



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Profesional de Comunicación Social

Relación de la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social

AUTOR

Fernando Carlos TORRES PRETEL

ASESOR

Abel Fernando SANTIBAÑEZ COLLADO

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Torres, F. (2021). *Relación de la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	FENANDO CARLOS TORRES PRETEL
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72806112
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4486-6941
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	ABEL FERNANDO SANTIBAÑEZ COLLADO
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	16764821
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-6822-2625
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Rosa Cusipuma Arteaga
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07774552
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Franz Jesús Portugal Bernedo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07935477
Miembro del jurado 2	

Nombres y apellidos	Lisabel Doris Cabrera Vargas
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08109405
Datos de investigación	

Línea de investigación	E.3.4.6 Comunicación, Planificación y desarrollo de las Organizaciones
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Facultad de Letras y Ciencias Humanas País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Cercado de Lima Latitud: S7°4'43.36" Longitud: O76°44'33.18"
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Marzo 2021 - Julio 2021
URL de disciplinas OCDE	Otras Humanidades https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#6.05.01

ACTA DE SUSTENTACIÓN CON TESIS

En la Facultad de Letras y Ciencias Humanas al primer día del mes de octubre del dos mil veintiuno, siendo las 11:00 horas, con la presidencia de la Lic. Rosa Cusipuma Arteaga, los miembros del Jurado: el Mag. Franz Jesús Portugal Bernedo, Mag. Lisabel Doris Cabrera Vargas y su asesor el Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado, se reunieron vía Google Meet, con la finalidad de escuchar la sustentación de la tesis titulada: **Relación de la Comunicación interna con el clima Organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de san Marcos en el año 2021** que el bachiller FERNANDO CARLOS TORRES PRETEL ha presentado a consideración de la Escuela Profesional de Comunicación Social para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. El presidente del Jurado invitó al bachiller a exponer su tesis. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

Terminada la sustentación se procedió a la calificación, resultando aprobado con MÁXIMOS HONORES con la nota DIECINUEVE (19).

El presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller FERNANDO CARLOS TORRES PRETEL.

Siendo las 12:46 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman el presente Acta de Sustentación.



Lic. Rosa Cusipuma Arteaga,

Miembro / Presidenta



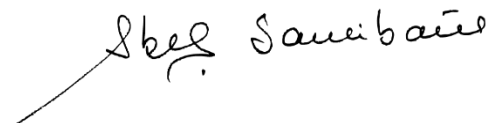
Mag. Franz Portugal Bernedo

Jurado Informante



Mag. Lisabel Doris Cabrera Vargas

Jurado Informante



Lic. Abel Fernando Santibáñez Collado

Asesor

*A mi madre Teresa Pretel
y a mi padre Fernando Torres;
sustentos imprescindibles de mi vida.
A Carmen Gutiérrez, Dora Gálvez y Jazmin Janampa;
fuentes de inspiración en mi crecimiento personal,
y a Abel Santibañez;
guía académico y profesional.*

Resumen:

La presente investigación busca determinar la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de un organismo del Estado dedicado a la formación superior en letras y humanidades; en el contexto de la emergencia sanitaria producto de la pandemia por el Covid 19. El problema de investigación fue formulado a través de la pregunta, “Cuál es la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021”.

La investigación se realizó utilizando una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional. La unidad primaria de análisis estuvo constituida por los trabajadores no docentes de la institución estudiada y, en el instrumento utilizado para el acopio de la información, los ítems estuvieron agrupados en siete dimensiones: mejora de la imagen, sentido de pertenencia, cohesión laboral, rumorología, estructura, motivación y relaciones sociales; las cuales tienen sus indicadores correspondientes. El trabajo de análisis nos permitió establecer la relación entre las variables, así como un entendimiento de la relación causa efecto del fenómeno. Para el trabajo de campo, se utilizó las tecnologías de la comunicación disponibles; en atención a la situación de emergencia sanitaria y los resultados están expresados en porcentajes de participación de acuerdo a las alternativas seleccionadas.

Las conclusiones están presentadas de acuerdo la correlación entre las variables propuestas en la hipótesis general y las específicas y las recomendaciones están distribuidas en teóricas, metodológicas y prácticas.

Palabras Claves:

Comunicación

Organización

Clima

Participación

Identificación

Abstrac

This research seeks to determine the relationship of internal communication with the organizational climate of a State agency dedicated to higher education in letters and humanities; in the context of the health emergency resulting from the Covid-19 pandemic. The research problem was formulated through the question, "What is the relationship of internal communication with the organizational climate of the Faculty of Letters and Human Sciences of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos in 2021".

The research was conducted using a quantitative, non-experimental and correlational methodology. The primary unit of analysis was constituted by the non-teaching workers of the institution studied and, in the instrument used for the collection of information, the items were grouped into seven dimensions: improvement of the image, sense of belonging, labor cohesion, rumorology, structure, motivation and social relations; which have their corresponding indicators. The analysis work allowed us to establish the relationship between the variables, as well as an understanding of the cause-and-effect relationship of the phenomenon. For the fieldwork, the available communication technologies were used; in response to the health emergency situation and the results are expressed in percentages of participation according to the selected alternatives.

The conclusions are presented according to the correlation between the variables proposed in the general hypothesis and the specific ones and the recommendations are distributed in theoretical, methodological and practical.

Keyword

Communication
Organization
Climate
Participation
Identification

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	01
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	04
1.1. Descripción de Problema de Investigación	04
1.2. Definición del Problema	05
1.3. Objetivos	06
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	07
1.5. Hallazgos y Limitaciones de la Investigación	08
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
2.1. Antecedentes del Estudio	10
2.2. Bases Teóricas, Marco Teórico	23
2.3. Definición de Términos o Categoría de Análisis	37
CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES	39
3.1. Hipótesis	39
3.2. Variables	40
3.3. Operacionalización de Variables	40
CAPÍTULO IV: MATERIALES Y MÉTODOS	42
4.1. Área de Estudio	42
4.2. Diseño de la Investigación	42
4.3. Población y Muestra	43
4.4. Procedimientos Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	44
4.5. Análisis Estadístico	45
CAPÍTULO V: RESULTADOS	46
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXO 1	95

ANEXO 2	107
---------	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Sexo de los encuestados	46
Tabla 2: Edad de los entrevistados por grupos etarios	47
Tabla 3: Nivel de instrucción	48
Tabla 4: Años de servicio en la facultad	49
Tabla 5: Conocimiento de la visión, misión y valores	51
Tabla 6: Conocimiento sobre la existencia de una estrategia para proyectar una buena imagen	51
Tabla 7: Contribución de los trabajadores a la proyección de una buena imagen de la Facultad	52
Tabla 8: Confianza y libertad para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo	53
Tabla 9: Posibilidad de hacer retroalimentación de la información que recibe	54
Tabla 10: Percepción sobre si su trabajo es valorado por sus compañeros y jefes	55
Tabla 11: Opinión sobre si está orgulloso del trabajo que realiza	55
Tabla 12: Percepción sobre si su jefe les brinda atención al momento de comunicarse	56
Tabla 13: Percepción sobre si los medios de comunicación son adecuados para informar lo que se necesita conocer	57

Tabla 14: Existe preocupación de los jefes por el bienestar de todos los que laboran en la Facultad	58
Tabla 15: Percepción sobre si hay integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel	59
Tabla 16: Opinión sobre si se involucran en la solución de problemas, aunque no sean de su área	61
Tabla 17: Percepción sobre la comunicación entre compañeros del mismo nivel	61
Tabla 18: Credibilidad de los rumores frente a la información oficial	62
Tabla 19: Qué hacer ante la ausencia de información oficial	63
Tabla 20: Opinión sobre la efectividad de comunicación oficial	64
Tabla 21: Conocimiento de metas de la Facultad para el corto, mediano y largo plazo	66
Tabla 22: Coincidencia entre las opiniones vertidas antes y después de la pandemia	66
Tabla 23: Recibe información oportuna de sus jefes sobre sus desempeños	67
Tabla 24: Las instrucciones de sus jefes son fáciles de entender	68
Tabla 25: Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias	69
Tabla 26: Recibe toda la información que necesita para realizar su trabajo	70
Tabla 27: Siente entusiasmo con su trabajo y cumple con responsabilidad las tareas asignadas	70
Tabla 28: Está dispuesto a dar más tiempo a su trabajo	72
Tabla 29: Percepción sobre clima laboral	72
Tabla 30: Participación en actividades de la facultad	73

Tabla 31: Confianza existente con sus jefes para emitir opinión sincera	74
Tabla 32: Acepta sugerencias y consejos de sus compañeros para realizar mejor su trabajo	75
Tabla 33: Confianza con sus compañeros para hablar de temas personales	75
Tabla 34: Respeto por sus compañeros y la reciprocidad de los mismos	76
Tabla 35: Opinión sobre si sus planteamientos son distintos a los que tenía antes de la pandemia	77
Tabla 36: Pruebas de normalidad de las dimensiones	78
Tabla 37: Pruebas de normalidad de las variables	78
Tabla 38: Correlación comunicación interna/clima organizacional	79
Tabla 39: Correlación mejora de la imagen/clima organizacional	80
Tabla 40: Correlación sentido de pertenencia/clima organizacional	80
Tabla 41: Correlación cohesión social/clima organizacional	81
Tabla 42: Correlación rumorología/clima organizacional	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Sexo de los Encuestados	46
Figura 2: Edad de los Entrevistados por Grupos Etarios	47
Figura 3: Nivel de Instrucción	48
Figura 4: Años de Servicio en la Facultad	50
Figura 5: Existe Preocupación de los Jefes por el Bienestar de los que Laboran en la Facultad	59
Figura 6: Qué Hacer Ante la Ausencia de Información Oficial	63
Figura 7: Opinión Sobre la Efectividad de la Comunicación Oficial	65
Figura 8: Siente Entusiasmo con su Trabajo y Cumple con Responsabilidad las Tareas Asignadas	71
Figura 9: Confianza con sus Compañeros para Hablar de Temas Personales	76

INTRODUCCIÓN

Las relaciones humanas existen y se desenvuelven gracias a la comunicación; por lo que esta debe ser entendida como un elemento más de gestión institucional que fomente la integración, motivación y desarrollo personal de los colaboradores de la organización.

Para aumentar la eficacia de un equipo y de sus integrantes, verdaderos artífices de los resultados de una gestión exitosa, los trabajadores deberán sentirse cómodos e integrados dentro de la organización; ello solo es posible si conocen lo que espera la organización de ellos, lo que sucede dentro de ella y en su entorno, conocen su misión, visión, su estrategia, tienen sentido de pertenencia y, por consiguiente, están dispuestos a comprometerse.

La comunicación interna es clave en toda organización moderna porque ayuda a disminuir la incertidumbre y a prevenir el nocivo rumor; elemento perjudicial para la gestión de las organizaciones. Por ello, difundir mensajes institucionales, informar lo que ocurre dentro, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los diferentes colaboradores; son algunos de los objetivos que persigue esta especialidad.

La mayor incidencia de las acciones de la gestión de la comunicación interna está en el clima organizacional; esa idea o percepción que tienen los colaboradores sobre el funcionamiento y dinámica de su organización y que influye en su identificación y desempeño; condiciones indispensables para una mayor productividad o un mejor servicio.

La investigación busca indagar sobre la relación de la comunicación interna con el clima organizacional de un organismo estatal como es la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, en un contexto especial como la emergencia sanitaria producto de la pandemia provocada por el COVID-19.

La investigación tuvo como punto de partida las posibilidades y limitaciones de una entidad como la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, con autonomía académica y administrativa, pero no económica al ser parte de una organización mayor como es la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; organización regida por la Ley Universitaria y su Estatuto; así como por el hecho que la Facultad cuenta con un área especializada en la gestión de la comunicación, denominada Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional.

La investigación se realizó utilizando una metodología cuantitativa y la unidad primaria de análisis estuvo constituida por los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas. El trabajo de campo y la aplicación del instrumento metodológico estandarizado, se realizó utilizando las tecnologías de la comunicación disponibles; en atención a la situación de emergencia sanitaria que estamos atravesando en el país.

La investigación presenta en el Capítulo I el Problema de Investigación que está subdividido en descripción del problema de investigación, definición del problema, objetivos, justificación e importancia de la investigación, hallazgos y limitaciones.

El capítulo II se ocupa de la Revisión de la Literatura y aborda los antecedentes del estudio, bases teóricas y definición de términos o categorías de análisis. El capítulo III, referido a las Hipótesis y Variables, explica las hipótesis, las variables y la operacionalización de variables.

El capítulo IV brinda información sobre los Materiales y Métodos, y desarrolla las áreas de estudio, el diseño de la investigación, la población y muestra, procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, y el análisis estadístico.

El capítulo V presenta los Resultados del Trabajo de Campo, información presentada a través de cuadros y gráficos estadísticos con su respectivo análisis e

interpretación; seguido de las Conclusiones y Recomendaciones con relación a los hallazgos obtenidos, las cuales abordan los aspectos teóricos, metodológicos y prácticos.

Al final del documento se incluye la bibliografía que sirvió de marco para el desarrollo de la investigación; así como anexos que contienen el instrumento metodológico estandarizado que se aplicó a nuestra unidad primaria de análisis (trabajadores no docentes de la Facultad) y el perfil de Plan de Estratégico de Comunicación Interna que ponemos a consideración de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas como contribución sustentada en la información obtenida en la presente investigación.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema de Investigación

Los problemas de comunicación interna no son abordados por una dirección indiferente; problemas como mala percepción de imagen, escaso sentido de pertenencia, inadecuada cohesión laboral y la perniciosa rumorología son aspectos centrales de toda gestión, que son absolutamente descuidados por aquellos gerentes que no le brindan a la comunicación el lugar y la importancia que merecen dentro de la organización.

En un entorno cambiante como el que ya estábamos acostumbrados a enfrentar, alterado además por una situación de emergencia sanitaria producto de una pandemia; la gestión de la comunicación interna debe ser interactiva, capaz de promover la participación efectiva de los colaboradores para lograr una mayor y mejor interrelación entre ellos y, de esa manera, cumplir con los objetivos organizacionales.

Como lo manifiesta García (1998), “invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad”. Podemos colegir que una deficiente gestión de la comunicación interna incidirá negativamente en el clima organizacional; sobre todo en los aspectos de reglas y procedimientos (estructura), motivación y relaciones sociales.

Formanchuk (2017), nos dice que “el primer objetivo de un Plan de Comunicación Interna es lograr que las personas de una organización reciban la información básica que necesitan para poder hacer su trabajo”. Eso no solo es importante, sino que también debemos asegurarnos el impacto que esta información tiene para los colaboradores, porque de ello dependerá si es útil o no para su día a día.

Relaciones de jerarquía inadecuadas, desmotivación y la presencia de conflictos personales incidirán negativamente en la productividad y, en el caso de una organización del Estado como la que hemos investigado, incide negativamente en el servicio que brinda. Tal como lo comenta Govindarajan (2010) en su libro “El desorden sanitario tiene cura”; la eficiencia y eficacia de una organización se ponen en peligro cuando sucede pérdida de motivación en el personal, insatisfacción y alta rotación, generando un peligro latente para el logro de los objetivos organizacionales.

Aldo Arce en su documento titulado “Curso de actualización en gestión del clima organizacional” nos plantea que la percepción de los colaboradores acerca de la estructura que sustenta la organización tiene relación directa con su satisfacción y por tanto su deseo de no abandonarla y participar de su crecimiento; “Involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas”. (p.56)

Por tanto, una buena o mala gestión de la comunicación interna incidirá directamente y en forma proporcional en el clima de la organización; especialmente cuando esta organización alberga colaboradores de diversas características y con niveles de motivación distintas.

Esta ha sido la preocupación principal para abordar el tema de la presente investigación en una organización gubernamental que tiene como misión la formación de profesionales en el área de las comunicaciones y en las otras ramas de las humanidades.

1.2. Definición del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre comunicación interna-mejora de la imagen con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de la UNMSM en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación entre comunicación interna-sentido de pertenencia con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación entre comunicación interna-cohesión laboral con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021?
- ¿Cuál es la relación de la comunicación interna-rumorología con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Conocer la relación entre la comunicación interna con el clima organizacional de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer la relación entre comunicación interna-mejora de la imagen con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.
- Indagar sobre la relación entre comunicación interna-sentido de pertenencia con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.
- Examinar la relación entre comunicación interna-cohesión laboral con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.
- Conocer la relación entre comunicación interna-rumorología con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

La investigación efectuada sobre la Relación de la Comunicación Interna con el Clima Organizacional de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021, se justifica por las siguientes razones:

- El tema de la comunicación interna es de gran interés a nivel académico y profesional; existiendo especialidades a nivel de postgrado; así como asociaciones de profesionales a nivel nacional y latinoamericano que promueven foros de discusión sobre metodologías y técnicas más adecuadas para su gestión.
- La relación de la comunicación interna con el clima organizacional es de especial interés para los directivos de la comunicación en las organizaciones que buscan

disminuir la alta rotación del personal y contribuir de manera efectiva a la productividad y/o la mejora del servicio de las organizaciones en las que laboran.

