuentan con buena iluminación o donde hay ruidos, encontramos una barrera física de comunicación como lo plantea Manzano (2017), indica que son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación.

Consideras que las barreras de comunicación que existen en la municipalidad dificultan la comunicación interna de tu institución.



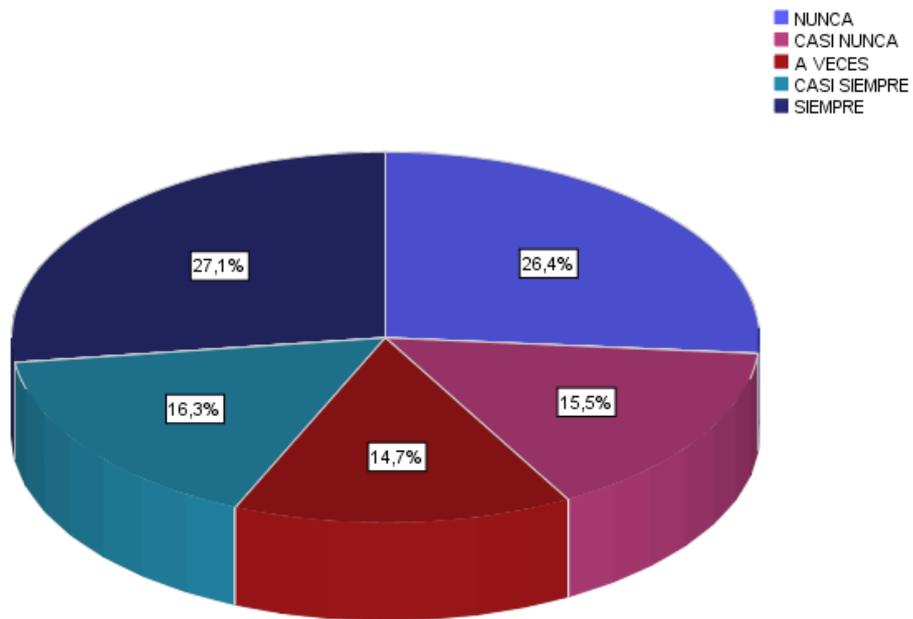
Fuente: Elaboración propia

Figura 3:

Las barreras de comunicación dificultan la comunicación interna de la institución.

Interpretación de datos: En la figura se aprecia que las barreras de comunicación afectan la comunicación interna, puesto que el 27,1% de encuestados considera que siempre estas barreras de comunicación existentes dificultan la comunicación interna de la institución, 26,4% a veces, el 20,9% casi siempre, el 15,5% nunca y solo el 10,1% casi nunca. Tal como lo manifiesta Trolling (2002), quien considera que las barreras son problemas que interfieren en la comunicación y la dificultan. Son ruidos que perjudican la comunicación.

¿Le brindan atención cuando desea comunicarse con su jefe?



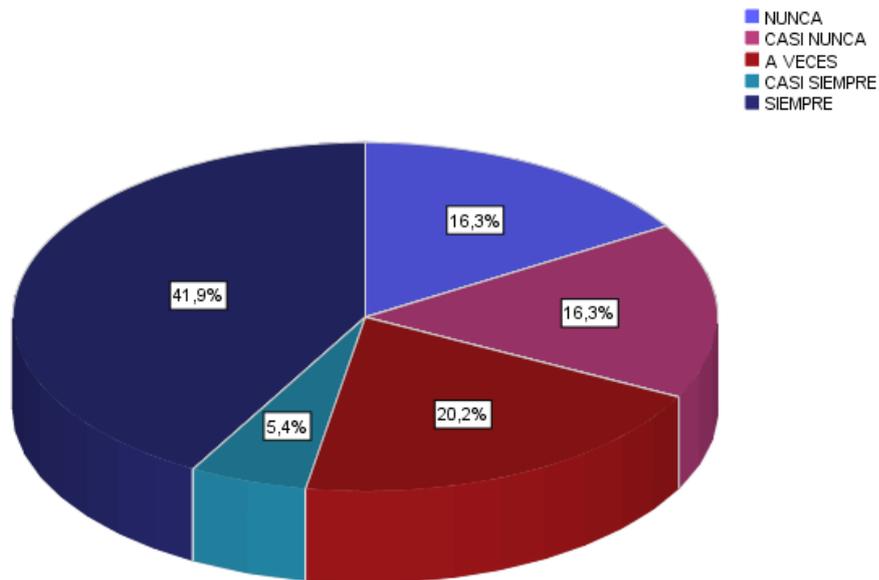
Fuente: Elaboración propia

Figura 4:

Brindan atención cuando desea comunicarse con su jefe.

Interpretación de datos: la Figura muestra que el 27,1% de encuestados considera que siempre le brindan atención cuando desea comunicarse con su jefe, este demuestra que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar son atendidos por sus jefes cuando lo solicitan; sin embargo, una cantidad considerable de 26,4% consideran que nunca son atendidos por los jefes, el 16,3% casi siempre, el 15,5% a veces y solo el 14,7% casi nunca. La figura muestra que la comunicación interna permite crear una identidad a la institución en un clima de confianza y motivación, promoviendo así, una comunicación a toda escala (Martínez, 2009), De acuerdo a los resultados de la figura no se está cumpliendo lo sostenido por Martínez en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huantar.

¿Los mensajes emitidos por las autoridades y gerencias es mediante documentos?



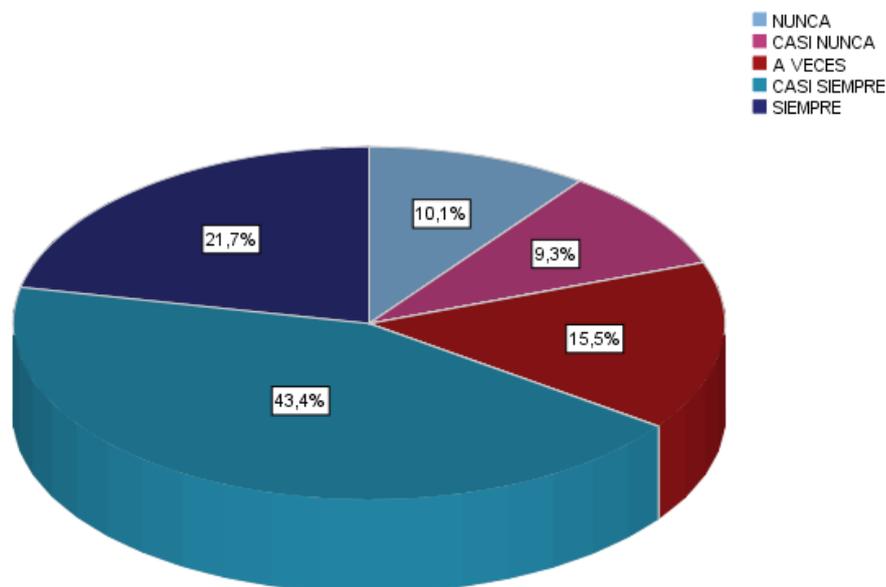
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5:

Los mensajes emitidos son mediante documentos.

Interpretación de datos: se aprecia que el 41,9% de los trabajadores encuestados de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar recibe las comunicaciones o mensajes de parte de las autoridades y gerencias a través de documentos, el 20,2% a veces, el 16,3% casi nunca, el 16,3% considera que a veces y solo el 5,3% considera que nunca. Los datos cumplen con lo propuesto por Etchegaray (2010), quién indica que es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa (p. 88).

Mantienes reuniones periódicas con gerentes y jefes para hablar de temas laborales.



Fuente: Elaboración propia

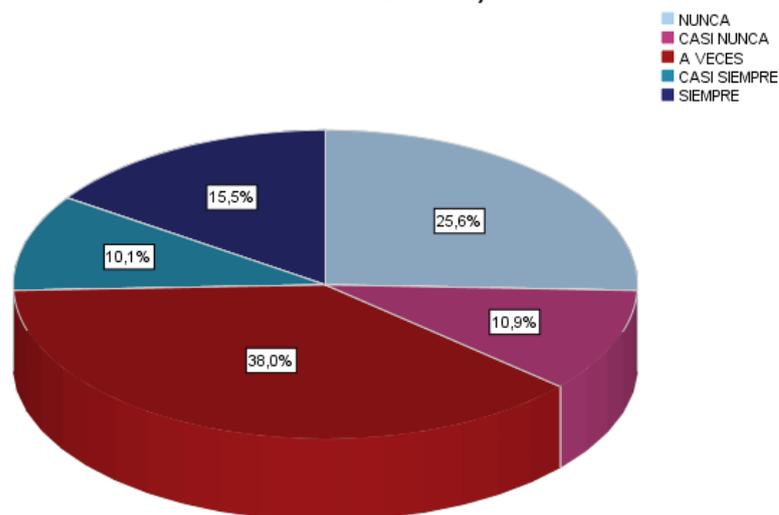
Figura 6:

Mantienes reuniones periódicas con gerentes y jefes.