- Responde a una línea central de investigación de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; así como de otras facultades equivalentes en universidades privadas y públicas del país y Latinoamérica.
- Abre un espacio de discusión sobre el papel y la gestión de la comunicación interna en entidades del Estado, en especial en organizaciones educativas superiores que prestan un servicio clave en el desarrollo del país. La investigación aporta luces sobre el sistema de gestión de recursos humanos en el marco de la implementación de la Ley 30057, Ley del Servicio Civil (SERVIR).

1.5. Hallazgos y Limitaciones de la Investigación

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la investigación, servirán de punto de partida y referente para otras investigaciones sobre el tema y marcará tendencia a partir de inferencias a las que se pueda arribar mediante la comparación con estudios similares. Los resultados que presentamos a continuación, podrán contribuir en la eficiencia de la gestión de la comunicación interna en la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos y, por extrapolación, para otras entidades gubernamentales con características similares a la institución estudiada.

Es necesario precisar que el estudio solo presenta la relación entre las dos variables de la investigación; la comunicación interna y el clima organizacional; por tanto, no constituye necesariamente el referente para otras correlaciones con las que se pueda asociar a la gestión de la comunicación interna. Además, los resultados del estudio deben entenderse en el marco de las determinantes circunstanciales originadas por la existencia de una emergencia sanitaria como producto de la pandemia sin precedentes que le ha tocado vivir a nuestro país; por tanto, las respuestas pueden haber estado condicionadas por

esta situación y el clima que sirvió de marco para esta investigación, también podría haber sido alterado.

Con relación a las personas que participaron del estudio y que constituyeron la unidad primaria de análisis, la relación con las mismas fue intermediada por la tecnología debido al distanciamiento social propiciado desde el gobierno para evitar la propagación de la enfermedad mediante los contagios. Esta intermediación, puede haber alterado en algo las respuestas al instrumento metodológico estandarizado (cuestionario) utilizado en el trabajo de campo para el acopio de los datos y respuestas; de igual manera no permitió la observación de hechos y la comunicación no verbal presentes siempre en el momento del acopio de información en el trabajo de campo.

Entre los riesgos que se presentan de manera cotidiana en los procesos de investigación y que pueden haberse acrecentado por la situación sanitaria antes descrita tenemos; la memoria selectiva, el efecto telescopio, la atribución, y la exageración. Con la memoria selectiva nos referimos a que las personas, por diversos motivos, recuerdan algunos hechos o eventos y olvidan otros; el efecto telescopio se refiere a que las personas que participan del estudio recuerdan hechos que solo sucedieron una vez y lo manifiestan como algo cotidiano o que sucedieron muchas veces; la atribución es cuando las personas se apropian o atribuyen los resultados de un hecho a sí mismos y, por último, la exageración está referida a presentar los hechos con una magnitud que no tuvieron, que distan mucho de la realidad.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Antecedentes del Estudio

El tema de la gestión de la comunicación interna es abordado de manera amplia en la bibliografía consultada, así como en las tesis nacionales e internacionales que hemos analizado para esta investigación; la conclusión más importante a la que podemos arribar es que, para entender a cabalidad la forma y metodología de la gestión de la comunicación interna, debemos abordar cuatro objetivos: la información, la cultura organizacional, la gestión del cambio y el clima laboral.

Cuando hablamos de la información nos referimos a aquella que el colaborador requiere para su día a día y es parte de la experiencia que él vive desde la comunicación; el saber hacer. Aquí está la comunicación operativa, las normas, las políticas, pero también aquella comunicación que el colaborador necesita saber; desde sus beneficios, nombramientos y cambios organizacionales que impactan en su día a día. Si bien entendemos que este objetivo es el más básico, no necesariamente es lo que han trabajado las organizaciones en América Latina. En este objetivo, vemos cinco aspectos que son clave: contenidos, medios, flujos, audiencias y vocerías.

El segundo objetivo de la comunicación interna es el referido a la cultura organizacional. Esta es una palanca gigantesca y muy necesaria de estructurar y desarrollar; es parte de la experiencia del trabajador desde que visualiza una postulación para ingresar a una organización hasta el momento en que decide irse o es desvinculado. La cultura tiene que ver con la forma en que hacemos las cosas y esa forma debe ser coherente y comunicada; debe estar en el discurso del líder, en los medios de comunicación, y en todos los mensajes que se van transmitiendo. Desde la perspectiva comunicacional, la cultura implica: el propósito, la misión, la visión, el alineamiento organizacional y la conexión con las metas de la organización; la historia; la identidad; estilos de liderazgo; prácticas y hábitos, y la estructura organizacional.

El objetivo de la innovación y gestión del cambio implica que necesitamos tener una comunicación que apalanque la gestión del cambio y también cómo gestionamos estos cambios de una manera en que el colaborador percibe a la organización. En este proceso, pasamos desde un paradigma de la organización para llegar a un cambio que se está definiendo por la presión externa -como lo que vivimos ahora en épocas de pandemia en donde tuvimos que cambiar aceleradamente al teletrabajo a otras definiciones de trabajo con transformación digital-. Hemos avanzado en meses lo que esperábamos hacer en los próximos cinco años. Aquí tenemos en primera instancia a la resistencia, pasamos a la aceptación y finalmente al compromiso. Para vivir este proceso es necesario que el colaborador conozca las causas y efectos del cambio, creer en los líderes y luego querer ser parte del proceso.

El solo hecho de que las personas sean conscientes de la necesidad de un cambio personal y de la organización es insuficiente; es necesario que se produzca ese cambio. Jurgen Appelo en su libro “Cómo cambiar el mundo” manifiesta que es insuficiente que los colaboradores sean conscientes de la importancia o necesidad del cambio; es necesario que también deseen ese cambio y este deseo no se manifestará si es que no se tiene conocimiento de cómo cambiar o si cuentan con las habilidades para hacerlo; y “aun si saben cómo, y si pueden cambiar, sin ningún refuerzo de las buenas conductas, la gente terminará repitiendo los viejos hábitos”. (p.48)

Cuando hablamos de clima nos referimos a la percepción de los colaboradores respecto de su satisfacción con el ambiente de trabajo. Es una parte fundamental de la experiencia del trabajador y aquí el rol del líder es clave. En el ambiente de trabajo, tenemos tres ámbitos relevantes y que el colaborador empieza a experimentar desde el minuto en que ingresa a la organización: la relación con los jefes, con el trabajo y con los compañeros.

Es necesario diagnosticar cuáles son los ámbitos en los que tenemos que apuntalar más para que el colaborador sienta una estrategia coherente de parte de los gestores.

Cuando hablamos de una comunicación estratégica, es porque la organización está comunicando desde el propósito y cómo cada trabajador impacta en los logros de los objetivos. Cuando hablamos de un propósito, nos referimos a un concepto más amplio porque estamos pensando en el impacto que tiene una organización en una comunidad, en un país. Si decimos que la comunicación es estratégica tiene que estar apoyada en toda la estrategia organizacional.

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Álvarez, S. (2002). *“La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes en la Eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.

El estudio busca resaltar la importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia de la gestión de personal en el sector de salud, específicamente en el Instituto Nacional de Oftalmología (INO). Las interrogantes planteadas para la investigación buscaron indagar sobre la influencia del clima organizacional en la atención que se brinda a los pacientes y los demás beneficiarios; así como la vinculación de la satisfacción laboral (motivación) con la productividad del INO. La investigación analiza dos tipos de públicos, los internos conformados por los trabajadores del INO y los externos conformados por los pacientes. La recolección de datos se realizó en las instalaciones de la institución, en la ciudad de Lima.

Álvarez concluye en su investigación que, “el ritmo de desarrollo de una cultura depende del grado de su disposición a cambiar. Las condiciones del cambio son determinadas en gran medida por el liderazgo. Una segunda conclusión es que los climas organizacionales tensos influyen sobre la decisión del personal contratado calificado”.

Wong, M. (2014), *“Pacífico Seguros: Proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de*

los colaboradores” (Tesis de Licenciatura). Universidad Privada de Ciencias Aplicadas, Perú.

La investigación busca proponer un plan de mejora en la gestión de la comunicación interna que incluya la mejora de la comunicación entre jefes y sus subalternos, así como la promoción de los beneficios corporativos en Pacifico Seguros. El objetivo fue incrementar la motivación mediante la percepción y valoración de estos beneficios corporativos; buscando interiorizar un mensaje efectivo a todos los colaboradores con el fin de incrementar la percepción y valor de marca.

De acuerdo a la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC, 2003), “En toda organización empresarial la comunicación interna es una herramienta de trabajo indispensable para conseguir los objetivos de negocio planteados por la dirección. Para que exista una organización con todas sus políticas y parámetros establecidos, y colaboradores que las conozcan, necesita de la comunicación para lograr alinear los objetivos y tomas de decisiones. Con ello se busca que la organización logre un impacto positivo en el colaborador, que se interese en los objetivos planteados para así obtener su compromiso, confianza y cooperación ante las exigencias”.

Rosales llega a la conclusión que la comunicación interna es un recurso importante, la columna contral de un sistema, el cual debe mantenerse mejorando continuamente con un control adecuado. Esto permitirá que la empresa mantenga su desarrollo y crecimiento.

Arica, L. (2015) “*Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan*”. (Tesis de Maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

La investigación tiene como objetivo validar una herramienta de diagnóstico de Clima Laboral. Esta información permitió alinear la herramienta para la recolección de datos que usarían.

Para la obtención de la información se debió seleccionar la población que participó del estudio inicial. El muestreo realizado fue el “muestreo de propósito”, que es del tipo no probabilístico y basado en el juicio del investigador (ONG *Family Health International*, FHI 360).

Entre las conclusiones a las que arriba el estudio se encuentra que el análisis del clima organizacional tiene por objetivo comprender y mejorar la naturaleza del ambiente laboral y que es posible hacer participe en los procesos de construcción.

Prado, C. (2015) “*Relación entre el Clima Laboral y Desempeño Laboral en los Trabajadores Administrativos de la Universidad César Vallejo de Trujillo*” (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

Investigación de diseño correlacional a trabajadores administrativos dividiendo el clima laboral en cinco dimensiones: “condiciones laborales, comunicación, autorrealización, involucramiento laboral y supervisión”. El objetivo fue establecer la relación de los factores del clima laboral y las competencias del desempeño laboral.

El estudio llega a tres conclusiones; existe una relación significativa entre el clima laboral y el desempeño laboral; la percepción que tienen los colaboradores sobre la dimensión alcanza niveles altos a excepción de la autorrealización; y la inadecuada determinación de las especificaciones técnicas influye negativamente en los colaboradores.

Anaya, L. & Paredes J. (2015). “*Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*”. (Tesis de Magíster). Universidad del Pacífico. Perú.

Busca indagar la forma en que se puede mejorar el clima de un área de una empresa del rubro de cosméticos, tomando en cuenta las percepciones de sus integrantes, ejecutando acciones sobre la base del desarrollo del talento humano y compromiso de los colaboradores. Los resultados de la encuesta realizada por la consultora *Great Place to 9 Work* fueron el punto de partida para reformular la temática del análisis de las áreas de

oportunidad y realizar una clasificación de acuerdo a la naturaleza de los temas a ser analizados.

La principal conclusión de la investigación fue que la estrategia operativa seguida por la empresa es la que le ha permitido tener un crecimiento sostenido hasta el 2013. A pesar de ello, los cambios en el sector de consumo y el aumento de la competencia han detenido este crecimiento.

La propuesta de esta investigación fue mejorar el clima laboral como parte de la gestión del desempeño por ser un factor determinante para implementar las nuevas estrategias adoptadas por la empresa; entre ellas la incursión en nuevos mercados.

Valle, C. (2016). *“Auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa industrial de Lima”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

La investigación estudia la relación que se genera entre el resultado de una auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional; utiliza el “Cuestionario de Auditoría de la Comunicación de Varona” y, para medir el Clima Organizacional se utilizó el “Cuestionario de Percepción del Clima Organizacional de Litwin y Stringer” (1978).

Los resultados de la investigación permitieron comprobar que existe una relación positiva entre ambas variables. Se pudo evidenciar que los colaboradores de esta organización manifiestan que una adecuada comunicación interna es importante. Para ellos, tener conocimiento de cómo es evaluado su desempeño laboral y la manera en que se les brinda la retroalimentación de esta evaluación son buenas prácticas de comunicación. Además, consideran importante la comunicación directa con sus supervisores y/o jefes, ya que se genera apertura para con ellos, permitiéndoles expresar con respeto sus opiniones y/o ideas, con lo cual se sienten escuchados y considerados.

López, K. (2016). *“Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la municipalidad de Chaclacayo”*. (Tesis de licenciatura). Universidad Peruana Unión. Perú.

Esta investigación cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional estuvo conformada por una muestra de 156 servidores de la Municipalidad de Chaclacayo; para el acopio de los datos se utilizó instrumentos elaborados por el investigador.

El estudio logró determinar que la comunicación asertiva y operativa creará un clima laboral favorable; así como que el liderazgo transformacional era un tema preocupante y requería atención.

La conclusión más importante del estudio fue que la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores que de la Municipalidad de Chaclacayo. Según este resultado, la percepción es de un nivel regular y se evidenció que existen algunas áreas más preocupadas por el desarrollo de un adecuado clima organizacional.

Charry, H. (2017), *“Gestión de la Comunicación Interna y su Relación con el Clima Organizacional”*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

El problema principal de la investigación indaga sobre la relación de la comunicación interna, el clima organizacional en una Unidad de Gestión Educativa durante el segundo trimestre de 2016.

La conclusión más importante del estudio fue que existe una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

Untiveros, D. (2017), *“Evolución de la Comunicación Interna: caso Liderman”*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú.

La investigación buscó evidenciar la evolución de la comunicación 1.0 a 2.0, así mismo, determina el impacto de la misma y los beneficios para la organización. La metodología de investigación es de carácter cualitativo.

La conclusión a la que llega el autor es que la comunicación 2.0 facilita una mayor participación de los colaboradores, el desarrollo de ideas colectivas y transparencia de información, lo que en conjunto trae impactos positivos para la creación de valor y gestión estratégica en la organización.

Bello, P. (2017), “*Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Laboral del Personal de la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias*” (Tesis de Licenciatura). Universidad San Ignacio de Loyola. Perú.

La investigación analiza la comunicación interna en la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias de la empresa operadora del aeropuerto internacional Jorge Chávez a cargo de la concesionaria *Lima Airport Partners*.

Las conclusiones más importantes a las que arriba la autora después de analizada la información de campo es; la comunicación organizacional afecta el clima laboral; la comunicación del área afecta el clima laboral; la comunicación vertical no afecta el clima laboral; la comunicación horizontal afecta el clima laboral y; la comunicación formal e informal no afecta el clima laboral.

Asimismo, la investigación concluye que las barreras de comunicación no afectan el clima laboral; las tecnologías de información no afectan el clima laboral y; la comunicación de ética no afecta el clima laboral.

Cuba, P. (2017), “*Comunicación Interna y Satisfacción laboral de los trabajadores del CLAS de San Juan Bautista - Ayacucho 2017*”. (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Perú.

La investigación tuvo la finalidad de conocer la existencia de una relación directa entre comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores de su organización; logrando así saber cómo es que contribuyen en la producción y cumplimiento de metas establecidas.

Las conclusiones que presenta el trabajo de investigación de Cuba, son las siguientes; “existe una relación directa entre comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores; entre comunicación interna y la identificación con la empresa; entre comunicación interna y reconocimiento laboral y; entre comunicación interna y el desarrollo laboral”.

Reyes, C. y Ayarza, A. (2018). *“La Comunicación Organizacional y su influencia en el Clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel. 2017”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

La investigación es explicativa, experimental y de corte transversal y busca determinar la relación causal existente entre la comunicación organizacional y el clima organizacional de los trabajadores de Industrias San Miguel en el 2017; con el objetivo de obtener información práctica y relevante para gerentes de gestión humana y/o comunicación corporativa al momento de plantear estrategias para sus áreas.

El estudio tiene tres conclusiones; que existe una de moderada influencia entre comunicación organizacional y el clima organizacional; la red de comunicación formal tiene una influencia de baja a moderada en el clima organizacional y; la red de comunicación informal tiene un impacto directo y positivo.

Barrantes M. (2018), *“Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la empresa COSAPI DATA. Año 2016”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Perú.

La investigación buscó identificar la manera en que la comunicación interna influye en el clima organizacional de la empresa. La investigación es descriptiva, de corte transversal, y el estudio incluye una investigación cuantitativa, que permitió recoger y analizar datos reales sobre las variables.

Se concluyó al final de la investigación, en base al análisis de la data, que la comunicación interna tiene una relación directa con el clima organizacional a un nivel significativo; es decir existe una influencia moderada entre la comunicación organizacional y el clima de la organización.

Cauti, L. (2018). *“Relación entre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa en la Unidad Minera Parcoy del Consorcio Minero Horizonte, período agosto-setiembre 2018”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de San Martín de Porres. Perú.