Interpretación de datos: la Figura, indica que el 43,4% de encuestados considera que casi siempre mantienen reuniones periódicamente con gerentes y jefes de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar para hablar de temas laborales, el 21,7% considera que siempre, el 15,3% a veces, el 9,3% casi nunca y solo el 10,1% si nunca. Como plantea De Castro (2014) Es importante en la ejecución de diferentes actividades cotidianas, permite una buena coordinación e integración en la estructura organizacional conformada entre las diferentes áreas, son imprescindibles en el cumplimiento de objetivos y metas de los diferentes procesos (p. 56).

Esfera informativa y colaborativa

Se comunica con sus compañeros solo con documentos (memorandum, oficios, informes)



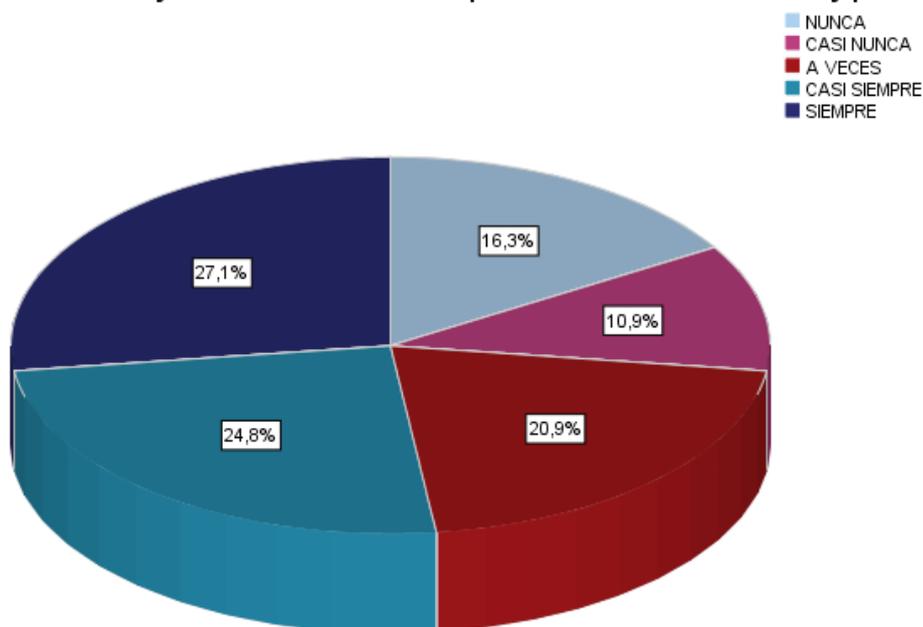
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7:

Comunicación solo con documentos (memorandum, oficios, informes).

Interpretación de datos: se aprecia que el 38,0% de encuestados considera que en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar solo a veces los trabajadores se comunican con sus compañeros con documentos, el 25,6% nunca, el 15,5% siempre, el 10,9% casi nunca y solo el 10,1% casi siempre. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar el elevado índice de nunca, que respondieron los trabajadores encuestados. Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos, etc., y que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la empresa (Etchegaray, 2010, p. 88).

Se reúne y conversa con sus compañeros de temas laborales y personales.



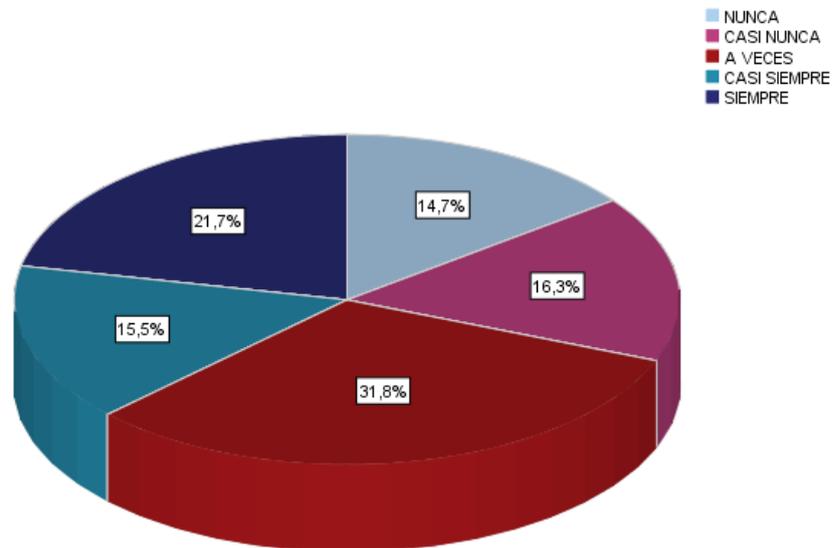
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8:

Se reúne y conversa con sus compañeros de temas laborales y personales.

Interpretación de datos: La Figura, indica que el 27,1% de encuestados considera que siempre se reúne y conversa con sus compañeros de temas laborales y personales, el 24,8% casi siempre, el 20,9% a veces, el 16,3% nunca y solo el 10,9% casi nunca. Teniendo en cuenta lo planteado por Etchegaray (2010), La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados, podemos decir que este tipo de comunicación se da dentro de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar.

¿Le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?



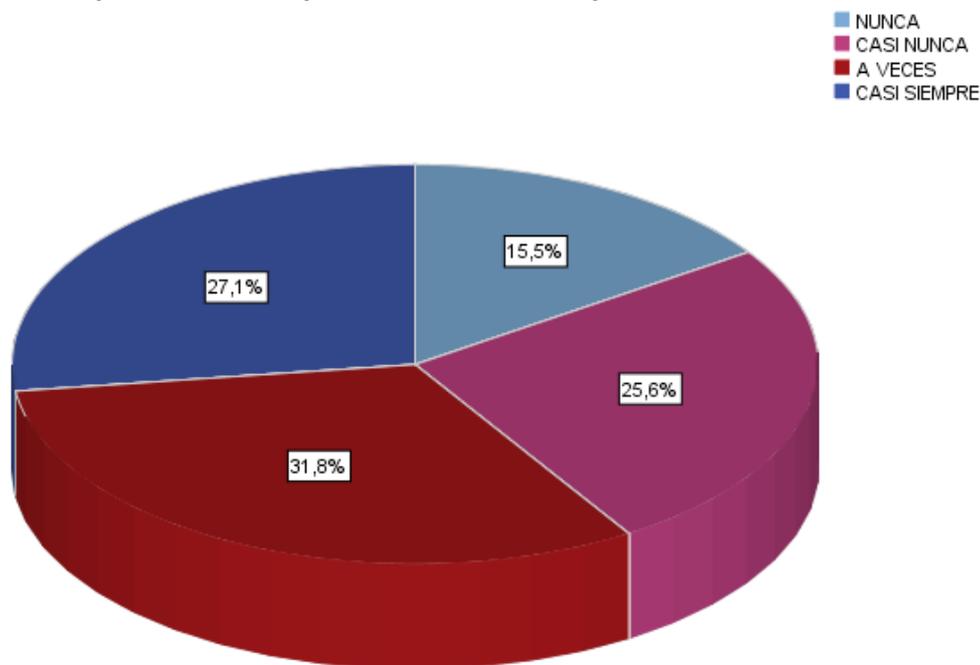
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9:

Brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.

Interpretación de datos: Se aprecia que el 31,8% de los trabajadores encuestados consideran que, en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, a veces le brindan la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo, el 21,7% siempre, el 16,3% casi nunca, el 15,5% casi siempre y solo el 14,7% nunca. Druker (1994) “Las organizaciones se fundan en la Confianza. Confiar en los otros significa saber qué podemos esperar de ellos. Confianza es sinónimo de entendimiento mutuo”.