El estudio concluye que existe una correlación positiva, moderada y altamente significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa; la comunicación estratégica se relaciona de manera positiva, pero no significativa con la cultura corporativa; la comunicación estratégica se relaciona de manera positiva y significativa con la filosofía corporativa; y el canal de comunicación se relaciona de manera positiva y altamente significativa con la cultura corporativa.

Asimismo, el estudio concluye que el canal de comunicación se relaciona de manera positiva y significativa con la filosofía corporativa; la dirección del mensaje se relaciona de manera positiva y altamente significativa con la cultura corporativa; y la dirección del mensaje se relaciona de manera positiva pero no significativa con la filosofía corporativa.

2.1.2. Antecedentes Internacionales

Osorio, S. (2009), *“La función de la comunicación interna y externa como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A”*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

El autor realiza un diagnóstico integral de la organización que nos permite conocer al detalle aspectos de la estructura, la comunicación y el servicio al cliente. Se trabajó en dos fases; la primera fase del trabajo de campo consistió en el diseño y la aplicación de una encuesta con los siguientes ítems: Percepción y uso de medios de comunicación, servicio al cliente, comunicaciones internas, clima organizacional e imagen de la empresa. Esta encuesta fue realizada a todos los cargos existentes para tener una encuesta completa.

En la segunda fase se realizaron dos entrevistas. La primera se realizó a la Subgerente sobre relaciones públicas y la segunda al Director Comercial, sobre el mercado y el crecimiento comercial.

Entre sus conclusiones están que “Consolidar una estructura formal en los procesos de comunicación de la organización, fue un instrumento vital para el fortalecimiento de la cultura organizacional y para el establecimiento de estrategia que mejorará los aspectos débiles de la cultura y la importancia que tienen los medios de comunicación internos y externos de la organización, ya que con la formulación del plan estratégico se demostró la ventaja competitiva que tiene la estructuración de los medios, especialmente lo que se refiere a las comunicaciones de marketing de la empresa”.

Godoy, S. (2011), *“Estrategia de Comunicación Interna Grupo Cerca”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

La metodología de la investigación fue cualitativa y cuantitativa y se elaboraron tres instrumentos: una encuesta para los colaboradores, una entrevista con la Gerente de Mercado y con la encargada de Comunicación Interna; y finalmente una entrevista con un colaborador del Grupo Cerca. Como resultado obtuvieron que el correo electrónico es la

forma más utilizada de comunicación interna y que la comunicación vertical se da únicamente por necesidad.

García, M. e Ibarra, L. (2012). *“Diagnóstico del clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato”*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de Guanajuato. México.

La investigación presenta un diagnóstico sobre el clima organizacional en el departamento de Educación en una institución educativa superior como lo es la Universidad de Guanajuato y tuvo como objetivo “identificar las características del clima organizacional del DEUG, detectando fortalezas, así como áreas de oportunidad y brindar información para que se generen estrategias que permitan mantener un ambiente laboral favorable y satisfactorio para el personal.”

Por medio de un estudio descriptivo se analiza cómo es y cómo se presenta el clima organizacional en el Departamento. Esta investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto el cual permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos de manera que la información obtenida brindó un panorama amplio y enriquecedor del clima organizacional del Departamento.

Como conclusión se identificaron cinco dimensiones como áreas de oportunidad; cuatro fortalezas y una dimensión que, debido a la teoría manejada, se presenta como neutral.

Las dimensiones identificadas como áreas de oportunidad son; remuneración, formación profesional, conflicto, comunicación y planeación. Las dimensiones identificadas como fortalezas son; relaciones personales, compromiso organizacional, motivación y autonomía. La dimensión neutral fue liderazgo.

Serrano, L. (2012), *“Plan de Comunicación para aumentar la satisfacción de los colaboradores desde los canales de comunicación interna en Multibanca Colpatria”*. (Tesis de Licenciatura). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

La investigación busca conocer cuáles son los procesos de comunicación interna que se manejan en la organización “Multibanca Colpatria” con la finalidad de implementar acciones que aumenten la satisfacción de los trabajadores desde su plataforma de canales internos. El punto de partida es la demostración que las buenas prácticas en comunicación organizacional promueven las relaciones interpersonales y favorecen un ambiente laboral más grato y orientado hacia una mayor productividad.

En una parte de su investigación, Serrano, L. (2012, pp. 54,55) indica que “para aumentar la satisfacción del cliente interno a través de los canales de comunicación de Multibanca Colpatria debe hacerse tomando en cuenta los parámetros que definen la calidad del servicio que presta el área de comunicación del Banco a sus colaboradores, enfocado hacia tres dimensiones: Confiabilidad, Oportunidad y la propuesta del autor, la utilidad.”

En la primera parte de la investigación se exponen conceptos básicos de la comunicación interna. En la segunda parte, se desarrolló el proceso de investigación usando una encuesta. El estudio concluye que los colaboradores de “Multibanca Colpatria” sienten que es importante realizar acciones de mejoramiento de los canales de comunicación interna: mejorar la calidad de los contenidos, convirtiéndolos en útiles, adecuados y confiables; y que se alineen la estrategia del negocio.

Williams, L. (2013). *“Estudio Diagnóstico de Clima Laboral en una Dependencia Pública”*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.

La investigación busca indagar la tendencia de la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral dentro de una dependencia municipal. La pregunta de investigación fue: “¿Cuál es la percepción del talento humano de una dependencia municipal en relación al clima laboral?”

El autor toma en cuenta las dimensiones planteadas por *Litwin y Stringer*; estructura, remuneración, apoyo, responsabilidad individual, riesgos y toma de decisiones, y tolerancia al conflicto. De igual manera las dimensiones planteadas por *Pritchard y Karasick*; autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización y toma de decisiones y apoyo.

La principal conclusión de la investigación es que “de las dimensiones que se evaluaron, se resalta con una mejor calificación el trabajo en equipo encontrándose en niveles aceptables debido al tiempo que tienen laborando juntos los mismos elementos, la afinidad entre pares y al número reducido de empleados por equipo”.

Armas, J. (2014), “*Comunicación Interna y Clima Laboral: Estudio realizado en la ciudad de Quetzaltenango*”. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar. México.

El estudio buscó “identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral”. La investigación, tuvo como objetivo el establecer la forma en que la comunicación interna beneficia al clima laboral en el “*Call Center* de la ciudad de Quetzaltenango”.

El universo a estudiar estuvo conformado por jóvenes de distintos niveles socio económicos, con edades entre los diecinueve y treinta y cinco años, hombres y mujeres, del “*Call Center* de la cabecera departamental de la ciudad de Quetzaltenango”. Para la investigación se tomó una muestra de una de las cuentas del *Call Center*; la que estuvo conformada por 115 agentes y 7 supervisores.

De acuerdo a la opinión del autor y al trabajo de campo realizado, se establece que la comunicación interna es de vital importancia para impedir malos entendidos y opiniones que entorpecen el trabajo que debe llevarse a cabo, para que esta comunicación se produzca de una manera asertiva, se debe tener en consideración que quien envía la

información y la quien la recibe deben estar en la misma sintonía y que no concurren distorsiones o ruidos exteriores.

Barberis, L. (2016). “*Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba*”. (Tesis de Pregrado). Universidad Siglo 21. Argentina.

La investigación busca examinar los principales atributos de los modelos de comunicación interna presentes en tres organismos públicos de la provincia de Córdoba, Argentina. La metodología fue de tipo cualitativa, usando la entrevista en profundidad como técnica de investigación. La muestra utilizada en el estudio fue de veinte personas, entre directivos, responsables de Comunicación y/o Recursos Humanos, y colaboradores en general.

En el estudio se mostraron una serie de semejanzas referidas a los sistemas de comunicación interna más empleados, a los responsables de gestionarlos y a los sistemas de evaluación adoptados. La conclusión a la que arriba el estudio es que la comunicación interna en las organizaciones estudiadas está sujeta a una serie de variables; entre ellas la dimensión de la organización, los años de funcionamiento, la estructura de la organización y la cultura corporativa.

2.2. Bases Teóricas, Marco Teórico

En este acápite se presenta el desarrollo de los aspectos generales de los temas centrales de la investigación, se exponen las fuentes primarias y secundarias sobre las cuales se sustenta la investigación y se desarrollan los conceptos y definiciones que constituyen el punto de vista de autores reconocidos y referentes en el mundo académico sobre la comunicación en las organizaciones, la comunicación interna y la gestión del clima organizacional.

Si bien hay acuerdo entre los teóricos en entender a la comunicación como un producto eminentemente humano y entre humanos, en sus inicios se instrumentalizó el

proceso sin considerar las determinantes circunstanciales que lo rodeaban y generaban ese proceso, descargando a la comunicación de su sentido y de las condiciones de producción de ese sentido.

Fiske en su obra "Introducción al Estudio de la Comunicación" nos presenta el tema de los orígenes de la teoría de la comunicación haciendo referencia a Shannon y Weaver, Gerbner, Laswell, Newcomb, entre otros, y explica el énfasis que ponían en el proceso y la transferencia de mensajes; "Establecen que, básicamente la comunicación es la transferencia de un mensaje de A a B, y sus principales intereses están en el medio, el canal, el transmisor, el receptor, la transferencia y la retroalimentación" (1982, p.33)

En la misma línea David K. Berlo, dentro de la óptica de la instrumentalización de la comunicación, nos propone cuatro funciones que debe cumplir todo proceso; fuente, codificador, decodificador y receptor, precisando que el mensaje se asume de manera implícita a lo largo del mismo. Berlo nos plantea sobre los mensajes: "De qué manera se juntaron, en qué orden y dentro de qué tipo de relación, depende de la situación, de la naturaleza del proceso específico que está en estudio y de la dinámica desarrollada". (1960, p.22)

En la misma línea de pensamiento, pero con un énfasis particular, encontramos a Lucas Marín quien en su artículo publicado en la Revista de Psicología y Psicopedagogía titulado "La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones"; define la comunicación esencialmente como un proceso que permite la transmisión de significado a través de un mensaje y que se transmite de persona a persona o de una persona a un grupo. Para Marín "el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir". (p.33)

El desarrollo de las sociedades y los estudios que hace sobre ella la sociología, permite que la comunicación no sea vista únicamente desde las perspectivas antes expuestas, sino a través de modelos que van más allá de un proceso de transferencia de mensajes; estos nuevos modelos, centran su atención en la comunicación como generación

de significado; este modelo no es lineal. Esta forma de ver el proceso de comunicación, tiene como base la convivencia en grupos y sociedades. Al respecto Grimson (2001), manifestaba: “el mundo actual resulta incomprendible sin atender a las relaciones entre grupos, sociedades y culturas” (p.14)

El fenómeno que permite esas relaciones entre individuos, sociedades y cultura; es la comunicación. Al respecto, Tolela y Myers (1985), atribuyen a la comunicación la posibilidad de disminuir la incertidumbre y promover expectativas; es más que simple información ya que se ocupa del reconocimiento de patrones de manera amplia, mientras que la información es solo expresión de símbolos o palabras. Carlos Oviedo, en su obra “Las esferas de la comunicación en las organizaciones. Hacia una gerencia de la percepción”, define a la comunicación como el proceso de transmisión de ideas, sentimientos o actitudes y a través de ellos una persona intenta influir en otra “por esta acción tratamos de compartir algo con los demás y de construir comunidad; en definitiva, se trata de poner algo en común”. (p.22)

De la visión instrumentalizada de la comunicación hemos llegado a una comprensión holística de la misma; llegando a posicionarla como el centro neurálgico de nuestras vidas y los espacios en los que participamos; evidentemente la comunicación y la organización, dos productos eminentemente humanos; han logrado en nuestros días su mejor y mayor desarrollo, logrando una simbiosis altamente eficiente.

2.2.1. Teoría de la Comunicación sistémica o Comunicación Interpersonal

Para entender el fenómeno a estudiar durante el desarrollo de la investigación sobre la “Relación de la Comunicación Interna con el Clima Organizacional de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021”; se hace necesario establecer la teoría que mejor se ajusta a nuestros objetivos de investigación. Del análisis de las principales teorías de la comunicación, hemos decidido utilizar la Teoría de la Comunicación Sistémica o Comunicación Interpersonal de Palo Alto.

Rizo en su publicación en la “Revista Electrónica Razón y Palabra”, refiere que la propuesta principal de “Palo Alto” es que “La comunicación es un sistema abierto de interacciones, inscritas siempre en un contexto determinado [...] obedece a ciertos principios: el principio de totalidad [...] el principio de causalidad circular [...] y el principio de regulación. Estas reglas [...] son las que, precisamente, permiten el equilibrio del sistema”. (2011, pp.2,3)

Principios de totalidad, causalidad y regulación son los centrales en el proceso de comunicación de acuerdo a la propuesta de Palo Alto. Por su parte, Aguado reconoce a la comunicación como clave en la psicología humana e indispensable en los procesos cognitivos y de relacionamiento; los cuales deben ser necesariamente reflexivos. De esta manera, los seres humanos no solo aprendemos de nuestra convivencia con el entorno, sino que además aprendemos a relacionarnos con ese mismo entorno; este proceso se denomina de desarrollo cognitivo y socialización.

Rizo en su obra “Comunicología e interacción: el concepto de comunicación en el Interaccionismo Simbólico y la escuela de Palo Alto”, nos plantea los denominados axiomas de la comunicación que resalta, entre otros, el valor del mensaje para los demás, la diferencia entre contenido y agentes participantes del proceso comunicacional, el condicionamiento del proceso, las modalidades en las que se da y su condición simétrica o complementaria.

En conclusión, la comunicación es algo sistémico que no se puede reducir a los medios; es un sistema de interacciones, las cuales se dan y varían de acuerdo al contexto o determinantes circunstanciales. La comunicación obedece a principios como los de totalidad o causalidad, posee características propias y el comportamiento de las partes determina el comportamiento del conjunto. Podemos resaltar el hecho que la comunicación es clave en la psicología humana y nos permite aprender del entorno y la forma cómo debemos relacionarnos con él.

2.2.2. La Comunicación en las Organizaciones

La velocidad con la que se producen los cambios en nuestros días obliga a las organizaciones a adaptarse constantemente para poder mantenerse y crecer. En este proceso, tanto los públicos internos como los externos juegan un papel preponderante y es hacia ellos que se dirigen todas las acciones; buscando una integración coherente e implementando estrategias de mediano y largo plazo.

Una integración coherente de la organización, para que cada una de sus partes sea una constituyente sinérgica de su mensaje hacia la sociedad; requiere de una gestión de comunicación eficiente, rentable y sin detalles dejados al azar.

En esta línea de pensamiento Garrido, Goldhaber y Putnam, en su libro “Fundamentos de la Comunicación Organizacional” nos plantean el papel que han jugado las macro tendencias en la transformación de las organizaciones en su constante proceso de adecuación a la sociedad y su apuesta por la competencia en un escenario o entorno cada vez más globalizado; “es justamente en tales escenarios en que las organizaciones se ven afectadas por múltiples variables tales como la economía del conocimiento [...], la llamada hipercompetencia incierta [...], y la continua movilidad laboral”. (p.61)

A partir de lo expuesto por Garrido, Goldhaber y Putnam podemos aseverar que la Comunicación entra a jugar un rol central en el proceso de relaciones internas y de la organización con los grupos de interés en sus entornos cercanos y lejanos. Fernández, en su libro “La Comunicación en las Organizaciones”, nos habla del aporte de la comunicación a esta organización que subsiste en un sistema y en los que conviven subsistemas en su interior; nos explica cómo circulan los mensajes y la forma cómo podemos facilitar y agilizar el flujo de estos para el cumplimiento de los objetivos.

Capriotti avanza significativamente en la definición de la comunicación organizacional al romper la intención unidireccional y reivindica su rol vital dentro de la organización; poniendo de manifiesto que la comunicación no debe ser solo persuasiva, sino relacional; le denomina “una estructura compleja, específica y particular de relaciones

que tiene una organización con diferentes públicos” (p.39); para cumplir con esta misión hace uso de un conjunto amplio de acciones con la finalidad de generar un flujo de información entre la organización y sus públicos.

Existen algunos elementos comunes en las distintas definiciones sobre la comunicación organizacional que hemos podido mostrar; que suceden en sistemas abiertos que interactúan con otros sistemas, que tiene un propósito tanto para los públicos internos como para los externos y que permite descubrir el potencial de los colaboradores, entre otros. Al respecto Garrido, Goldhaber, Putnan nos presentan, lo que ellos denominan, hilos comunes en las percepciones sobre este tema; “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye sobre el medio ambiente [...] implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección [...] implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y sus habilidades”. (p.26)

Como conclusión podemos definir a la comunicación organizacional como el conjunto de acciones y procedimientos que buscan crear un sistema de información hacia al interior y el exterior de la organización con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos. El centro de su accionar es el recurso humano (colaboradores) y las adecuadas relaciones que éstos puedan generar.

2.2.3. La Comunicación Interna

Fernández en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” expone un concepto de comunicación interna con el cual coincidimos plenamente y que resume lo que muchos autores han expuesto desde diversas perspectivas. Define a la comunicación interna como el conjunto de actividades que tienen como objetivo la promoción y sostenimiento de buenas relaciones entre los trabajadores de la organización, así como su integración y motivación para que puedan contribuir al logro de objetivos organizacionales. Fernández reconoce como centro de la organización a sus miembros y las buenas relaciones entre ellos como el objetivo primordial del aporte de la comunicación interna.