Se promueve la capacitación necesaria para la realización de sus labores



Fuente: Elaboración propia

Figura 10:

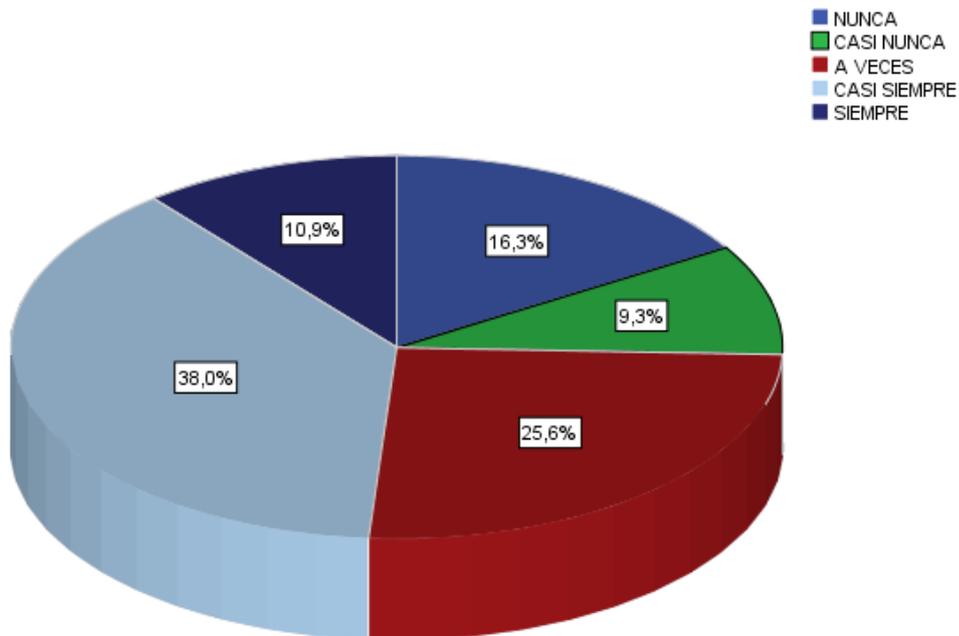
Se promueve la capacitación necesaria para la realización de sus labores.

Interpretación de datos: en la Figura, se aprecia que el 31,8% de trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar encuestados consideran que solo a veces se promueve la capacitación para los trabajos que se realizan para la institución, el 27,1% casi siempre, el 25,6% casi nunca, el 15,5% nunca. Teniendo en cuenta que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo para adquirir conocimientos, basado en objetivos definidos, tal como sostiene (Chiavenato, 2014), se podría decir que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, no están recibiendo las capacitaciones necesarias para cumplir con los objetivos de la institución.

➤ **Clima organizacional**

Conflicto y cooperación

¿Tu jefe inmediato acepta tus opiniones y/o recomendaciones aunque discrepe con este?



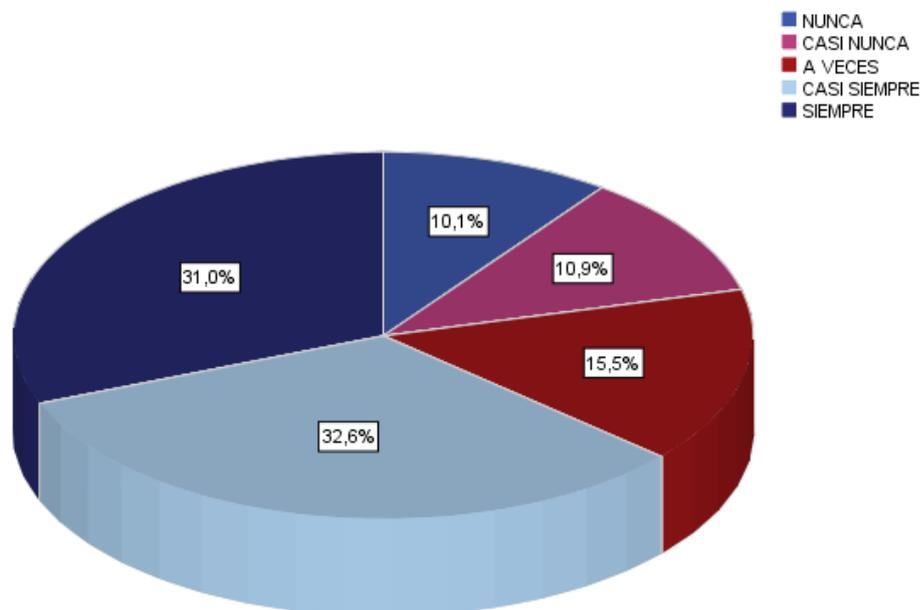
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11:

Tu jefe acepta tus opiniones y/o recomendaciones.

Interpretación de datos: La Figura, señala que el 38,0% de encuestados, trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, considera que casi siempre su jefe inmediato acepta sus opiniones y/o recomendaciones, aunque discrepe con este, el 25,6% a veces, el 16,3% nunca, el 10,9% siempre y solo el 9,3% casi nunca. Los resultados demuestran lo propuesto por Tomasello (2009) “la cooperación es una característica necesaria para la evolución, bienestar y supervivencia de los seres humanos, pues implica colaboración mutua, en el sentido que, al trabajar juntos, con un objetivo común, todos se benefician”.

¿Tus compañeros de trabajo aceptan tus opiniones, aunque discrepen con este?



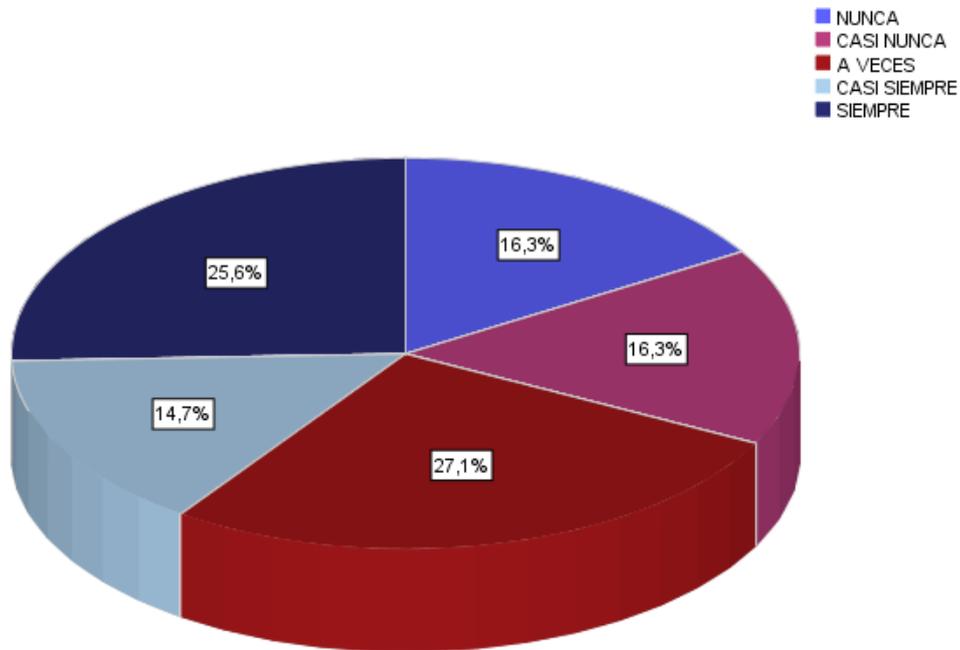
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12:

Tus compañeros de trabajo aceptan tus opiniones.

Interpretación de datos: se aprecia que el 32,6% de encuestados considera que casi siempre sus compañeros de trabajo de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar aceptan sus opiniones, aunque discrepen con este, el 31,0% considera que siempre, el 15,5% a veces, el 10,9% casi nunca y solo el 10,1% nunca. En este sentido la investigación muestra que “el desarrollo organizacional hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa” (Chiavenato, 2007. p. 420).

¿Tus compañeros comparten información relacionados al trabajo?



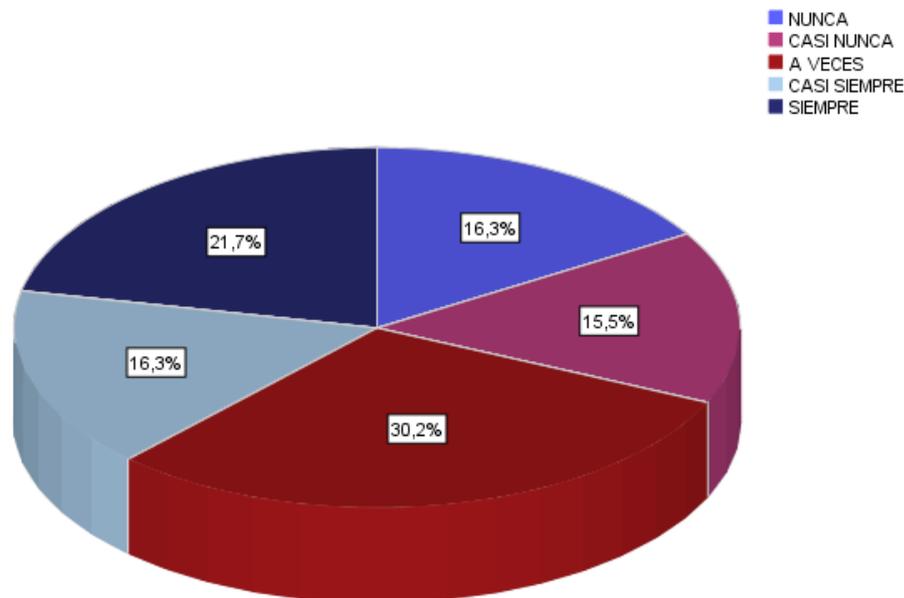
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13:

Tus compañeros comparten información relacionados al trabajo.

Interpretación de datos: La Figura, demuestra que el 27,1% de encuestados considera que solo a veces sus compañeros comparten información relacionados al trabajo en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, el 25,6% siempre, el 16,3% casi nunca, el 16,3% nunca y solo el 14,7% casi siempre. Como indica Topa (2008) que las organizaciones necesitan promover todos aquellos comportamientos que son discrecionales, fuera del entorno formal, el colaborador no está obligado a ejecutar como parte de su desempeño en el papel laboral.

Consideras que para el desarrollo de tus actividades laborales ¿cuentas con el respaldo de los jefes y gerentes de la institución?



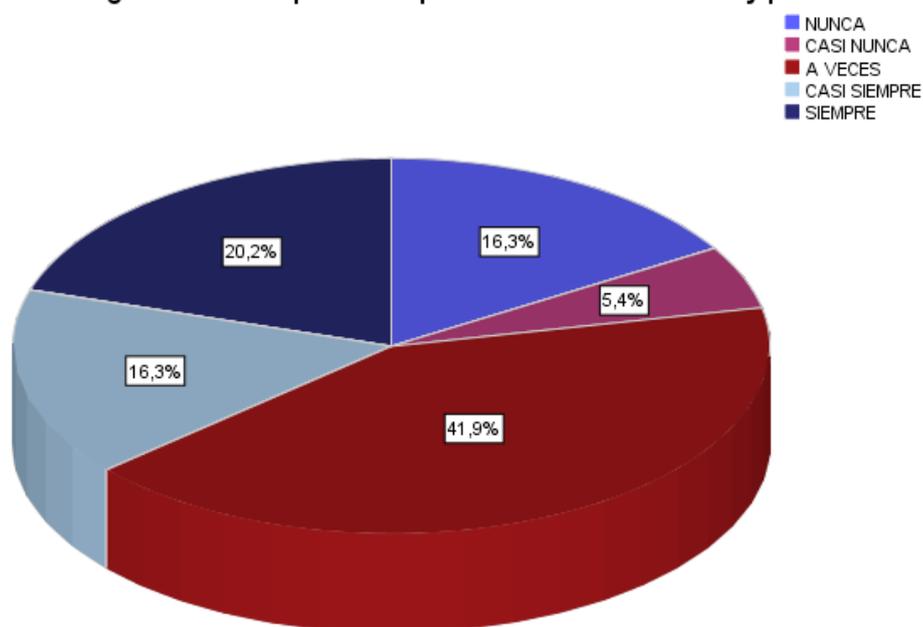
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14:

Cuentas con el respaldo de los jefes y gerentes de la institución.

Interpretación de datos: La Figura, demuestra que el 30,2% de encuestados considera que solo a veces, sus decisiones son respaldadas el desarrollo de sus actividades, por los jefes y gerentes en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, el 21,7% siempre, el 16,3% casi siempre, el 16,3% nunca y solo el 15,5% casi nunca. Los resultados muestran que en un alto índice siempre y casi siempre cuentan con el respaldo de los jefes y gerentes. Los resultados obtenidos concuerdan con lo propuesto por Taylor (1911) quién planteaba que “había que incentivar a las personas que rendían más en el trabajo, con el fin de que no pierdan interés por el mismo”.

¿Cuéntas con permisos para tu desarrollo laboral y profesional?



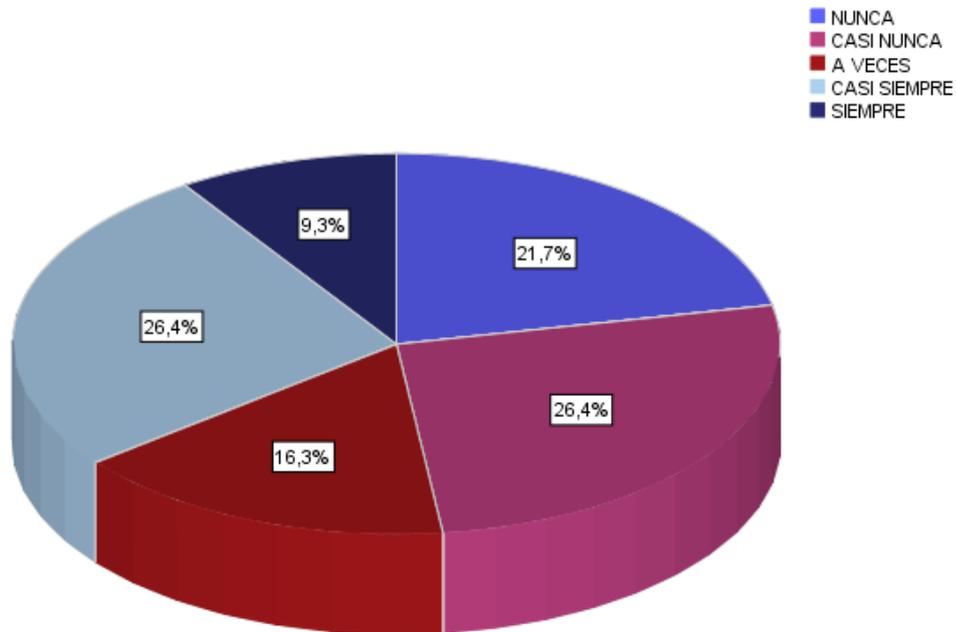
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15:

Cuentas con permisos para tu desarrollo laboral y profesional.

Interpretación de datos: en la Figura, podemos interpretar que 41,9% de encuestados considera en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, a veces cuentan con permisos para tu desarrollo laboral y profesional, el 20,2% siempre, el 16,3% casi siempre, el 16,3% nunca y solo el 5,4% casi nunca. Sin embargo, los encuestados manifiestan en un porcentaje considerable de 36,5% que, si cuentan con los permisos siempre y casi siempre; según el gráfico se cumple lo propuesto por Luthans (2008) quien manifiesta que las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral.

¿Tienes el apoyo de los compañeros de trabajo para solucionar los problemas que se presentan en la institución?



Fuente: Elaboración propia.

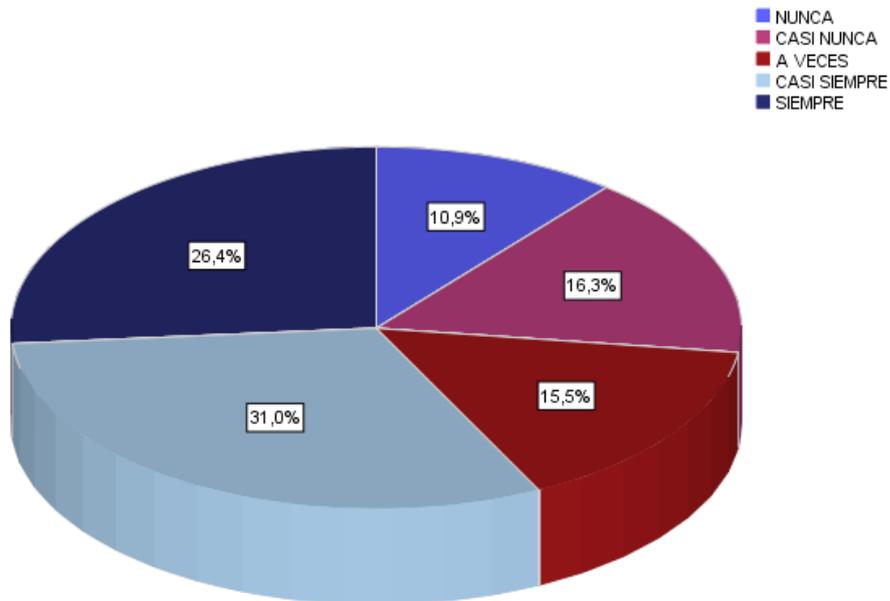
Figura 16:

Apoyo de los compañeros de trabajo para solucionar los problemas.

Interpretación de datos: La Figura muestra que el 26,4% de encuestados considera que casi siempre tienen el apoyo de los compañeros de trabajo para solucionar los problemas en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, sin embargo, en la misma cantidad de 26,4% consideran que casi nunca, el 21,7% nunca, el 16,3% a veces y solo el 9,3% siempre. El resultado “expresa que el desarrollo organizacional hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa” (Chiavenato, 2007. p. 420).