Para Marañón, Bauzá y Bello (2006), el objetivo principal es “conseguir la estabilidad” como paso previo para alcanzar los fines organizacionales; “es interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma”. (p.3)

Para Andrade (2018), la comunicación interna es crear y mantener “nuevas relaciones entre sus miembros” (p.12); es decir propiciar ambientes laborales agradables que no solo no obstaculicen, sino que aporten significativamente a la consecución de los objetivos organizacionales.

Garrido, Goldhaber y Putnam, citando a Thayer (2018), nos presenta las funciones específicas de la comunicación al interior de las organizaciones; integración, clasificación de tareas, mantenimiento y relaciones humanas. Capriotti, en su libro “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa” manifiesta que muchas propuestas de comunicación interna consisten en “contar a la organización lo que la organización está haciendo” (p. 2), aunque reconoce que este modelo tiene un claro matiz vertical; es decir la comunicación se presenta solo de manera descendente; de los directivos a los subordinados.

En el campo empresarial la comunicación interna adquiere un sesgo particular; es vista como generadora de eficacia y, por tanto, motor para el aumento de la productividad. Brandolini, Gonzáles y Hopkins (2008), en su libro “Comunicación Interna: Claves para una Gestión Exitosa”, plantean que la comunicación interna asume el rol de generar confianza entre los colaboradores y permite reproducir su cultura. Si en estas propuestas empresariales la productividad es la meta, el objetivo es crear un clima agradable para los participantes de la organización y este clima se construye sobre la base de las relaciones entre personas y entre grupos de personas. Para Chiang, “El objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización”. (p.87)

Morales (2001) indica que la “comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa” y para ello, es indispensable la integración de los colaboradores buscando “incrementar la motivación y la productividad” (p.219). En la misma línea, Brandolini (2009), la denomina “un motor para las acciones de las personas [...] asegura que las metas y los objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos” (p. 27). Para Berceruelo (2011), “la comunicación interna responde a la necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante” (p.31).

Desde otra orilla de los estudios sobre comunicación interna, una comunicación interna para personas y pensada desde las personas comienza a ganar terreno. La Porte, define a la comunicación interna como aquella que favorece o sirve para promocionar relaciones eficientes entre los colaboradores y que constituyen el público interno de la organización; permite generar la tan necesaria confianza y posibilita la coordinación eficiente de todos los recursos disponible para cumplir con la misión compartida por todos. Para Laporte (2001), el objetivo de esta propuesta de comunicación interna es la mejora de la calidad del trabajo y el mejoramiento continuo del mismo. Por su parte, Oviedo (2002), define a la comunicación interna como “un arma para la integración, para reforzar el sentido de pertenencia a un todo organizado [...] a fin de reforzar actitudes esperadas y constructivas” (p.71).

Para Marchiori, la comunicación interna permite el flujo de información y contribuye a la construcción de conocimiento el cual se manifiesta en las actitudes de los colaboradores; promueve la interacción en el espacio organizacional, posibilita la credibilidad y promueve la identidad. Marchiori resalta la comunicación interna como articuladora de los procesos de gestión organizacional, reconociéndole su característica estratégica. Sin embargo, Cuervo (2009), advierte de la imposibilidad que un plan de comunicación interna pueda ser efectivo si no considera la particularidad con que se interrelacionan los colaboradores, la empresa y el entorno; “partiendo de la premisa que la comunicación interna es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural” (p.62).

De las definiciones expuestas, llegamos a considerar como comunicación interna a todos los procesos de producción social de sentido que se da entre los miembros de una organización, tanto si se encuentran en el espacio físico de la organización como en el simbólico. Esta comunicación al interior de la organización se presenta en tres formas centrales: descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de funciones, tareas, roles, entrenamiento, directivas, etc. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

La comunicación ascendente busca regular el clima organizacional de la organización; la participación de los empleados en las decisiones de la organización; se produce cuando los colaboradores de un nivel jerárquico inferior emiten mensajes a funcionarios de mayor nivel. Este tipo de comunicación sirve como retroalimentación ya que nos permite medir el nivel de efectividad de la comunicación descendente, aunque lamentablemente suele no ser valorada por los decisores o funcionarios.

La comunicación horizontal es aquella que se produce entre los integrantes de una organización que tienen similar nivel jerárquico; a este nivel se observa la dinámica de la organización. Las acciones que se dan a este nivel permiten la interrelación entre las comunicaciones que provienen de la alta dirección y aquellas que se originan en las jerarquías menores; además, es la encargada de socializar y vivenciar los principios de la organización con los fines organizacionales.

2.2.4. Gestión del Clima Organizacional

El clima organizacional está constituido por el ambiente de trabajo propiciado por los colaboradores que forman parte de una organización; sea esta una empresa, una institución o un organismo representativo. Este clima organizacional, interfiere directamente en la motivación y en la conducta de los individuos dentro de la organización;

corresponde a las apreciaciones que se generan al interrelacionarse con todas las dimensiones.

Para Toro hablar de clima organizacional implica compartir entre los miembros de la organización aspectos como el imaginario colectivo construido a partir de realidades colectivas y puede estudiarse “como causa, como efecto o como condición intermediaria” (2010, p.72). Para Payne (1976) el clima tiene relación con las experiencias de vida de los colaboradores, el grado de conocimiento de los objetivos organizacionales, el nivel de formalización de la estructura en los aspectos de centralización, especialización y uso de tecnologías. Por su parte, Méndez (2006), manifiesta que es la sociología quien entiende mejor el origen del concepto de clima organizacional; esta disciplina pone énfasis en la importancia del hombre y su participación en un sistema social.

Rodríguez elabora una definición de clima organizacional que podría contener todos los elementos que tendremos en cuenta para la presente investigación; nos habla de percepciones, el ambiente físico y las relaciones; “ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional” (1999, p 159).

Con relación a las percepciones, Watter en Dessler (1993, p.183), citando a Halpin y Croft y Litwin y Stringer, manifiesta que “[...] el clima se constituye de las percepciones que el individuo tiene de la organización a la cual pertenece, y la opinión que surge de ella en términos de estructura, autonomía, consideración, recompensas, cordialidad, apoyo y apertura”.

En el caso del ambiente físico podemos mencionar el estudio etnográfico realizado por Kupritz y Hillsman (2011), el cual determinó el impacto de las características de diseño del lugar de trabajo en las habilidades de comunicación. Entre los hallazgos más importantes del estudio, está que el diseño del lugar de trabajo juega un papel fundamental en la transferencia de habilidades de comunicación en la interacción directa con los colaboradores.

Cuando hablamos de relaciones, podemos mencionar a Moreno y Pérez (2018), quienes citan a Moyano (2014), y manifiestan que “el ser humano es un ser social, quien durante su vida construye relaciones que le permiten apreciar la vida, en todos los contextos” (p.16), esta definición incluye el ámbito laboral, que permite formar vínculos que se convierten en permanentes con el transcurrir de los tiempos.

El clima organizacional, así como tiene elementos, también tiene dimensiones; características que influyen en el comportamiento de las personas y que pueden ser medidas o valoradas. Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones; Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Por su parte, Moos (1974), plantea diez dimensiones; Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Por último, Patterson (2005) define las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.

De la combinación e implicancia de estas dimensiones, para la presente investigación hemos decidido estudiar tres de ellas; Estructura, Relaciones sociales y Motivación. La estructura entendida como el sistema jerárquico diseñado para organizar a los colaboradores y los medios de la organización; relaciones sociales como el compromiso del colaborador y el “civismo” organizacional; y motivación, como la actitud de mejorar el desempeño.

Para obtener un buen clima organizacional, no basta con conocer los elementos y sus dimensiones, es necesario gestionarlo y el objetivo central es buscar que cada colaborador sea participante activo del logro de las metas. Se trata de convertir a la organización en un espacio donde los colaboradores puedan desarrollarse personal y profesionalmente; donde se sientan reconocidos y valorados.

En consecuencia, podemos aseverar que el clima organizacional tiene una relación directa en las interacciones de las personas que conforman la organización; puede variar de favorable a desfavorable de acuerdo a cómo se gestione este clima y puede interferir en la motivación y el comportamiento de los colaboradores de la organización.

2.2.5. Enfoques del Clima Organizacional

La literatura especializada -Dessler, Forechand, Gilmer, Halpin y Crofts-, nos habla de tres orientaciones para definir el clima organizacional; “objetivo, subjetivo e integrador”. El objetivo, también denominado estructuralista, reúne las características individuales y constantes que identifican a una organización, que la hace diferente a otras y qué influye en la conducta de sus colaboradores. El “enfoque subjetivo”, valora el parecer de los colaboradores y tiene como punto de partida la percepción de estos sobre el ambiente interno de la organización y cuánto incide en la satisfacción de sus requerimientos y su productividad. El “enfoque integrador”, suma los dos enfoques anteriores; es decir las características organizacionales y la opinión de los colaboradores.

James y Jones citados por Brunet en la versión en español de su artículo “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” identificaron tres diferentes medidas para los fundamentos del clima; la múltiple de atributos organizacionales, la perceptiva de los atributos individuales y la perceptiva de los atributos organizacionales. La primera está referida a las características organizacionales, las cuales son, por lo general, estables en el tiempo y contribuyen a que la organización se distinga de otras y esto incide en el comportamiento de los colaboradores. La segunda medida denominada “perspectiva de los atributos individuales” se refiere a que el clima organizacional está compuesto por unidades vinculadas a los valores, actitudes y opiniones de los colaboradores. Por último, la tercera medida denominada “perceptiva de los atributos organizacionales” es una orientación integral que acepta que existen características diferenciadoras en la organización o sus unidades que son producto de la interacción de la organización con su

medio externo; lo que genera una percepción particular de los colaboradores con respecto a su organización.

De estas medidas podemos concluir que las particularidades que posee la organización son constantes, el clima organizacional es un compuesto de valores y que de estas dos medidas se origina la percepción de los colaboradores.

En lo referente al enfoque de factores psicológicos individuales, el clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos que incluyen el sentir y la manera de mostrarse de las personas. El enfoque de factores grupales define al clima organizacional como la percepción colectiva y compartida del ambiente de la organización; y el enfoque de los factores organizacionales establece que cada organización tiene sus propias características que son únicas y exclusivas, y que afectan el ambiente interno y, por ende, el comportamiento del colaborador.

2.2.6. Características del Clima Organizacional

Como es de dominio general, la característica es esa cualidad que define o distingue a las personas y a las cosas; en este caso particular se trata de todo aquello que le es propio al clima organizacional. Tagiuri, citado por Brunet señala que las características que posee el Clima Organizacional son que tienen cierta continuidad, está determinado por las características de los colaboradores, es una configuración particular, los componentes pueden variar, está basado en las características del entorno y repercute en el comportamiento de los colaboradores.

De acuerdo al planteamiento de Tagiuri, el clima organizacional requiere de continuidad, poner de relieve las conductas, aptitudes y expectativas de los colaboradores, los componentes que constituyen el clima organizacional pueden variar, y está influenciado por las condicionantes del ambiente externo.

Gamarra cita a Armengol para definir las características del clima organizacional como un concepto globalizador y multidimensional de la organización y precisa que “Las

características del comportamiento humano constituyen variables con una relevancia especial en la definición del clima de un centro. El estilo de liderazgo es una de las más importantes”. (2014, p.28). Noboa (2007), plantea que la discusión sobre el clima organizacional ha generado algunos consensos en el sentido que es multidimensional, por tanto, consta de varios aspectos a tener en cuenta y es particular a cada organización; este clima ejerce influencia sobre el comportamiento de las personas que participan de la organización; y puede dividirse en microclimas.

En resumen, las características centrales para un adecuado clima organizacional por tanto será un liderazgo motivacional, la escucha activa a los colaboradores, promoción de la sana competencia, reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo, involucrar a los colaboradores en los proyectos y generación de un ambiente de respeto.

2.2.7. Dimensiones de Clima Organizacional

Las dimensiones son sub variables y detallan el comportamiento de la variable de un estudio; es el punto de vista desde el que se considera o analiza un fenómeno. Sandoval, (2004), en su ensayo “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional” plantea que para Likert las dimensiones del clima organizacional eran ocho. En la lista se encuentran las características de las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, los procesos de influencia, toma de decisiones, planificación, procesos de control y perfeccionamiento; también los métodos de mando y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Para Litwin y Stringer, (2004) las dimensiones eran seis; “estructura, responsabilidad, remuneración, riesgos, apoyo y tolerancia al conflicto” (p.85). En el caso de Bowers y Taylor (Universidad de Michigan), las dimensiones eran cinco: apertura a cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones (p.86)

Citando a Pritchard y Karacick, los principales indicadores para medir el clima organizacional son la autonomía, el conflicto y la cooperación, las relaciones sociales y la

estructura; estos indicadores desarrollan un instrumento de medida de clima compuesto por once dimensiones; “Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización y apoyo”. (1973, p.61)

Brunet, en su libro *El clima en las organizaciones*, en su versión en español (1987) formula cuatro dimensiones; autonomía individual, grado de estructura y obligaciones impuestas, tipo de recompensa y consideración. El nivel de autonomía individual está referido a cómo viven los colaboradores dentro del sistema y qué tan posicionados se sienten, el grado de estructura y obligaciones son aquellas que están impuestas a los colaboradores por el cargo que desempeñan, el tipo de recompensa estará determinado, entre otras cosas, por la remuneración que la organización otorga al colaborador y, por último, la consideración estará relacionada al agradecimiento y apoyo que recibe el colaborador por parte de sus superiores.

De la bibliografía consultada podemos concluir que son innumerables las dimensiones del clima organizacional; dependiendo de la corriente teórica que se consulte y de la realidad concreta de cada estudio. Para la presente investigación, hemos seleccionado tres dimensiones que son las que mejor se ajustan al problema a abordar y a los objetivos del estudio; estructura, motivación y relaciones sociales. La estructura está referida a los instrumentos de gestión y las políticas implícitas y explícitas de la organización; la motivación está referida a la actitud que conduce al colaborador a estar más o menos identificado con la organización; y las relaciones sociales, se refieren al ambiente producto de la interacción entre los miembros de la organización.

2.3. Definición de Términos o Categoría de Análisis

Los términos o categorías más utilizados en la presente investigación sobre la comunicación interna y su influencia en el clima organizacional son los siguientes:

- Organización: es un producto humano que implica la unión de personas para alcanzar metas y objetivos comunes, donde prima la distribución de poder y responsabilidades,

responde a una estructura que tiene como columnas vertebrales a la comunicación y la coordinación. Lo central en una organización, es la convivencia de sistemas y subsistemas que deben compartir información y ésta debe contener sentido; que es la esencia de la comunicación.

- Estrategia organizacional: planificación, implementación y evaluación de decisiones dentro de la organización teniendo en cuenta los escenarios actuales y futuros -corto, mediano y largo plazo-, así como la participación de todos los niveles jerárquicos.
- Clima organizacional: está referido a las emociones que los colaboradores sienten y/o ponen de manifiesto en sus relaciones interpersonales en la organización y tiene como base la motivación; se le conoce también como clima psicológico. El punto de partida para este clima organizacional, son las percepciones colectivas e individuales de los colaboradores.
- Clima laboral: es el ambiente generado por las interacciones entre las personas que participan de la organización desde diversos cargos y niveles de responsabilidad y que viven los colaboradores al realizar sus actividades en cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Las condiciones del clima laboral, posibilitan un sentimiento positivo o negativo hacia la organización e incide directamente en la producción y la productividad. Para evaluar el clima laboral, se debe considerar el ambiente físico, las relaciones interpersonales, el puesto que desempeña el colaborador, la retribución, la percepción sobre la organización y la gestión de la comunicación,
- Comunicación en las Organizaciones: cumple cuatro funciones centrales; control, motivación, expresión emocional y satisfacción que facilita la toma de decisiones. Constituye el flujo de información con sentido que ayuda a la consecución de los objetivos y metas de la organización y se organiza a partir de tres estrategias que confluyen; comunicación interna, comunicación externa y comunicación de crisis.
- Proceso de comunicación: implica la existencia de un emisor y un receptor con un mensaje que se constituye en el enlace entre estos dos seres interactuantes. Las

condiciones de producción del mensaje constituyen las determinantes circunstanciales para la “lectura” del mismo.

- Gestión de la comunicación interna: constituye parte de la gestión organizacional e implica la planificación, organización, dirección y control de los flujos de información, buscando que se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

- Flujo de los mensajes: la forma como discurre la comunicación al interior de la organización utilizando la estructura como base y que permite la existencia de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis General

H_1 : Existe una relación significativa entre la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021.

H_0 : No existe una relación significativa entre la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021.