Relaciones interpersonales y satisfacción laboral

¿Participa con atención y entusiasmo de las reuniones de trabajo?



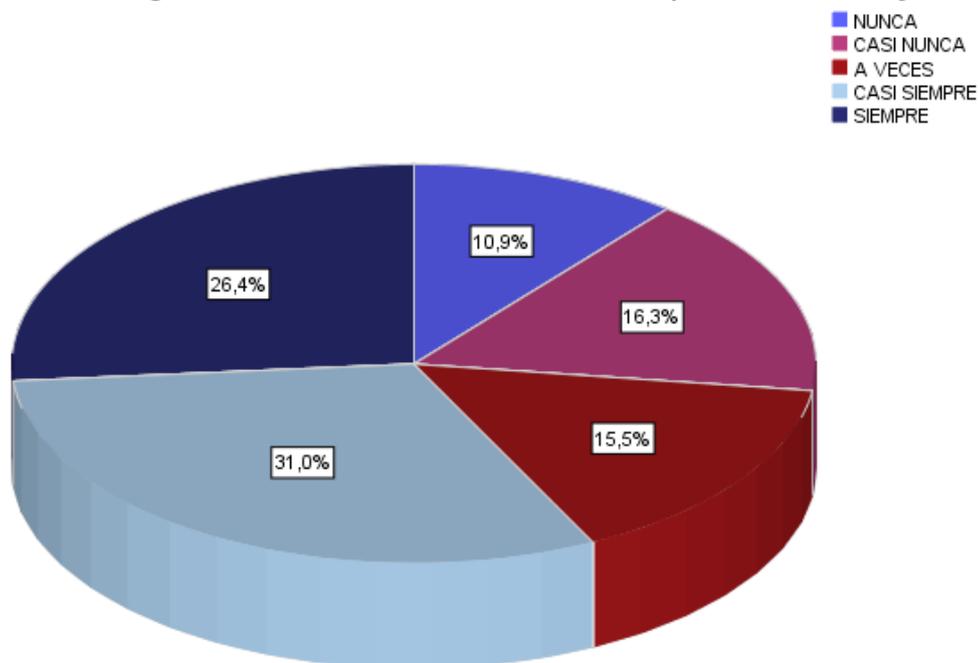
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17:

Participa con atención y entusiasmo de las reuniones de trabajo.

Interpretación de datos: los resultados obtenidos indican que el 31,0% de encuestados considera que casi siempre participa con atención y entusiasmo de las reuniones de trabajo realizados en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, el 26,4% siempre, el 16,3% casi nunca, el 15,5% a veces y solo el 10,9% nunca. Los datos reflejan en un porcentaje elevado los trabajadores participan de las reuniones, más del 50% participa de las reuniones programadas en la institución. El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional (Sulbarán, 2002, p. 200).

¿Tiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo.?



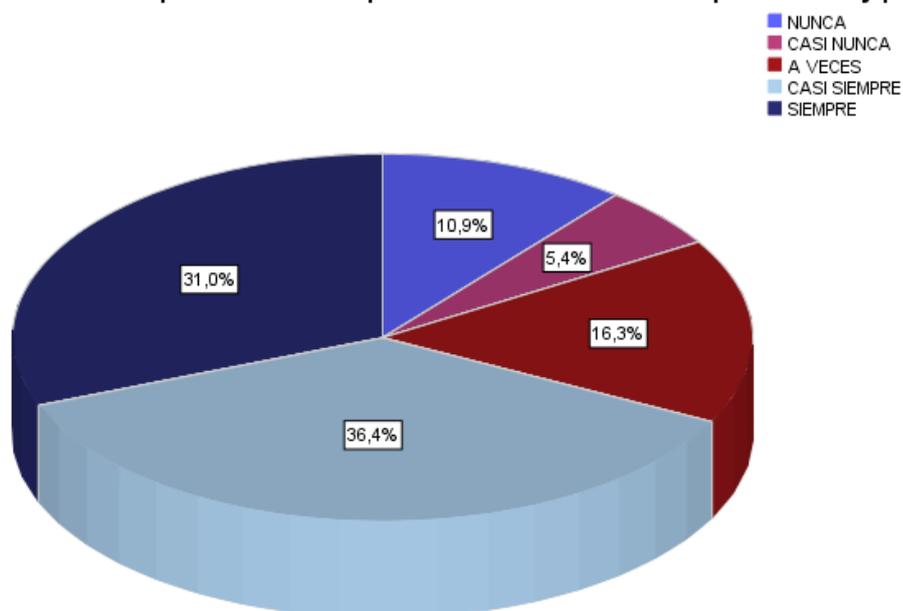
Fuente: Elaboración propia.

Figura 18:

Buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

Interpretación de datos: se aprecia que el 31,0% de encuestados considera que casi siempre cuentan buenas relaciones con los compañeros de trabajo, el 26,4% siempre, el 16,3% casi nunca, el 15,5% a veces y solo el 10,9% nunca. Los resultados indican que en un porcentaje mayor del 50% consideran que casi siempre y siempre las relaciones interpersonales en la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar son buenas y adecuadas; el medio de trabajo las relaciones interpersonales van a jugar un papel tanto más importante cuanto más afectadas estén de un carácter generalmente coercitivo: no se elige en general, a los colegas en el trabajo, ni a quienes ejercen unas funciones jerárquicas (Llaneza, 2006).

Considera que cuenta con oportunidades de desarrollo profesional y personal.



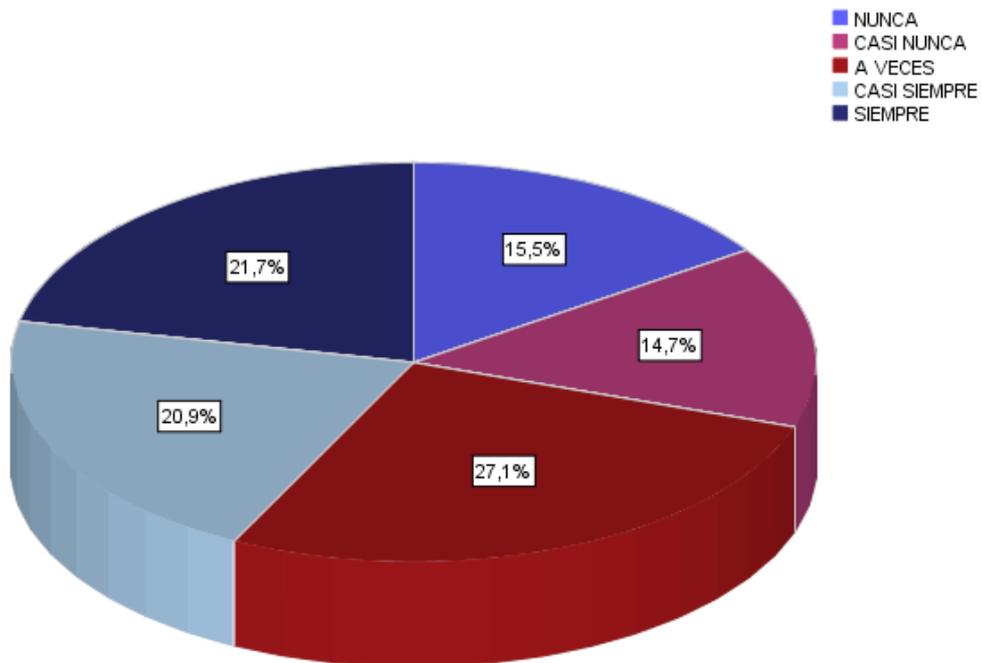
Fuente: Elaboración propia.

Figura 19:

Considera que cuenta con oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Interpretación de datos: la Figura muestra que el 36,4% de encuestados considera que casi siempre cuentan con oportunidades de desarrollo profesional y personal, el 31,0% siempre, el 16,3% a veces, el 10,9% nunca y solo el 5,4% casi nunca. Los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar más del 60% casi siempre y siempre tienen oportunidades de desarrollo profesional, cumpliendo lo planteado por Luthans (2008) quién propone que las oportunidades de promoción parecen tener un efecto variable en la satisfacción laboral. Esto se debe a que las promociones adquieren diversas formas y tienen muchas recompensas adicionales.

Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores



Fuente: Elaboración propia.

Figura 20:

Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores.