3.1.2. Hipótesis Específicas

H_1 : Es significativa la relación entre comunicación interna - mejora de la imagen con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_0 : No es significativa la relación entre comunicación interna - mejora de la imagen con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_2 : Es significativa la relación entre comunicación interna - sentido de pertenencia con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_0 : No es significativa la relación entre comunicación interna - sentido de pertenencia con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_3 : Es significativa la relación entre comunicación interna – cohesión laboral con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_0 : No es significativa la relación entre comunicación interna – cohesión laboral con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_4 : Es significativa la relación de la comunicación interna - rumorología con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

H_0 : No es significativa la relación de comunicación interna - rumorología con el clima organizacional para los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la UNMSM en el año 2021.

3.2. Variables

Las variables a analizar son las siguientes:

- **Variable X:** Comunicación Interna.
- **Variable Y:** Clima Organizacional.
- **Variable de control:** Trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

3.3. Operacionalización de Variables

La variable Comunicación Interna tiene como dimensiones: mejora de la imagen, sentido de pertenencia, cohesión laboral y rumorología. Los indicadores de medición fueron; conocimiento de la misión, visión y valores, uso de medios de comunicación adecuados y participación.

La variable Clima Organizacional tiene como dimensiones: estructura, motivación y relaciones sociales. Los indicadores de medición fueron; metas, responsabilidad y flexibilidad.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen. - Sentido de pertenencia. - Cohesión laboral. - Rumorología. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de misión visión y valores. -Uso de medios de comunicación adecuados. - Participación.
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura. - Motivación. - Relaciones Sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Metas. - Responsabilidad. - Flexibilidad.

CAPÍTULO IV

MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Área de Estudio

Comunicación, Planificación y desarrollo de las Organizaciones.

4.1.1. Ámbito Geográfico

El estudio se desarrolló en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que se encuentra dentro de las instalaciones de la ciudad universitaria, ubicada en el Cercado de Lima; ciudad, provincia y región de Lima capital del Perú. Las coordenadas geográficas en grados y minutos decimales son las siguientes:

- Longitud: $076^{\circ}44'33.18''$
- Latitud: $S7^{\circ}4'43.36''$

4.1.2. Espacio Temporal

La investigación se realizó de marzo a julio de 2021 y durante ese periodo se aplicó el instrumento metodológico estandarizado al universo de los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos.

4.2. Diseño de la Investigación

La investigación sobre la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la FLCH, es cuantitativa porque los resultados son numéricos y se pueden analizar estadísticamente; transversal porque compara determinadas características o situaciones en un momento determinado; no experimental porque se basa en la observación de un fenómeno de la manera como se presenta en el contexto natural y con

posibilidad de analizarlo posteriormente; y es una investigación correlacional porque permite determinar la relación entre las variables comunicación interna y clima, así como un acercamiento de la causalidad del fenómeno.

Según Rodríguez y Mendivelso (2018) “El diseño de corte transversal se clasifica como un estudio observacional de base individual que suele tener un doble propósito: descriptivo y analítico”. Estos estudios también se les conoce como de prevalencia o transversal; su principal objetivo es identificar la frecuencia de una condición en la población a estudiar.

A diferencia de la investigación experimental, en la investigación no experimental, el investigador no tiene control o no puede alterar a los sujetos de estudio; solo basa su interpretación en observaciones que le permiten llegar a una conclusión.

La Rosa (1995) citada en Mendoza (2006) afirma que, para que exista metodología cuantitativa es necesaria la claridad entre los elementos de investigación de inicio a fin; abordar la data en términos estadísticos, consignándoles un significado numérico, con el fin de poder realizar inferencias. Hurtado y Toro (1998), establecen una concepción lineal para la investigación cuantitativa, lo que implica precisión entre los componentes del problema, los que deben ser limitados y reconocer el tipo de incidencia existente entre ellos.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), “El propósito de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar una variable conociendo, a partir del comportamiento de otra u otras variables relacionadas”. (p. 81). En otras palabras, se busca pronosticar el peso que tendrá un grupo de integrantes de una variable en relación con las otras.

4.3. Población y Muestra

La población del estudio estuvo integrada por la totalidad de trabajadores no docentes, de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos, en sus distintos niveles y jerarquías. La aplicación del instrumento metodológico estandarizado cubrió la totalidad de unidades orgánicas en la que está distribuida la gestión de la Facultad. Las unidades orgánicas en la que está dividida la FLCH es la siguiente:

UNIDADES ORGÁNICAS
ÓRGANOS DE LÍNEA
DECANATO: Unidad de secretaría, Unidad de Comunicaciones e Imagen Institucional, Comisiones permanentes, Comisiones transitorias.
VICEDECANATO DE INVESTIGACIÓN: Unidad de Investigación, Unidad de Posgrado.
VICEDECANATO ACADÉMICO: Unidad de Matrícula, UNAYOE, Unidad de Biblioteca, Unidad de Bienestar Escuelas Profesionales de Arte, Conservación y Restauración, Danza, Bibliotecología y Ciencias de la Información, Comunicación Social, Filosofía, Lingüística, Literatura. Oficina de Calidad Académica y Acreditación – OCAA, Centro de Responsabilidad Social y Extensión Universitaria, “Instituto de Investigaciones Humanísticas”, “Instituto de Investigaciones Lingüísticas”, “Instituto de Investigaciones de Lingüística Aplicada”, “Instituto Peruano de Estudios Latinoamericanos”.
ÓRGANOS DE APOYO ACADÉMICO:
Departamentos Académicos: Arte, Bibliotecología y Ciencias de la Información, Comunicación Social, Filosofía, Lingüística, Literatura.
ÓRGANOS DE ASESORÍA
Unidades de: Planificación, presupuesto y racionalización, Estadística e Informática, Coordinación Curricular, Tecnología Educativa.
ÓRGANOS DE APOYO
Unidades de: Personal, Economía, Servicios Generales y Mantenimiento, Impresiones y Publicaciones, Trámite Documentario y Archivo, Abastecimiento.
ÓRGANOS DE EJECUCIÓN
Centro de Idiomas, Unidad de Comisiones Permanentes y Transitoria.

4.4. Procedimientos Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

El trabajo de campo consistió en el levantamiento de información oficial sobre el número y la distribución de los trabajadores por unidades orgánicas y aplicación del instrumento metodológico estandarizado (encuesta), que nos permitió el acopio de datos

que nos proporcionó nuestra unidad primaria de análisis; es decir los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos.

Se contactó a los trabajadores no docentes de la Facultad, se les informó sobre los objetivos e importancia de la investigación y se les aseguró el carácter reservado con que se trabajaría la información que nos proporcionarían.

Ante la situación de emergencia sanitaria que vive el país por la pandemia del COVID-19; se utilizaron las tecnologías de comunicación para el levantamiento de la información. El trabajo de campo se realizó entre los meses de marzo y julio de 2021.

En el instrumento utilizado para el acopio de la información los ítems estuvieron agrupados en siete dimensiones: mejora de la imagen, sentido de pertenencia, cohesión laboral, rumorología, estructura, motivación y relaciones sociales; las cuales tienen sus indicadores correspondientes. Para el cuestionario se empleó la escala de Likert y las alternativas tuvieron la siguiente valoración:

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

4.5. Análisis Estadístico

Para el procesamiento de las respuestas del cuestionario se empleó el software estadístico SPSS 25, que permite realizar consulta de datos por parte del investigador, formular hipótesis de trabajo para la investigación en forma rápida y precisar las relaciones entre variables; de igual manera permite el SPSS, identificar tendencias y realizar predicciones, identificar con facilidad valores inválidos, visualizar patrones de datos omitidos, resumir distribuciones de variables y trabajar con algoritmos diseñados para atributos nominales. Los hallazgos están expresados en porcentajes (%) de acuerdo a las alternativas elegidas por los encuestados.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

A continuación, presentamos la información acopiada en el trabajo de campo a partir de la aplicación del instrumento metodológico estandarizado a los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos.

5.1. Datos del entrevistado

En este acápite se incluye información personal de los encuestados como sexo, grupo etario al que pertenecen, nivel de instrucción y años de servicio en la Facultad.

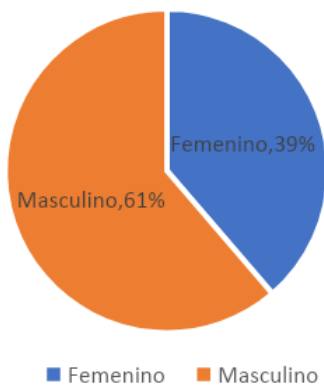
Tabla 1

Sexo de los encuestados.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Femenino	24	38.7	38.7
Masculino	38	61.3	100.0
Total	62	100.0	

Figura 1

Sexo de los Encuestados.



Del total de encuestados 24 personas (38.7%) pertenecen al sexo femenino, mientras que 38 encuestados (61.3%) pertenecen al sexo masculino.

Se puede notar que el índice de masculinidad es muy bajo y no guarda relación con los datos del último censo de población que establece que en Perú el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres. Atendiendo a las regulaciones que se promueven a nivel gubernamental sobre equidad y alternancia; por lo menos a nivel general existe en la Facultad un porcentaje importante de mujeres que genera oportunidades laborales a esas personas. Sería recomendable analizar si este comportamiento también se presenta cuando se analice por niveles jerárquicos.

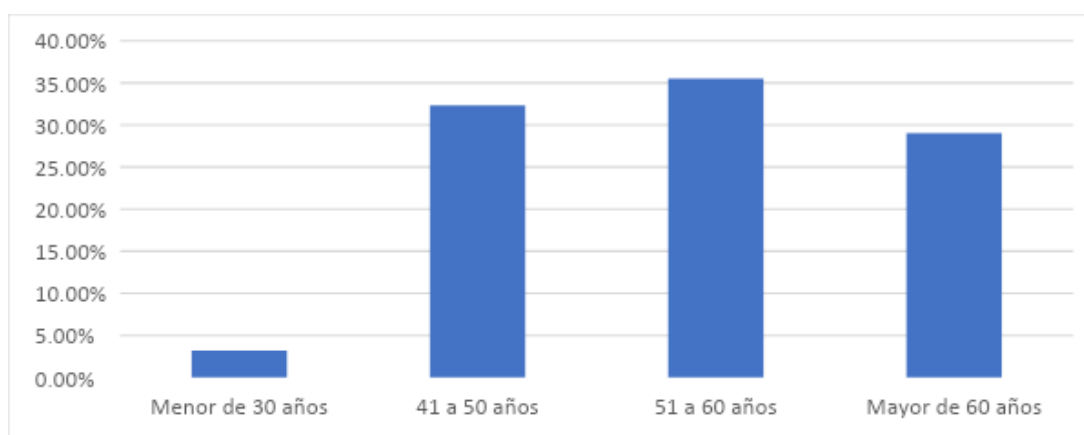
Tabla 2

Edad de los entrevistados por grupos etarios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor de 30 años	2	3.2	3.2
De 41 a 50 años	20	32.3	35.5
De 51 a 60 años	22	35.5	71.0
De 61 a más años	18	29.0	100.0
Total	62	100.0	

Figura 2

Edad de los Entrevistados por Grupos Etarios.



Con relación a los grupos etarios encontramos que los grupos de 51 a 60 y 41 a 50 años son los más numerosos con 35.5 y 32.3 por ciento respectivamente, le sigue el grupo etario conformado por los trabajadores entre los 61 a más años (29%). Como podemos observar, es una población madura con muy poca presencia de jóvenes; apenas dos personas.

Este dato que nos arroja la Tabla y Gráfico 2 es relevante para cuando se planifique y ejecute capacitaciones por parte de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, ya que el proceso de aprendizaje en adultos es relativamente más lento y requiere de metodologías especiales; sobre todo si estos procesos de capacitación tienen como soporte a la tecnología.

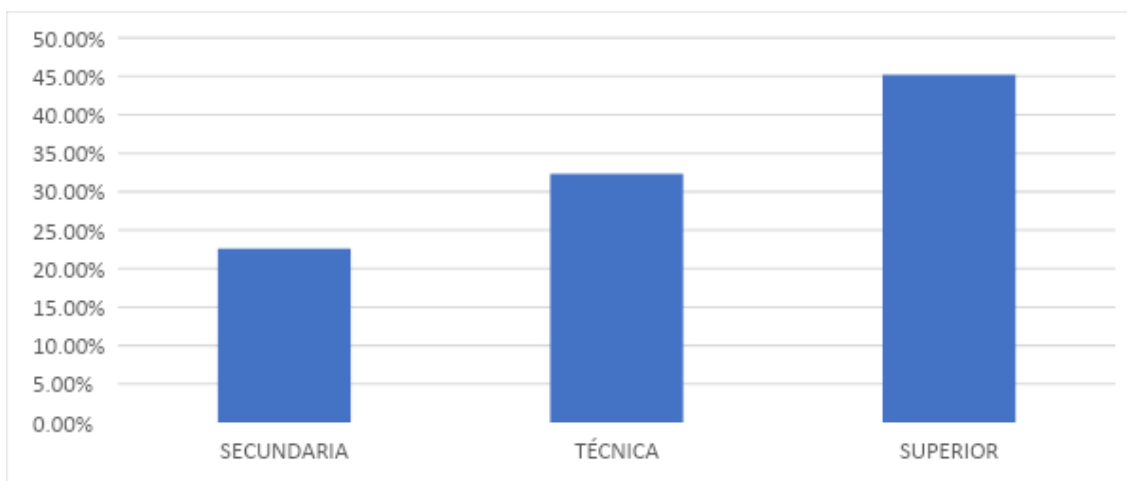
Tabla 3

Nivel de instrucción.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Secundaria	14	22.6	22.6
Técnica	20	32.3	54.8
Superior	28	45.2	100.0
Total	62	100.0	

Figura 3

Nivel de Instrucción.



El nivel de instrucción de los trabajadores no docentes de la Facultad es mayoritariamente superior (45.2%), seguido de aquellos que tienen un nivel de instrucción técnico (32.3%); entre estos dos grupos suman el 77.5% de los encuestados. Apenas un 22.6% (14 encuestados), tiene instrucción secundaria.

Esta información difiere positivamente de lo encontrado en el último censo de población que establece que en promedio el 17.1% tiene instrucción superior y el 15.1% instrucción técnica. Resulta un activo muy valioso para la Facultad de Letras, ya que no solo cuenta con personal calificado a nivel técnico y superior universitario, sino además los procesos de capacitación que pueda implementar estarán centrados en la recalificación o especialización, no así en la calificación. Además, el alto nivel de instrucción de los trabajadores no docentes permite el uso de más herramientas tecnológicas para el trabajo de comunicación interna que deberá implementar la Facultad en el mediano y largo plazo.

Tabla 4

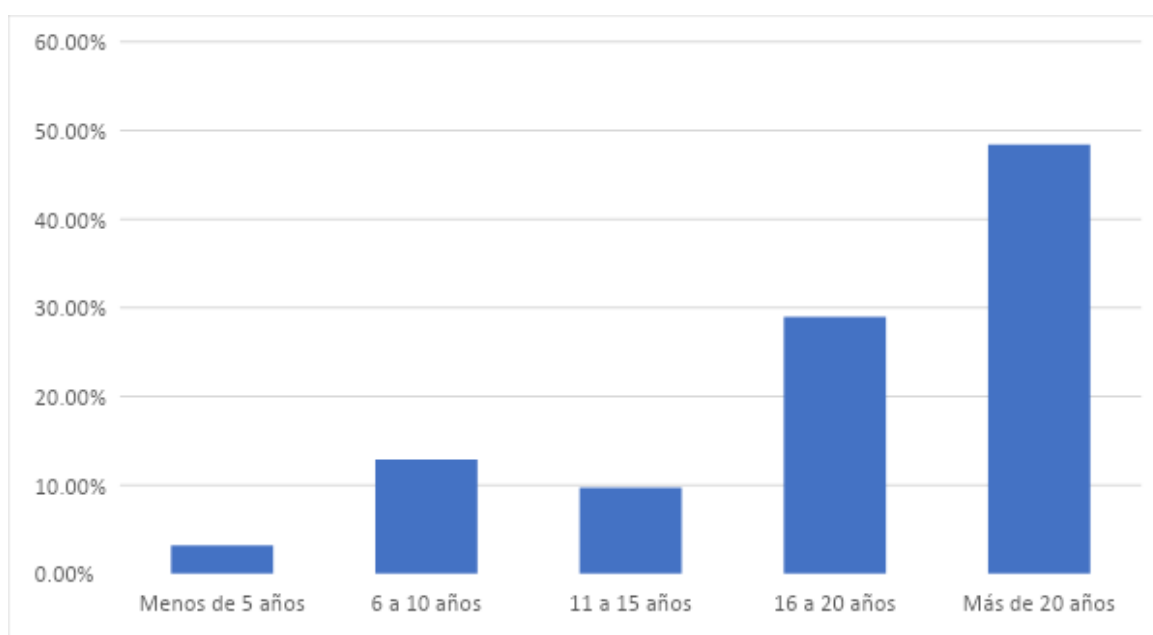
Años de servicio en la Facultad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menos de 5 años	2	3.2	3.2
De 6 a 10 años	6	9.7	12.9
De 11 a 15 años	6	9.7	22.6
De 16 a 20 años	18	29.0	51.6
Más de 20 años	30	48.4	100.0
Total	62	100.0	

Los años de servicio de los trabajadores no docentes de la Facultad es algo que amerita ser resaltado; el 48.4% tiene más de veinte años de servicio, seguido por el rango de 16 a 20 años (29%). Si sumamos ambos rangos, tenemos que el 77.4% de los trabajadores tienen más de 16 años de labor en la Facultad; lo que indica que el nivel de rotación es muy bajo y que han construido una cultura organizacional que, bien dirigida, puede contribuir decididamente al logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Figura 4

Años de Servicio en la Facultad.



5.2. Sobre la Comunicación Interna

A continuación, presentamos la información referida a la variable Comunicación Interna que tiene como dimensiones la mejora de la imagen, el sentido de pertenencia, la cohesión laboral y la rumorología. Los indicadores medidos fueron; conocimiento de misión, visión y valores, uso de medios de comunicación adecuados, y participación.

La tabla 5 nos muestra que los trabajadores no docentes de la Facultad, mayoritariamente están “en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo” con la afirmación “Conozco la visión, misión y valores de mi Facultad” con una representación del 29% (18) y 29% (18) respectivamente; el 16.1% (10) no están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”; el 12.9% (8) están “totalmente en desacuerdo”; mientras que el otro 12.9% (8) están “de acuerdo”.

Sumando porcentajes por tendencias tenemos que el 58.1% no está “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”; siendo esta una tendencia negativa. En contraposición, solo el 41.9% está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Podemos afirmar que una mayoría de los trabajadores de la Facultad no conoce la visión, misión y valores de la organización en la que laboran.

Tabla 5

Conocimiento de la visión, misión y valores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	18	29.0	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	58.1
“De acuerdo”	8	12.9	71.0
“Totalmente de acuerdo”	18	29.0	100.0
Total	62	100.0	

La recomendación que nos deja esta información es que las primeras acciones a desarrollar por los encargados de la Oficina de Comunicaciones e Imagen será dar a conocer y promover la visión, misión y valores de la Facultad para que sean interiorizados por los trabajadores no docentes. Esta información es clave para definir la relación de los colaboradores con la organización y para incentivar el sentido de pertenencia.

Tabla 6

Conocimiento sobre la existencia de una estrategia para proyectar una buena imagen.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	4	6.5	6.5
“En desacuerdo”	14	22.6	29.0
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	24	38.7	67.7
“De acuerdo”	8	12.9	80.6
“Totalmente de acuerdo”	12	19.4	100.0
Total	62	100.0	

Ante la afirmación “en mi Facultad existe una estrategia para proyectar una buena imagen”, el 38.7% manifestó “no estar de acuerdo ni en desacuerdo”, el 22.6% se mostró “en desacuerdo”. Si agrupamos por tendencias, encontramos que el 67.7% se mostró indiferente (ni de acuerdo ni en desacuerdo), “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”. En conclusión, si existe una estrategia para proyectar una buena imagen, los trabajadores de la Facultad simplemente desconocen la misma.

Los resultados de esta tabla reafirman la información que se va presentando hasta el momento y es que los trabajadores no docentes de la Facultad no perciben ni como actividades ni como estrategias un sistema de comunicación interna que los incluya o que se realice en la Facultad. De existir una estrategia y acciones comunicacionales para el público interno, no están logrando su propósito.

Tabla 7

Contribución de los trabajadores a la proyección de una buena imagen de la facultad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	14	22.6	22.6
“En desacuerdo”	12	19.4	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	8	12.9	54.8
“De acuerdo”	10	16.1	71.0

“Totalmente de acuerdo”	18	29.0	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 7, nos muestra que la mayoría de las opiniones de los encuestados se encuentran en los extremos totalmente “en desacuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Catorce encuestados (22.6%), manifestaron estar “totalmente de acuerdo”, mientras que dieciocho encuestados (29.0%) estuvieron “totalmente de acuerdo”.

Con relación a la percepción de los encuestados sobre su contribución a la proyección de una buena imagen de la Facultad. Al analizar por tendencia, encontramos que el 54.8% se encuentra entre los que “no están de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

En conclusión, mayoritariamente los trabajadores no docentes de la Facultad no sienten que contribuyen con el trabajo de la Facultad en la proyección de una buena imagen. Si cruzamos la información con las tablas anteriores, podemos verificar que la opinión de los encuestados expresada en la Tabla 7, es consistente con la información anterior.

Tabla 8

Confianza y libertad para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	12	19.4	19.4
“En desacuerdo”	8	12.9	32.3
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	14	22.6	54.8
“De acuerdo”	14	22.6	77.4
“Totalmente de acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 8, nos informa de una tendencia negativa o en desacuerdo con la afirmación “mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo”; el 54.8% manifestó “no estar de acuerdo ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”.

La información que nos proporciona la tabla 8, podría dar luces del porqué del comportamiento descrito en la tabla anterior (N° 7), donde los trabajadores no sienten que contribuyen en el trabajo de proyección de una buena imagen de la Facultad. La poca confianza que generan los superiores en los trabajadores subalternos de la Facultad podría explicar porque no sienten que aportan o podrían aportar a la proyección de una buena imagen de su organización; el sentirse relegados o en un clima donde no se les valora como esperan podría estar permitiendo el sentimiento de no pertenencia. También es necesario destacar que la percepción de “no sentir la suficiente confianza” no es unánime, pues están “de acuerdo” y “muy de acuerdo” con la afirmación 28 entrevistados que constituyen el 45.2% de los participantes del estudio.

Tabla 9

Posibilidad de hacer retroalimentación de la información que recibe.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	14	22.6	22.6
“En desacuerdo”	8	12.9	35.5
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	51.6
“De acuerdo”	22	35.5	87.1
“Totalmente de acuerdo”	8	12.9	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 9, nos muestra los resultados de la percepción de los encuestados sobre si se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que reciben. Encontramos que el 51% de los encuestados se inclina por las opciones “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”; con porcentajes de 16.1%,

12.9% y 22.6%. En contraparte las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” suman el 48.4%.

Tal como vimos en la teoría, en las organizaciones se deben presentar tres tipos de comunicación; ascendente, descendente y horizontal; en este caso, a partir de los datos que nos proporciona la tabla 9, podemos afirmar que no existe comunicación ascendente; es decir de los trabajadores no docentes hacia los directivos o funcionarios de la Facultad.

Es necesario recordar que la comunicación ascendente podría constituirse en el sistema de retroalimentación y evaluación de la comunicación descendente de la Facultad (de los funcionarios a los trabajadores no docentes) y servir a los directivos para enriquecer sus planes y propuestas; así como para crear un clima favorable por parte de los colaboradores al sentirse escuchados e indirectamente participe de las decisiones que se toman por parte de la Alta Dirección de la Facultad.

Tabla 10

Percepción sobre si su trabajo es valorado por compañeros y jefes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	16	25.8	25.8
“En desacuerdo”	8	12.9	38.7
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	54.8
“De acuerdo”	14	22.6	77.4
“Totalmente de acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a la percepción de los encuestados sobre si considera que “su trabajo es importante y valorado”; el 25.8% manifestó estar “totalmente en desacuerdo”, el 12.9% manifestó su “desacuerdo” y no estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con esa información, el 16.1%. En resumen, el 54.8% de los encuestados mostraron una tendencia negativa hacia la afirmación de que su trabajo es importante y valorado.

Este resultado tiene concordancia con la información proporcionada en la tabla 9, donde los encuestados mencionan que no es posible hacer retroalimentación de la información que reciben; por tanto, al no poder establecerse un mecanismo para expresar su parecer y ser escuchados, no pueden saber si su trabajo es o no importante. El desconocimiento de la opinión de los jefes, los lleva a considerar que su labor no es valorada.

Tabla 11

Opinión sobre si está orgulloso del trabajo que realiza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	16	25.8	25.8
“En desacuerdo”	12	19.4	45.2
“De acuerdo”	4	6.5	51.6
“Totalmente de acuerdo”	30	48.4	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 11, nos presenta una información que rompe la tendencia presentada en las tablas precedentes; el 54.9% de los encuestados optó por las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” ante la afirmación “estoy orgulloso del trabajo que hago”. Es necesario resaltar que en esta oportunidad la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” no aparece registrada.

Este aspecto, más que con el clima organizacional, tiene que ver con la cultura organizacional predominante en la Facultad de Letras; de alguna manera, a pesar de los problemas descritos en los párrafos precedentes; el sentido de pertenencia y el amor por el trabajo que realizan los encuestados hacen que, mayoritariamente, se inclinen por estar a favor de mostrar orgullo por el trabajo que realizan.

Tabla 12

Percepción sobre si su jefe les brinda a tención al momento de comunicarse.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	16	25.8	25.8
“En desacuerdo”	14	22.6	48.4
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	4	6.5	54.8
“De acuerdo”	16	25.8	80.6
“Totalmente de acuerdo”	12	19.4	100.0
Total	62	100.0	

Ante la afirmación “mi jefe me brinda atención al momento de comunicarme con él”, la tabla 12 nos muestra que un 25.8% de los encuestados estuvo “totalmente en desacuerdo” y un 22.6% estuvo “en desacuerdo”; podemos sumar a estas opciones al 6.5% que “no estuvo de acuerdo, ni en desacuerdo”.

En total tenemos que el 54.8% de los encuestados se mostraron contrarios a la afirmación. Del otro lado de la tabla, encontramos que el 25.8% de los encuestados manifestó estar “de acuerdo” y apenas el 19.4% manifestó estar “totalmente de acuerdo”.

En este acápite tenemos que volver sobre la información proporcionada por las Tablas 9 y 10 con relación a que si existe la posibilidad de hacer retroalimentación sobre la información de la información que recibe y si siente que su trabajo es valorado. Evidentemente, la actuación de los jefes, sumada a la falta de una estrategia clara de comunicación interna están creando un clima de desconfianza y lejanía entre funcionarios y trabajadores no docentes de la Facultad. En la formulación de un plan estratégico de comunicación interna, uno de los públicos objetivos de las acciones deberá ser los funcionarios o ejecutivos de la organización; para propiciar la comunicación ascendente y crear un clima de participación para los colaboradores.

Tabla 13

Percepción sobre si los medios de comunicación son adecuados para informar lo que necesitan conocer.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	20	32.3	48.4
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	64.5
“De acuerdo”	16	25.8	90.3
“Totalmente de acuerdo”	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 13, nos presenta la opinión de los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas sobre la afirmación si los medios que se utilizan son los más adecuados para informarlos; un contundente 64.5% no está “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”; con porcentajes de 16.1%, 32.3% y 16.1% respectivamente. Se mostraron “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, el 35.5% de los encuestados con porcentajes de 25.8% y 9.7% respectivamente.

Es necesario llamar la atención sobre este punto, porque al ser insuficientes los medios oficiales de comunicación de la Facultad, dejan el espacio libre para que aumente la comunicación informal con el peligro que ello conlleva; sobre todo el de la rumorología.

Es necesario considerar en el proceso de implementación de la estrategia de comunicación interna de la Facultad, que los medios de comunicación a utilizar sean los más adecuados. Es necesario recordar que, de acuerdo a la información proporcionada por la Tabla 3, la mayoría de los trabajadores no docentes cuentan con instrucción técnica y superior y por tanto los medios escritos y audiovisuales no les son ajenos; ampliando las posibilidades al uso de multiplataforma y narrativas transmedia.

Tabla 14

Existe preocupación de los jefes por el bienestar de todos los que laboran en la facultad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	12	19.4	19.4

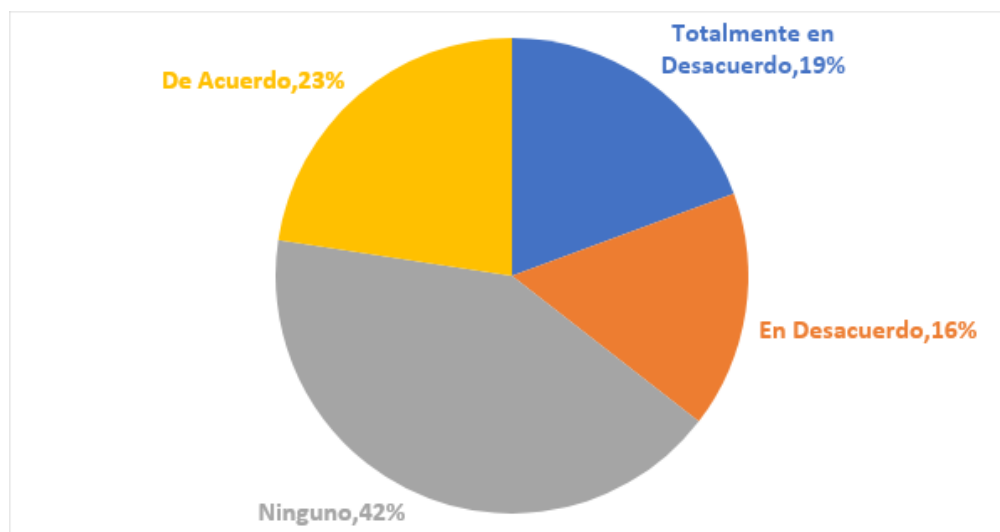
“En desacuerdo”	10	16.1	35.5
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	26	41.9	77.4
“De acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a si existe preocupación de los jefes por el bienestar de los trabajadores, la tabla 14 y gráfico 5, nos presentan una situación que podríamos titular como singular; pues el 41.9% de los encuestados no toma posición y responde que no está “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Se suman a esta opción, el 16.1% que está “en desacuerdo” y el 19.4% que manifiesta estar “totalmente en desacuerdo”; el total de estas tres opciones nos da un preocupante 77.4% de los encuestados.

Del otro lado de la tabla, encontramos que apenas el 22.6% está “de acuerdo” y nadie eligió la opción “totalmente de acuerdo”. Este resultado, es concordante con lo expresado en la tabla N° 12 relativas a la percepción de los encuestados sobre si su jefe le brinda atención al momento de comunicarse. Estos dos datos, nos pueden explicar el clima organizacional que vive la facultad y sus posibles causas.

Figura 5

Existe Preocupación de los Jefes por el Bienestar de los que Laboran en la Facultad.



La constatación de los datos expresados en el párrafo precedente nos permite ver con meridiana claridad, la ruta que deberá seguir una gestión estratégica de la comunicación en la Facultad para el logro de los objetivos institucionales; tema que ya hemos tocado en los párrafos precedentes.

Tabla 15

Percepción sobre si hay integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	12	19.4	32.3
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	18	29.0	61.3
“De acuerdo”	14	22.6	83.9
“Totalmente de acuerdo”	10	16.1	100.0
Total	62	100.0	

En la tabla 15, podemos observar que ante la afirmación “creo que hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas”; el 29.0% no está “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 19.4% estuvo “en desacuerdo” y el 8% estuvo “totalmente en desacuerdo”.

Sumado los porcentajes de tendencia negativa tenemos que el 61.3% de los encuestados no apoya la afirmación de integración y coordinación entre compañeros. En contraparte, el 38.7% está “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”; con participación de 22.6% y 16.1% respectivamente.

De acuerdo a la teoría expuesta en los capítulos precedentes, la comunicación interna sirve para promocionar relaciones eficientes entre los colaboradores, permite generar confianza y posibilita la coordinación eficiente de todos los recursos disponible para cumplir con la misión compartida por todos; en el caso de estudio, la imposibilidad de la retroalimentación, la percepción sobre el valor de su trabajo y la propia relación con sus compañeros, se explican por la ineficiente o nula estrategia de comunicación interna por parte de la Facultad de Letras.

Los resultados de la indagación sobre si los trabajadores de la Facultad de Letras, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se involucran en la solución de problemas, aunque no sean de su área de trabajo; es presentado en la tabla N° 16, donde podemos observar que dieciséis personas (25.8%) no estuvieron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo”, fueron la opción de diez personas cada una (16.1%). En contraparte, doce personas (19.4%) estuvieron “de acuerdo” y catorce (22.6%) “totalmente de acuerdo”. Los resultados nos indican que existe una tendencia negativa (58.1%) de parte de los trabajadores no docentes de la Facultad, a involucrarse en los problemas de otras áreas.

La información que nos proporciona la Tabla 16 es coherente con la que nos proporciona las Tablas 10 (*Percepción de los encuestados sobre si su trabajo es valorado por compañeros y jefes*) y la tabla 15 (*Percepción de los encuestados sobre si hay integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel*).

Tabla 16

Opinión sobre si se involucran en la solución de problemas, aunque no sean de su área.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	10	16.1	32.3
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	16	25.8	58.1
“De acuerdo”	12	19.4	77.4
“Totalmente de acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

Evidentemente, si los trabajadores no docentes perciben que su trabajo no es valorado y no existe coordinación; la actitud lógica es que no se “arriesguen” a involucrarse en la solución de problemas de otras áreas o unidades. Evidentemente, el clima de desconfianza generado por el desconocimiento es muy alto.