Interpretación de datos: en la Figura, se aprecia que el 27,1% de encuestados considera que solo a veces las autoridades y directivos reconocen sus logros como trabajadores, el 21,7% siempre, el 20,9% casi siempre, el 15,5% nunca y solo el 14,7% casi nunca. Sin embargo, en un porcentaje de 42,6% considera que siempre y casi siempre, la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar reconocen la labor que realizan los trabajadores. La satisfacción es la actitud del resultado de las acciones que realiza la organización para mantenerlo contento, además para demostrarle lo importante y valiosos que es para la empresa. (Sánchez, 2011, p.88).

➤ **Prueba de hipótesis**

En este punto, demostraremos que los niveles de relación que tiene entre la variable independiente y la variable dependiente:

Para demostrar la hipótesis general: se realizó el siguiente procedimiento:

Hipótesis general

H1: A mejor trabajo en comunicación interna mejor clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

H0: A mejor trabajo en comunicación interna no mejora clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 3:

Tabla de contingencia de la Variable Independiente y variable dependiente.

COMUNICACIÓN INTERNA*CLIMA ORGANIZACIONAL tabulación cruzada

			CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			22	24	25	
COMUNICACIÓN INTERNA	25	Recuento	13	0	0	13
		Recuento esperado	2,6	6,4	3,9	13,0
		% del total	10,1%	0,0%	0,0%	10,1%
	26	Recuento	0	25	26	51
		Recuento esperado	10,3	25,3	15,4	51,0
		% del total	0,0%	19,4%	20,2%	39,5%

27	Recuento	13	39	13	65
	Recuento esperado	13,1	32,2	19,7	65,0
	% del total	10,1%	30,2%	10,1%	50,4%
Total	Recuento	26	64	39	129
	Recuento esperado	26,0	64,0	39,0	129,0
	% del total	20,2%	49,6%	30,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4:

Prueba de Chi- Cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	72,710 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	72,099	4	,000
Asociación lineal por lineal	5,269	1	,022
N de casos válidos	129		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,62.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Como el nivel de significancia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$), rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego concluimos que, después de realizar la prueba de hipótesis, que arrojó un nivel de significancia de 0,05. Consideramos que existe una relación significativa entre la variable independiente y la variable dependiente, por lo que, A mejor trabajo en comunicación interna mejor clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 5:

Coefficiente de contingencia.

		Medidas simétricas	
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,600	,000
N de casos válidos		129	

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Los datos resultados de la prueba del coeficiente de contingencia son menores que 0,05 ($0,000 < 0,05$), consideramos el rechazo de la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego concluimos que a un nivel de significancia 0,000; existe una correlación fuerte entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Hipótesis específica 1

H1: A mejor canales y barreras de comunicación interna menor conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

H0: A mejor canales y barreras de comunicación interna mayor conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 6:

Tabla de contingencia de la dimensión 1 y variable dependiente.

BARRERAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN*CLIMA ORGANIZACIONAL tabulación cruzada

			CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			22	24	25	
BARRERAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN	15	Recuento	13	12	39	64
		Recuento esperado	12,9	31,8	19,3	64,0
		% del total	10,1%	9,3%	30,2%	49,6%
	16	Recuento	0	52	0	52
		Recuento esperado	10,5	25,8	15,7	52,0
		% del total	0,0%	40,3%	0,0%	40,3%
	17	Recuento	13	0	0	13
		Recuento esperado	2,6	6,4	3,9	13,0
		% del total	10,1%	0,0%	0,0%	10,1%
Total	Recuento	26	64	39	129	
	Recuento esperado	26,0	64,0	39,0	129,0	
	% del total	20,2%	49,6%	30,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7:

Prueba de Chi- Cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	136,559 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	146,063	4	,000
Asociación lineal por lineal	30,967	1	,000
N de casos válidos	129		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,62.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Como el nivel de significancia es menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, con los resultados obtenidos con la prueba de chi cuadrada concluimos que a un nivel de significancia 0,000; A mejor canales y barreras de comunicación interna menor conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 28:

Coefficiente de contingencia.

		Medidas simétricas	
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coefficiente de contingencia	,717	,000
N de casos válidos		129	

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego concluimos que, con un nivel 0,000 del coeficiente de contingencia, existe una relación fuerte entre los canales y barreras de comunicación interna con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Hipótesis específica 2

H1: A mejor esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna mejor relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

H0: A mejor esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna no mejora relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 29:

Tabla de contingencia de la dimensión 2 y variable dependiente.

ESFERA INFORMATIVA Y COLABORATIVA*CLIMA ORGANIZACIONAL tabulación cruzada

			CLIMA ORGANIZACIONAL			Total
			22	24	25	
ESFERA INFORMATIVA Y COLABORATIVA	10	Recuento	26	13	0	39
		Recuento esperado	7,9	19,3	11,8	39,0
		% del total	20,2%	10,1%	0,0%	30,2%
	11	Recuento	0	51	26	77
		Recuento esperado	15,5	38,2	23,3	77,0
		% del total	0,0%	39,5%	20,2%	59,7%
	12	Recuento	0	0	13	13
		Recuento esperado	2,6	6,4	3,9	13,0
		% del total	0,0%	0,0%	10,1%	10,1%
Total	Recuento	26	64	39	129	
	Recuento esperado	26,0	64,0	39,0	129,0	
	% del total	20,2%	49,6%	30,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10:

Prueba de Chi- Cuadrado.

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	105,860 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	118,189	4	,000
Asociación lineal por lineal	75,178	1	,000
N de casos válidos	129		

a. 2 casillas (22,2%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,62.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación

Como el nivel de significancia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, a un nivel de significancia 0,000; concluimos que, A mejor esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna mejor relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Tabla 11:

Coeficiente de contingencia.

		Medidas simétricas	
		Valor	Aprox. Sig.
Nominal por Nominal	Coeficiente de contingencia	,671	,000
N de casos válidos		129	

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Como el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$) rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, luego concluimos que, con un nivel 0,000 del coeficiente de contingencia; existe una relación fuerte entre la esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna en las relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

3.3. Discusión de resultados

El trabajo desarrollado en la presente investigación tuvo como principal objetivo identificar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

Como lo plantea Fernández (1999), la comunicación organizacional interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros (clientes internos), a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos de la organización”; teniendo en cuenta esta preposición y considerando los resultados obtenidos, debemos de decir que lo planteado por Fernández corrobora la hipótesis planteado de cómo influye la comunicación interna en el clima organizacional de una institución. De acuerdo a los resultados obtenidos y de la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional.

Por otro lado, la presente investigación considera la importancia de mantener una comunicación dentro de la institución, donde se debe de realizar un trabajo coordinado y de correcta elección de los medios y canales de comunicación para poder comunicar mensajes que ayuden a contribuir con el clima organizacional, como lo plantea Madrigal (2006) quien considera que “la comunicación es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuicios y retroalimentación”;

consideramos que este planteamiento es adecuado porque a mayores canales de comunicación mejor recepción del mensaje por parte de los trabajadores de la empresa, a ello tener en cuenta que en la actualidad el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación aportan en el desarrollo de canales de comunicación interna, y esto incide directamente en el clima organizacional.

Asimismo, pudimos comprobar con la prueba de hipótesis, al encontrar que el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$), la investigación demuestra una alta relación entre las variables planteadas, como conceptualiza Chiang (2012), el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial. Así, las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Esta proposición la comparte Méndez (2010), quien propone que el Clima Organizacional es resultado de los efectos percibidos del sistema formal, estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Es decir, del trabajo en comunicación interna que realizan las empresas para crear un clima organizacional idóneo para los trabajadores y se vea reflejado en la productividad y rendimiento laboral y personal.

La importancia de contar con canales de comunicación dentro de una organización es fundamental, pues esta contribuye a que los trabajadores sin contar el nivel jerárquico mantengan un flujo comunicativo que permita entrelazar la filosofía

institucional, Villafañe (1993), considera que “la comunicación y la información en el seno de la empresa no son una moda actual, sino una respuesta, en términos de management, a la creciente complejidad de la propia empresa”. A esto Blanch (2010) considera que el clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). De acuerdo a los resultados obtenidos de con el instrumento de recolección de información los trabajadores consideran importante que el clima organizacional y sus percepciones hacia trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, por eso es importante mantener una buena comunicación dentro de la institución, puesto que no solo se transmiten mensajes institucionales, sino también comunicamos sentimientos y emociones de cada trabajador lo cual es importante para el desarrollo institucional.

Locke (1976) propone la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto o como la respuesta afectiva de una persona a su propio trabajo. De una forma sencilla se puede decir que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo. En la investigación desarrollada comprueba la hipótesis de que las esferas informativa y colaborativa de la comunicación interna influyen significativamente en la satisfacción laboral, conflicto y cooperación de la institución, por lo cual consideramos que cumple con lo propuesto por Pinilla (1972) donde propone que todos los seres humanos necesitan

crecer en un entorno en el cual se estimule su desarrollo personal y social, teniendo la oportunidad de ser ellos mismos, de estar con otras personas y compartir, ya sea con amigos, familia, compañeros o colegas de trabajo, esforzándose para favorecer un clima de relación óptimo que permita a cada persona beneficiarse del contacto con los demás, ayudando así a un mejor rendimiento personal y profesional.

Capriotti (2009), considera que la comunicación interna como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades, y es importante porque en toda organización para mantener un buen clima organizacional, no solo deben de fijarse en los objetivos corporativos, sino también en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores. Chiavenato (2002) expresa que “las relaciones interpersonales son aquéllas que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones con los semejantes, compañeros de trabajo”. En esa misma línea Quintanilla (1987) considera que, esta nueva perspectiva, el aumento de la satisfacción de los trabajadores no sólo provendrá de unas mejores condiciones para desempeñar el puesto, sino de las contribuciones que éstos realizarán en la toma de decisiones para el progreso de la organización.

3.4. Adopción de decisiones

Habiendo sido evidenciado en las diferentes partes de la investigación, así como en la discusión de resultados, los datos obtenidos nos han permitido comparar cada ítem de cada una de las variables a través del coeficiente correlaciona y además confirmar y aceptar la hipótesis general y las hipótesis específicas que tienen como relación cada una de las dimensiones de la variable dependiente.

Queda evidenciado el logro de cada propósito de la presente investigación, con lo cual demostramos la hipótesis general: si la comunicación interna se relaciona significativamente en el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.

CONCLUSIONES

- La investigación demostró que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, como se muestra en la prueba de hipótesis donde el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ($0.000 < 0,05$), por lo que se tomó la decisión de considerar válida la hipótesis planteada para la investigación.
- Los canales de comunicación con los que cuenta la municipalidad distrital de Chavín de Huántar se da en mayor grado de manera horizontal, por otra parte, las barreras de comunicación físicas existentes, tales como espacios de trabajo no independientes, donde los trabajadores no pueden comunicarse eficazmente en la institución; por otro lado, de acuerdo a los resultados obtenidos, la participación y aceptación que se da en mayor grado entre gerentes y trabajadores de todos los niveles dentro de la institución ha creado un mejor clima organizacional aceptable dentro de la institución.
- La esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna se relacionan con el clima organizacional, especialmente en las relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores, ellos tienen acceso a la información de la institución y participan de las actividades y reuniones programadas, asimismo los trabajadores lamentablemente no cuentan con el debido apoyo para poder capacitarse para el cumplimiento de sus labores, sin embargo, reciben el reconocimiento por las labores desarrolladas.

- La municipalidad distrital de Chavín de Huántar, no cuenta con información del trabajo que se realiza en comunicación interna, en la investigación realizada no se pudo encontrar evidencias de plan de comunicación o plan de comunicación interna; las oficinas de recursos humanos e imagen institucional carecen de estos planes; tampoco se cuenta la institución con informes o antecedentes del trabajo que se realiza en esta área.

RECOMENDACIONES

- En la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, deben de mejorar la comunicación interna, implementando y mejorando la comunicación entre los trabajadores de la institución para mejorar el clima organizacional y generar ambientes laborales óptimos para cumplir los objetivos institucionales.
- Deben de implementar canales de comunicación horizontal, además de barreras comunicativas, se debería de modernizar y actualizar los canales tradicionales existentes, y utilizar tecnología de información y comunicación en el proceso de comunicación organizacional con el que cuenta la institución.
- Fomentar espacios de confianza y participación de los trabajadores a todo nivel, utilizando la comunicación formal e informal que permita mejorar las relaciones interpersonales, además de crear mecanismos de recompensa y oportunidades como trabajadores de la institución.
- La oficina de imagen institucional debe de considerar trabajar en temas de comunicación organizacional, para lo cual deben de contratar profesionales en comunicación que no solo se encarguen de la comunicación externa o imagen de las autoridades, sino que mejoren los espacios tradicionales con los que cuentan, además de implementar nuevos mecanismos de comunicación haciendo uso de las plataformas virtuales.

- Los profesionales encargados de las oficinas de recursos humanos e imagen institucional, deben de plantear un plan de comunicación, que indique el trabajo en comunicación interna que se realizará en la institución, a corto, mediano y largo plazo; con el propósito de que se tenga una política institucional que apoye el desarrollo de la institución y la mejora del clima organizacional, que los profesionales que trabajen en estas áreas puedan continuar con los trabajos programados por la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España. Gesbiblo S.L.
- Álvarez, G. (2011). Cambio Organizacional y Disciplinario. México. Plaza y Valdés S.A.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. Ecuador. Universidad Técnica de Ambato.
- Brandoli, A. y Gonzales, M. (2009). Comunicación interna: Claves para una Gestión Exitosa. Argentina. La Crujía Ediciones y el Grupo DIRCOM.
- Brow, T. & Moberg, A. (1990). Comportamiento Organizacional (sexta ed.). México. Mosto.
- Bustos, P. y Miranda, M. (2001). Clima Organizacional. Santiago, Lima. Lautaro.
- Blanch, J. (2010). Teoría de las relaciones laborales. Cataluña, España. Editorial UOC.
- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en la Organizaciones. México. Thomson.
- Castañeda, M. (2005). Comunicación y Desarrollo Local. Cuaderno de Consulta es una publicación de la Asociación de Comunicadores Sociales. Calandria, Lima.
- Chiang, M. (2012). Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España. Editorial Vértice.
- Cortina, A. (2014). para que sirve realmente la ética. Recuperado: de <https://www.youtube.com/watch?v=7fWUfboRguo&feature=youtu.be>

- Cruz, Y. (2012). Posiciones Teóricas en Torno a la Comunicación Organizacional. Contribuciones a las Ciencias Sociales, Recuperado de: de <http://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.html>
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003), Comportamiento humano en el trabajo. 11ª. Edición. México. McGraw-Hill.
- Diez, S. (2010). Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. España. Ideas Propias.
- Duarte, S. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa ADARA. México. Obtenido de <file:///C:/Users/ARRIAGA/Downloads/DialnetFactoresQueInfluyenEnLaSatisfaccionLaboralDeLosEmp-5109457.pdf>
- Enciclopedia de Conceptos (2018). "Barreras de la Comunicación". Recuperado de: <https://concepto.de/barreras-de-la-comunicacion/>
- EHB, E. (2010). Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados. España. Deusto.
- Etchegaray, R. (2010). Comunicación Empresarial. Buenos Aires, Argentina. Valletta Ediciones.
- Escudero, J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. España. Paraninfo S.A.
- Fernández, C. (2006) La comunicación en las Organizaciones. México. Editorial Trillas.
- Ferrer, E. (1997). Información y comunicación. México. Fondo de Cultura Económica.
- García, J. (2000). La comunicación interna. Madrid, España. Editorial Díaz de Santos

S.A.

- García, S. (2011). Organización y Administración de Empresas, una visión práctica. España. Editorial ESIC.
- Gonzales, M. (2006). Gestión de conflictos laborales. España. Innovay Cualificacion. S. L.
- Enciclopedia de Conceptos (2018). Barreras de la Comunicación. Recuperado de: <https://concepto.de/barreras-de-la-comunicacion/>
- Enciso, E. (2016). La importancia del compañerismo en las empresas “Hoy por ti, mañana por mí”. Recuperado de: <http://www.capitalhumano.com.co/gestiontalento/la-importancia-del-companerismo-en-las-empresas-hoy-por-ti-manana-por-mi-7162>
- Info Capital Humano (2018). Hábitos que generan discrepancias. Recuperado de: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/estos-son-los-habitos-que-generan-discrepancias-en-los-equipos-de-trabajo/>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1996). Comportamiento de las organizaciones. España. Prentice Hall.
- Lechuga, M. (2013) Compañerismo Laboral. Recuperado de: <http://www.rhstaff.com.mx/www/index.php/tips-articulo/280-companerismo-laboral>
- López, M. (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo. Lima. Universidad Peruana Unión.
- López, V. (2013) Mediación Laboral. Madrid. Dykinson, S.L.
- Locke, E. (1969) "What is job satisfaction?", Organizational Behavior and Human Performance.