Tabla 17

Percepción sobre la comunicación entre compañeros del mismo nivel.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	6	9.7	9.7
“En desacuerdo”	14	22.6	32.3
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	16	25.8	58.1
“De acuerdo”	16	25.8	83.9
“Totalmente de acuerdo”	10	16.1	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a la percepción de los encuestados sobre la comunicación entre compañeros del mismo nivel, el comportamiento expresado en la tabla N° 17, guarda correspondencia con lo expresado en la tabla N° 15 (*Percepción de los encuestados sobre si hay integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel*); el 25.8% no estuvo

“ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 22.6% estuvo “en desacuerdo” y el 9.7% estuvo “totalmente en desacuerdo”. En síntesis, el 58.1% muestra una inclinación negativa hacia la comunicación entre compañeros del mismo nivel.

De la información proporcionada por las primeras tablas hemos podido conocer que los datos relativos a edad, sexo y tiempo de permanencia en el trabajo son más o menos homogéneos; por tanto, la explicación de que no exista una comunicación fluida entre compañeros del mismo nivel, debemos buscarla en el clima organizacional creado a partir del descuido o abandono de los encargados de las estrategias y acciones de comunicación interna de la Facultad.

Tabla 18

Credibilidad de los rumores frente a la información oficial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	18	29.0	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	61.3
“De acuerdo”	12	19.4	80.6
“Totalmente de acuerdo”	12	19.4	100.0
Total	62	100.0	

Ante la afirmación “en mi organización no creemos en los rumores, siempre esperamos la información oficial”, la Tabla 18 nos muestra que el 61.3% de los participantes en el estudio, no se mostró de acuerdo, el 16.1% no estuvo “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 29.0% estuvo “en desacuerdo” y el 16.1% estuvo “totalmente en desacuerdo”. En conclusión, la percepción de los encuestados de la información oficial frente a los rumores es negativa.

La información de este ítem nos muestra que, en la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos, la comunicación informal ocupa un gran espacio en las

relaciones entre los trabajadores de la Facultad; con los peligros que ello conlleva para una gestión eficiente de la organización; entre ellas la rumorología que no es otra cosa que la difusión tendenciosa de rumores, información incompleta y tendenciosa; siempre amparada por la clandestinidad. Esta comunicación informal, daña la calidad del ambiente laboral y actúa como un termómetro de la efectividad o no de la comunicación interna.

Tabla 19

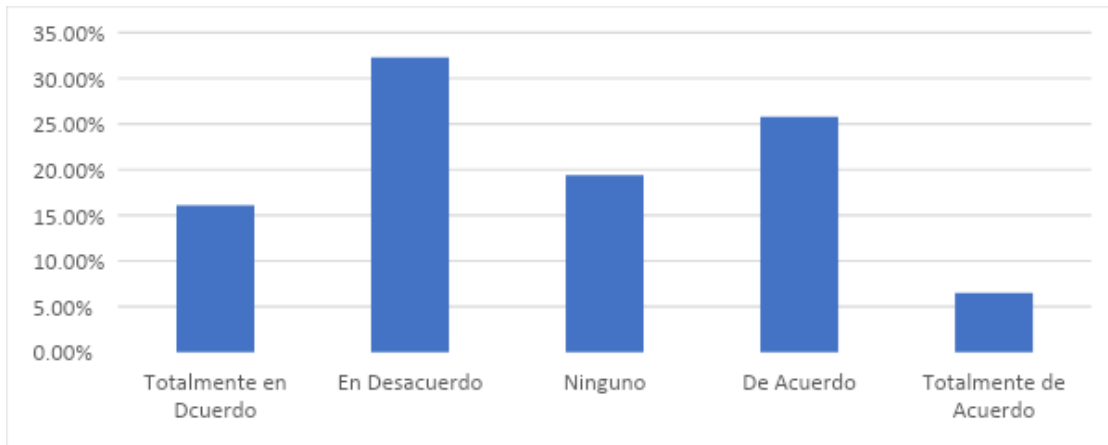
Qué hacer ante la ausencia de información oficial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	20	32.3	48.4
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	12	19.4	67.7
“De acuerdo”	16	25.8	93.5
“Totalmente de acuerdo”	4	6.5	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 19 y el gráfico 6, nos muestra que el 67.7% de los encuestados no estuvieron de acuerdo con la afirmación “cuando no hay información oficial, siempre hay un compañero que sabe lo que sucede”; este porcentaje se divide entre los que no estuvieron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (19.4%), “en desacuerdo” (32.3%) y “totalmente en desacuerdo” (16.1%). La información nos muestra que no existe un interlocutor válido, por fuera de la información oficial.

Figura 6

Qué Hacer Ante la Ausencia de Información Oficial.



De acuerdo a la teoría administrativa de sistemas, la comunicación informal discurre por la organización en forma de cadenas que se pueden clasificar en; “de una línea, de chismes, de probabilidades y de racimos”. De estas cuatro, las dos primeras necesitan de un interlocutor válido; es decir una persona con cierto nivel de credibilidad para poder esparcir los rumores y que sean aceptados. Dentro de los peligros que puede resultar la comunicación informal; estas dos primeras cadenas permiten que el mensaje no se distorsione al pasar de una persona a otra, en cambio las otras dos cadenas (de chisme y de racimos) el mensaje discurre de manera caótica y tiende a ser deformado por completo, casi siempre de manera negativa, al no tener una fuente única. Aquí la importancia que, ante la ausencia de comunicación formal, exista por lo menos una persona con cierto nivel de credibilidad y bien enterada que pueda cubrir ese vacío; de lo contrario solo queda el caos informativo.

En la tabla 20 y el gráfico 7, podemos observar que, ante la afirmación “la información oficial es suficiente y no permite la existencia de la comunicación informal”, un contundente 71.0% no estuvo de acuerdo con esta afirmación. El 29.0% manifestó “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 32.3% estuvo “en desacuerdo” y el 9.7% estuvo “totalmente en desacuerdo”. Esta información se condice con la expresada en la tabla N° 18 sobre la existencia y credibilidad de los rumores.

Tabla 20

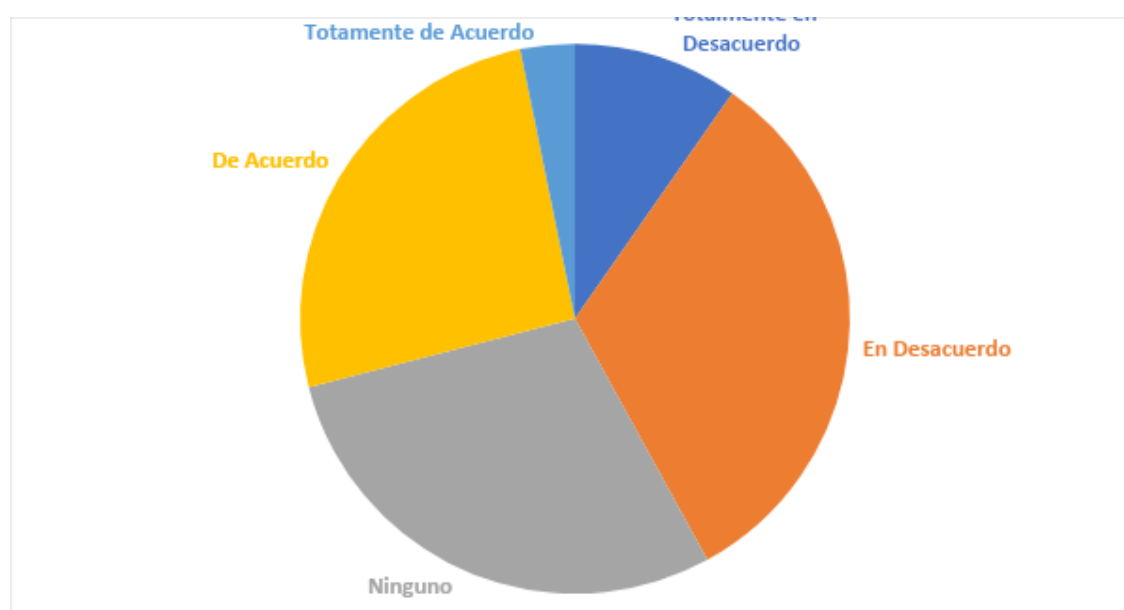
Opinión sobre la efectividad de la comunicación oficial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	6	9.7	9.7
“En desacuerdo”	20	32.3	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	18	29.0	71.0
“De acuerdo”	16	25.8	96.8
“Totalmente de acuerdo”	2	3.2	100.0
Total	62	100.0	

La información nos permite corroborar lo que ya se viene mostrando desde las tablas anteriores; es muy deficiente o no existe una gestión de la comunicación interna en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas, de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Esta ausencia es la que explica que, a pesar de contar con personal con características muy homogéneas, con identificación por la organización en la que laboran, con orgullo por el trabajo que realizan; sin embargo, no existe un clima de confianza y colaboración entre compañeros o con los funcionarios.

Figura 7

Opinión Sobre la Efectividad de la Comunicación Oficial



A continuación, presentamos la opinión de los encuestados sobre el conocimiento de metas de la Facultad de Letras para el corto, mediano y largo plazo.

La Tabla 21 nos proporciona la información de los encuestados sobre el tema y podemos observar que tiene a la opción “de acuerdo” como la mayoritaria con el 38.7%, seguida de la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con el 22.6%. Las opciones más bajas son “totalmente en desacuerdo” con el 12.9% y totalmente de acuerdo con el 9.7%.

Tabla 21

Conocimiento de metas de la facultad para el corto, mediano y largo plazo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	10	16.1	29.0
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	14	22.6	51.6
“De acuerdo”	24	38.7	90.3
“Totalmente de acuerdo”	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

En conclusión, la mayoría de los encuestados no tiene conocimiento sobre las metas de la Facultad para el corto, mediano y largo plazo; si sumamos esta información a la proporcionada por las tablas 5 (*Conocimiento de la visión, misión y valores de la facultad por los encuestados*) y 6 (*Conocimiento por parte de los encuestados sobre la existencia de una estrategia para proyectar una buena imagen*); podemos concluir que la gran mayoría de los trabajadores no docente de la Facultad realizan un trabajo rutinario o sin tener la perspectiva necesaria de por qué realiza el trabajo y cómo aporta a la consecución de los objetivos y metas institucionales.

Tabla 22

Coincidencias entre las opiniones vertidas antes y después de la pandemia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	18	29.0	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	8	12.9	54.8
“De acuerdo”	18	29.0	83.9
“Totalmente de acuerdo”	10	16.1	100.0
Total	62	100.0	

Una de las interrogantes de la investigación era conocer si la percepción de los encuestados sobre los temas de la presente investigación había sufrido alguna variación por las condiciones que nos ha impuesto la pandemia del Covid-19.

La tabla 22, nos muestra que, ante la afirmación “las opiniones vertidas hasta el momento son distintas a las que tenía antes de la pandemia”, el 29.0% manifestó su desacuerdo, seguido del 12.9% que manifestó su “total desacuerdo” y el 12.9% que no estuvo “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, sumando un total de 54.8%. En el otro lado de la tabla, encontramos que el 29.0% estuvo “de acuerdo” y el 16.1% se manifestó “totalmente de acuerdo”. En conclusión, para la mayoría de los encuestados, la pandemia no ha influido en su percepción sobre la mejora de la imagen, el sentido de pertenencia, la cohesión laboral y la rumorología.

5.3. Sobre el Clima Organizacional

Presentamos a continuación la información referida a la variable Clima Organizacional que tiene como dimensiones la estructura, motivación, y relaciones sociales. Los indicadores medidos fueron; metas, responsabilidad y flexibilidad.

Tabla 23

Recibe información oportuna de sus jefes sobre su desempeño.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	16	25.8	25.8
“En desacuerdo”	12	19.4	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	10	16.1	61.3
“De acuerdo”	18	29.0	90.3
“Totalmente de acuerdo”	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 23, nos muestra el resultado sobre la opinión de los encuestados ante la afirmación “recibo información oportuna de mi jefe sobre mi desempeño”. El 16.1% no estuvo “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 19.4% estuvo “en desacuerdo” y el 25.8% en “total desacuerdo”. Sumado los porcentajes anteriores, tenemos que el 61.3% tuvo una actitud negativa ante la afirmación contenida en el instrumento metodológico. En contraparte, tenemos que el 38.7% de los encuestados se inclinó por las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, con el 29.0% y 9.7% respectivamente.

La información proporcionada por la Tabla 23, guarda relación con lo que pudimos ver en la Tabla 8 (*Percepción de los encuestados sobre la confianza y libertad otorgada por sus superiores para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo*), Tabla 9 (*Percepción de los encuestados sobre la posibilidad de hacer retroalimentación de la información que recibe*), Tabla 12 (*Percepción sobre si su jefe le brinda atención al momento de comunicarse*) y la Tabla 14 (*Percepción sobre si existe preocupación de los jefes por el bienestar de todos los que laboran en la facultad*).

En todos los casos mencionados en el párrafo anterior, la evaluación por parte de los trabajadores no docentes es mayoritariamente negativa hacia los funcionarios. Esta información deberá ser el punto de partida para el diseño de acciones dirigidas a los jefes o funcionarios de la Facultad en el marco de la implementación de estrategias de comunicación interna.

Tabla 24

Las instrucciones de sus jefes son fáciles de entender.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	18	29.0	29.0
“En desacuerdo”	10	16.1	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	4	6.5	51.6
“De acuerdo”	18	29.0	80.6
“Totalmente de acuerdo”	12	19.4	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a la opinión de los encuestados sobre si las instrucciones de sus jefes son fáciles de entender, la tabla 24, nos deja ver que las opciones “de acuerdo” y “totalmente en desacuerdo” tienen 29.0% cada una; muy similar es el comportamiento de las opciones “totalmente de acuerdo” (19.4%), y “en desacuerdo” (16.1%).

Si bien la tendencia negativa no es mayoritaria, si sumamos las opciones “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” suman el 51.6%. En contraparte, la suma de los encuestados que optaron por las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” suma el 48.4%.

A continuación, la tabla 25 nos muestra los resultados de la opinión de los encuestados ante la afirmación “los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta por ellos”.

Tabla 25

Sus superiores toman en cuenta sus sugerencias.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	14	22.6	22.6
“En desacuerdo”	10	16.1	38.7

“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	12	19.4	58.1
“De acuerdo”	18	29.0	87.1
“Totalmente de acuerdo”	8	12.9	100.0
Total	62	100.0	

Consultados sobre si sus superiores toman en cuenta sus sugerencias, El 29.0% de los trabajadores no docentes de la Facultad manifestaron estar “de acuerdo”, mientras que el 22.6% manifestó estar “totalmente en desacuerdo”. Le siguen en porcentajes, “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (19.4%), “en desacuerdo” (16.1%) y “totalmente de acuerdo” (12.9%). Si dejamos de lado la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, encontramos que las opciones a favor (de acuerdo) y en contra (desacuerdo) tienen porcentajes similares. En conclusión, la tabla N° 25, nos muestra una tendencia negativa (58.1%) de los trabajadores frente al comportamiento de sus superiores.

Tabla 26

Recibe toda la información que necesita para realizar su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	18	29.0	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	12	19.4	64.5
“De acuerdo”	16	25.8	90.3
“Totalmente de acuerdo”	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a la opinión de los encuestados sobre si recibe toda la información que necesita para realizar su trabajo eficientemente, un contundente 64.5% optó por las opciones “totalmente en desacuerdo” (16.1%), “en desacuerdo” (29.0%) y “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (19.4%).

Es necesario resaltar que las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” obtuvieron el 25.8% y el 9.7% respectivamente; ambas opciones sumaron un total de 35.5% de los encuestados. Para profundizar en este aspecto, se deberá hacer una prueba de hipótesis entre el nivel de instrucción y la percepción sobre su recibe toda la información necesaria.