- Lugo, G. (2015) La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el personal docente de la Unasam – Huaraz.
- Madrigal, B. (2006) Habilidades directivas, Ciudad de México. Mc Graw Hill
- Méndez, C. (2006). Clima Organizacional en Colombia. Colombia. Universidad del Rosario.
- Marshak, R. (2010). Cambio Organizacional, Trabas, Contratiempos y Dificultades más Habituales. Estados Unidos. Duesto.
- Palma, S. (2005). Manual de Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. Perú. Lima.
- Ruiz, A. (2010). La Comunicación Oral en la Empresa. España. Arco Libros.
- Sánchez, P. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente. España. EDITEX.
- Sánchez, S. (2011). Satisfacción Laboral: causas, consecuencias y medición. EAE.
- Schopenhauer, A. (2003) El mundo como voluntad y representación. España. Fondo de Cultura Económica de España.
- Taylor, F. (1911). Principles of scientific management. Nueva York. Harper and Bros Publishers.
- Tomasello, M. (2009). Why we cooperate. Boston. Review book.
- Trani, J. (2015). La Comunicación Interna Una herramienta al servicio de las organizaciones.
- Vásquez, R. (2006). Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo. España. Ideaspropias.

- Wilkinson I and Young L (2002) “On cooperating: firms, relations and networks”.
Journal of Business Research.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	METODOLOGÍA		VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
			TIPO DE ESTUDIO	POBLACIÓN Y MUESTRA			
<p>Problema General: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?</p>	<p>Objetivo General: Determinar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Huántar, Huari 2018.</p>	<p>Hipótesis General: La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.</p>	<p>La investigación es correlacional, puesto que estudiaremos el grado de relación existente entre la variable independiente (Comunicación interna) y la variable dependiente (Clima organizacional), es una investigación básica, puesto que se producirá conocimientos y teorías sobre el problema de investigación.</p>	<p>Población 147 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar</p> <p>Muestra 129</p> <p>Unidad Muestral Un trabajador de la Municipalidad Distrital de</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>COMUNICACIÓN INTERNA. Andrade (2010) La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras de comunicación interna • Canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras físicas • Barreras psicológicas • Comunicación Ascendente. • Comunicación Descendente. • Comunicación Horizontal.

			<p>DISEÑO</p> <p style="text-align: center;"> $\begin{array}{c} O_x \\ \\ M \begin{array}{l} / \\ \backslash \end{array} \\ \\ O_y \end{array}$ </p>	<p>Chavín de Huantar.</p> <p>Censo</p>	<p>organización y de sus productos y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esfera Informativa • Esfera colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal • Comunicación Informal • Confianza • Capacitación
<p>Problemas específicos:</p> <p>¿Cómo se relacionan los canales y barreras de comunicación con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?</p>	<p>Objetivos Específicos:</p> <p>Identificar el grado de relación de los canales y barreras de comunicación con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de</p>	<p>Hipótesis Específicos:</p> <p>Los canales y barreras de comunicación interna se relacionan significativamente con el conflicto y cooperación de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.</p>	<p>Donde:</p> <p>M : Muestra O_x : Primera Variable (Variable Independiente) O_y : Segunda Variable (Variable Dependiente) r : Relación entre primera y segunda variable</p>		<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Chiang (2010), es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conflicto • Cooperación • Relaciones interpersonales • Satisfacción laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Discrepancia • Egoísmo • Apoyo • Colaboración • Participación • Compañerismo • Oportunidades • Recompensa

<p>¿En qué medida influyen la esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna con las relaciones interpersonales y satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018?</p>	<p>Huántar, Huari 2018.</p> <p>Determinar la influencia de la esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna con las relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.</p>	<p>La esfera informativa y colaborativa de la comunicación interna influyen significativamente en las relaciones interpersonales y satisfacción laboral entre los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari 2018.</p>			<p>de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Por lo tanto, se define al clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, formando un sistema interdependiente altamente dinámico.</p>		
--	---	--	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD NACIONAL
SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA
COMUNICACIÓN**

CUESTIONARIO

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar. La encuesta se lleva a cabo con fines académicos, los datos revelados en ella serán tratados con reserva y utilizados solamente con fines de investigación en el presente proyecto. Agradecemos su gentil apoyo.

INSTRUCCIONES:

La encuesta es anónima, marque con una “X” el recuadro de la alternativa que considera correcta:

PUNTUACIÓN				
Nunca (1)	Casi Nunca (2)	A veces (3)	Casi Siempre (4)	Siempre (5)

I. COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Tienes acceso a internet, teléfono, y medios de comunicación que permiten mantener la comunicación?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

2. ¿El ambiente en el que laboras cuenta con iluminación, está libre de ruidos para el desarrollo de tu trabajo?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

3. Consideras que las barreras de comunicación que existen en la municipalidad dificultan la comunicación interna de tu institución.
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

4. ¿Le brindan atención cuando desea comunicarse con su jefe?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

5. ¿Los mensajes emitidos por las autoridades y gerencias son mediante documentos?
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

6. Mantienes reuniones periódicas con gerentes y jefes para hablar de temas laborales.
Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

7. Se comunica con sus compañeros solo con documentos (memorandum, oficios, informes)

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

8. Se reúne y conversa con sus compañeros de temas laborales y personales.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

9. ¿Le brindan suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

10. Se promueve la capacitación necesaria para la realización de sus labores.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

11. ¿Tu jefe inmediato acepta tus opiniones y/o recomendaciones, aunque discrepe con este?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

12. ¿Tus compañeros de trabajo aceptan tus opiniones, aunque discrepen con este?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

13. ¿Tus compañeros comparten información relacionados al trabajo?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

14. Consideras que para el desarrollo de tus actividades laborales ¿cuentas con el respaldo de los jefes y gerentes de la institución?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

15. ¿Cuentas con permisos para tu desarrollo laboral y profesional?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

16. ¿Tienes el apoyo de los compañeros de trabajo para solucionar los problemas que se presentan en la institución?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

17. ¿Participa con atención y entusiasmo de las reuniones de trabajo?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

18. ¿Tiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo?

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

19. Considera que cuenta con oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

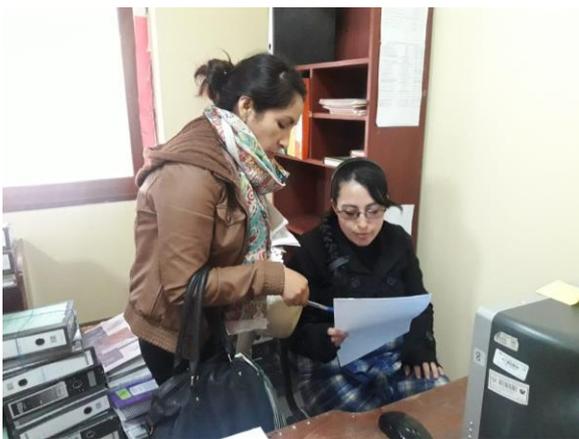
20. Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores.

Nunca Casi Nunca A veces Casi Siempre Siempre

¡Gracias por su colaboración!!!

FOTOGRAFÍAS DE APLICACIÓN DE INSTRUMENTO EN MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHAVÍN DE HUANTAR





CLIMA ORGANIZACIONAL	ESI COLAB	CAPACITACIÓN	10. Se promueve la capacitación necesaria para la realización de sus labores							X	X		X	X		
	CONFLICTO	DISCREPANCIA	11. ¿Tu jefe inmediato acepta tus opiniones y/o recomendaciones aunque discrepe con este?							X	X		X	X		
			12. ¿Tus compañeros de trabajo aceptan tus opiniones, aunque discrepen con este?							X	X		X	X		
		EGOÍSMO	13. ¿Tus compañeros comparten información relacionados al trabajo?							X	X		X	X		
	COOPERACIÓN	APOYO	14. Consideras que para el desarrollo de tus actividades laborales ¿cuentas con el respaldo de los jefes y gerentes de la institución?							X	X		X	X		
			15. ¿Cuentas con permisos para tu desarrollo laboral y profesional?								X	X		X	X	
		COLABORACIÓN	16. ¿Tienes el apoyo de los compañeros de trabajo para solucionar los problemas que se presentan en la institución?							X	X		X	X		
	RELACIONES INTERPERSONALES	PARTICIPACIÓN	17. ¿Participa con atención y entusiasmo de las reuniones de trabajo?							X	X		X	X		
		COMPañERISMO	18. ¿Tiene buenas relaciones con los compañeros de trabajo?							X	X		X	X		
	SATISFACCIÓN LABORAL	OPORTUNIDADES	19. Considera que cuenta con oportunidades de desarrollo profesional y personal.							X	X		X	X		
		RECONOCIMIENTO	20. Las autoridades y directivos reconocen los logros de los trabajadores							X	X		X	X		

FIRMA DEL EVALUADOR

NOMBRES Y APELLIDOS: *EDGAR HERRERA TUNYA*