Tabla 27

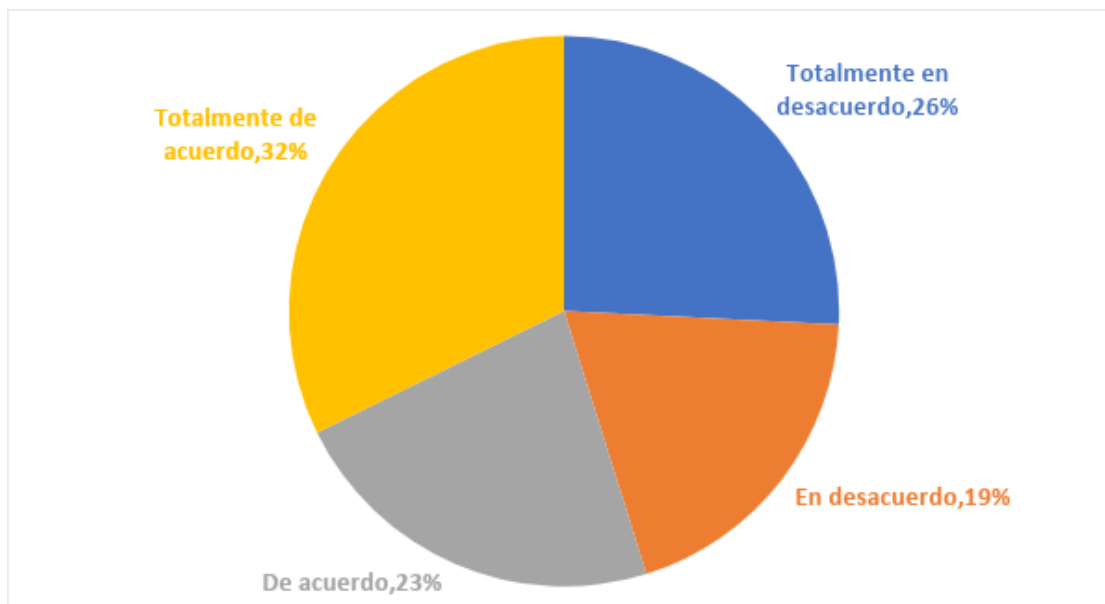
Siente entusiasmo con su trabajo y cumple con responsabilidad las tareas asignadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	16	25.8	25.8
“En desacuerdo”	12	19.4	45.2
“De acuerdo”	14	22.6	67.7
“Totalmente de acuerdo”	20	32.3	100.0
Total	62	100.0	

Ante la afirmación “mi trabajo me entusiasma y cumplo con responsabilidad las tareas asignadas”, un 54.9% se inclinó por las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”. Del otro lado de la tabla, encontramos que se mostraron “en desacuerdo” el 19.4% y “totalmente en desacuerdo” el 25.8%; sumados estos porcentajes nos un 45.2%. En este caso, ninguno de los encuestados se inclinó por la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Figura 8

Siente Entusiasmo con su Trabajo y Cumple con Responsabilidad las Tareas Asignadas



La información que nos presenta la tabla 27, si bien difiere con relación a la presentada en las tablas precedentes es perfectamente compatible con la información presentada en la Tabla 11 (*Opinión de los encuestados sobre si está orgulloso del trabajo que realiza*). Asimismo, podemos elaborar una prueba de hipótesis con la información relativa a los años de servicio y se mantendrá esta coherencia. Como conclusión de este tema, podemos afirmar que, a pesar de los problemas de gestión de la comunicación interna y el clima organizacional adverso, existe un sentimiento de identificación y hasta compromiso con la Facultad de Letras.

Tabla 28

Está dispuesto a dar más tiempo a su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	18	29.0	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	2	3.2	45.2
“De acuerdo”	14	22.6	67.7
“Totalmente de acuerdo”	20	32.3	100.0

Total	62	100.0	
-------	----	-------	--

La tabla 28, nos muestra la opinión de los encuestados sobre su disposición a dar más tiempo a su trabajo; un contundente 32.3% estuvo “totalmente de acuerdo” y, sumado al 22.6% que estuvieron “de acuerdo”, nos da un 54.9% para esta tendencia. En contraparte, las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” sumaron el 41.9%. En este caso, la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” obtuvo apenas el 3.2%. Por tanto, podemos afirmar que mayoritariamente los trabajadores no docentes de la Facultad están dispuestos a dar más tiempo a su trabajo; lo que implica un nivel de compromiso e identificación con la Facultad.

Tabla 29

Percepción sobre el clima laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	10	16.1	16.1
“En desacuerdo”	8	12.9	29.0
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	8	12.9	41.9
“De acuerdo”	18	29.0	71.0
“Totalmente de acuerdo”	18	29.0	100.0
Total	62	100.0	

La Tabla 29 nos muestra la información obtenida ante la afirmación “cuando estoy en el trabajo las horas pasan muy rápido”. Ante esta afirmación, se mostraron “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” el 58%; con porcentajes individuales de 29.0% cada opción. En contraposición, las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” sumaron 29%, con porcentajes individuales de 12.9% y 16.1% respectivamente.

Si bien es una pregunta que aborda una dimensión subjetiva y la respuesta puede percibirse como contradictoria con lo expresado en ítems anteriores en lo relacionado a la percepción sobre el comportamiento de sus jefes y la relación con sus compañeros de

trabajo; sin embargo, las respuestas guardan coherencia con lo expresado en la Tabla 11 (*Opinión de los encuestados sobre si está orgulloso del trabajo que realiza*). Por tanto, podemos deducir razonablemente que los trabajadores de la Facultad se sienten cómodos en su ambiente de trabajo.

Tabla 30

Participación en actividades de la facultad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	12	19.4	19.4
“En desacuerdo”	16	25.8	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	4	6.5	51.6
“De acuerdo”	16	25.8	77.4
“Totalmente de acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

Consultados sobre su participación entusiasta en actividades de la Facultad, la opinión de los encuestados estuvo divididas entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” (48.4%) y “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” (45.2%). Los encuestados que se inclinaron por la opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” fueron apenas el 6.5%.

Si comparamos con la información de la Tabla anterior, así como de la Tabla 11 (*Opinión de los encuestados sobre si está orgulloso del trabajo que realiza*); podemos concluir que existe una predisposición positiva por parte de los trabajadores no docentes de la Facultad, lo que hace falta es crear el clima propicio para que se desarrolle esa predisposición.

Tabla 31

Confianza existente con sus jefes para emitir opinión sincera.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	----------------------

“Totalmente en Desacuerdo”	12	19.4	19.4
“En desacuerdo”	8	12.9	32.3
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	18	29.0	61.3
“De acuerdo”	14	22.6	83.9
“Totalmente de acuerdo”	10	16.1	100.0
Total	62	100.0	

Con relación a la opinión de los encuestados sobre la confianza existente con sus jefes para emitir opinión sincera, el 61.3% opinó de manera negativa con porcentajes de 29% “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, 12.9% “en desacuerdo” y 19.4% “totalmente en desacuerdo”. Estos resultados tienen relación con lo manifestado en las tablas 25 y 26, referidas a si las sugerencias son tomadas en cuenta por los superiores y recibe toda la información que necesita para realizar su trabajo eficientemente.

La información que nos presenta la Tabla 31 es coherente con la información presentada anteriormente por la Tabla 8 (*Percepción de los encuestados sobre la confianza y libertad otorgada por sus superiores para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo*), la Tabla 9 (*Percepción de los encuestados sobre la posibilidad de hacer retroalimentación de la información que recibe*), la Tabla 12 (*Percepción sobre si su jefe le brinda atención al momento de comunicarse*) y la Tabla 14 (*Percepción sobre si existe preocupación de los jefes por el bienestar de todos los que laboran en la facultad*). En todas ellas, la tendencia siempre es negativa.

Tabla 32

Acepta sugerencias y consejos de sus compañeros para realizar mejor su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	12	19.4	19.4
“En desacuerdo”	16	25.8	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	4	6.5	51.6

“De acuerdo”	10	16.1	67.7
“Totalmente de acuerdo”	20	32.3	100.0
Total	62	100.0	

Ante la afirmación “acepto sugerencias y consejos de mis compañeros para realizar mejor mi trabajo” el 32.3% estuvo “totalmente de acuerdo” y el 16.1% estuvo “de acuerdo”, sumadas ambas opciones tenemos el 52.4% de los encuestados. En contraparte, se mostraron “en desacuerdo” el 25.8% y “totalmente en desacuerdo” el 19.4%. En este caso, solo el 6.5% optó por la alternativa “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”.

Tabla 33

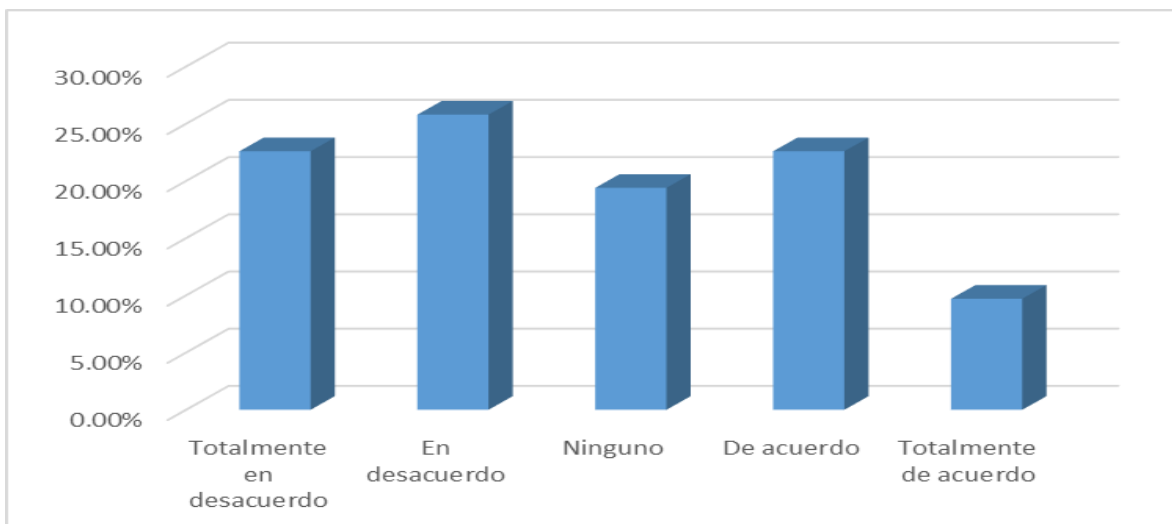
Confianza con sus compañeros para hablar de temas personales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	14	22.6	22.6
“En desacuerdo”	16	25.8	48.4
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	12	19.4	67.7
“De acuerdo”	14	22.6	90.3
“Totalmente de acuerdo”	6	9.7	100.0
Total	62	100.0	

La tabla 33 y el gráfico 9 que presentamos a continuación, nos muestran la opinión de los encuestados sobre la confianza con sus compañeros de trabajo para hablar de temas personales; un 67.7% marca la tendencia negativa al respecto, con porcentajes de 19.4% que no está “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, el 25.8% está “en desacuerdo” y el 22.6% se mostró “totalmente en desacuerdo”. En contraparte, las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” suman el 32.3%.

Figura 9

Confianza con sus Compañeros para Hablar de Temas Personales



La explicación para los resultados presentados en la Tabla 33 y el gráfico 9, podría estar en el clima organizacional dominante en la Facultad y el hecho que la mayoría de los trabajadores no docentes pertenecen a los grupos etarios de mayores a cuarenta años, tal como lo muestra la tabla 2.

Tabla 34

Respeto por sus compañeros y la reciprocidad de los mismos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	8	12.9	12.9
“En desacuerdo”	20	32.3	45.2
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	4	6.5	51.6
“De acuerdo”	14	22.6	74.2
“Totalmente de acuerdo”	16	25.8	100.0
Total	62	100.0	

El estudio incluyó una afirmación que buscó la opinión de los encuestados sobre el respeto por sus compañeros y la reciprocidad de los mismos. Las opciones “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” sumaron el 48.4% de los encuestados, mientras que las opciones “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” sumaron el 45.2%. La opción “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” obtuvo solo el 6.5% de las opciones de los encuestados.

Tabla 35

Opinión sobre si sus planteamientos son distintos a los que tenía antes de la pandemia.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
“Totalmente en Desacuerdo”	14	22.6	22.6
“En desacuerdo”	12	19.4	41.9
“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”	12	19.4	61.3
“De acuerdo”	10	16.1	77.4
“Totalmente de acuerdo”	14	22.6	100.0
Total	62	100.0	

Una de las interrogantes de la investigación era conocer si la percepción de los encuestados sobre los temas de la presente investigación, había sufrido alguna variación por las condiciones que nos ha impuesto la pandemia del Covid-19. La tabla 35 nos muestra que, ante la afirmación “las opiniones vertidas hasta el momento son distintas a las que tenía antes de la pandemia”, el 22.6% manifestó estar “totalmente en desacuerdo”, seguido del 19.4% que manifestó su “desacuerdo” y el 19.4% que no estuvo “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, sumando un total de 61.3%. En conclusión, para la mayoría de los encuestados, la pandemia no ha influido en su percepción sobre la estructura, motivación y relaciones sociales.

5.4. PRUEBAS ESTADÍSTICAS

Pruebas de Normalidad

Se aplica prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para probar si los datos se distribuyen normalmente; esta prueba se aplica en poblaciones mayores a 50 unidades.

Si el valor p es menor que o igual al nivel de significancia, la decisión es rechazar la hipótesis nula y concluir que sus datos no siguen una distribución normal. Si el valor p es mayor que el nivel de significancia, la decisión es que no se puede rechazar la hipótesis nula.

Tabla 36

Pruebas de normalidad de las dimensiones.

	Estadístico	Kolmogorov-Smirnov ^a	
		gl	Sig.
Mejora de la Imagen	0.172	62	0.00
Sentido de Pertenencia	0.188	62	0.00
Cohesión Laboral	0.112	62	0.04
Rumorología	0.127	62	0.01
Estructura	0.136	62	0.01
Pregunta Independiente	0.158	62	0.00
Motivación	0.204	62	0.00
Relaciones Sociales	0.153	62	0.00

Si el “Sig.” Es menor de 0.05 se puede afirmar que los datos no proceden de una distribución normal.

Tabla 37

Pruebas de normalidad de las variables.

	Estadístico	Kolmogorov-Smirnov ^a	
		gl	Sig.
Comunicación Interna	0.129	62	0.01
Clima Organizacional	0.153	62	0.00

En la Tabla 37, las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para las variables: Comunicación Interna y Clima Organizacional; resultaron altamente significativas, con un nivel de significancia menor a 0.05. Por lo tanto, las variables en estudio no presentan una distribución normal. Esto implica que usaremos la prueba de correlación de Spearman para determinar la relación entre variables y dimensiones en estudio.

Prueba de Asociación/ Correlación / Relación (Pearson / Spearman)

Requisitos de las pruebas/técnicas:

Pearson: Mis datos se distribuyen normalmente

Spearman: Mis datos no se distribuyen normalmente

Aceptación de mi hipótesis:

Ho: Las variables X e Y son independientes

Mi hipótesis: las variables X e Y son dependientes (se asocian)

Si p-valor (valor de significancia) < 0.05 Entonces, voy a aceptar mi hipótesis.

Si p-valor (valor de significancia) > 0.05 Entonces, voy a rechazar mi hipótesis.

Valores de correlación de Spearman: (Valor de la correlación va desde -1 a 1)

Donde valores negativos significa que mis variables se relacionan indirectamente (+; -) a mayor X, menor Y.

Donde valores positivos significa que mis variables se relacionan directamente (+; +) a mayor X, mayor Y.

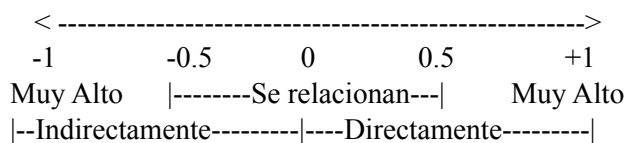


Tabla 38

Correlación comunicación interna/ clima organizacional.

Correlación Rho de Spearman		Valores
Comunicación Interna - Clima Organizacional	Correlación de Spearman	0,976
	Sig. (bilateral)	<0.001
	N	62

En la Tabla 38, al realizar los cálculos y el análisis estadístico de la prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, se obtiene un nivel de significancia menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional, además con un coeficiente de correlación de 0.976 se obtiene una alta relación positiva entre las variables. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación

positiva entre la Comunicación Interna con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos.

Tabla 39

Correlación mejora de la imagen/ clima organizacional.

Correlación Rho de Spearman		Valores
Mejora de la Imagen - Clima Organizacional	Correlación de Spearman	0,925
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	62

En la Tabla 39, al realizar los cálculos y el análisis estadístico de la prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, se obtiene un nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de 0.925. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación positiva entre Mejora de la Imagen con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras.

Tabla 40

Correlación sentida de pertenencia/ clima organizacional.

Correlación Rho de Spearman		Valores
Sentido de Pertenencia - Clima Organizacional	Correlación de Spearman	0,919
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	62

En la Tabla 40, al realizar los cálculos y el análisis estadístico de la prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, se obtiene un nivel de significancia menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre el sentido de pertenencia y el Clima Organizacional, además con un coeficiente de correlación de 0.919 se obtiene una alta relación positiva entre las variables. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación

positiva entre Sentido de Pertenencia con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras.

Tabla 41

Correlación cohesión laboral/ clima organizacional.

Correlación Rho de Spearman		Valores
Cohesión Laboral - Clima Organizacional	Correlación de Spearman	0,926
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	62

En la Tabla 41, al realizar los cálculos y el análisis estadístico de la prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, se obtiene un nivel de significancia menor a 0.05 y un coeficiente de correlación de 0.926; se obtiene una alta relación positiva entre las variables. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una relación positiva entre la Comunicación Interna con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras.

Tabla 42

Correlación rumorología/ clima organizacional.

Correlación Rho de Spearman		Valores
Rumorología - Clima Organizacional	Correlación de Spearman	0,894
	Sig. (bilateral)	<0,001
	N	62

En la Tabla 42, al realizar los cálculos y el análisis estadístico de la prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, se obtiene un nivel de significancia menor a 0.05, lo que indica que existe relación entre Rumorología y el Clima

Organizacional, además con un coeficiente de correlación de 0.894 se obtiene una alta relación positiva entre las variables. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una alta relación positiva entre la Rumorología con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas.

CONCLUSIONES

- La prueba de correlación de Spearman entre los datos en estudio, dio como resultado un nivel de significancia menor a 0.001 y un coeficiente de correlación de 0.976; este resultado nos que existe una relación positiva entre las variables. Podemos afirmar, por tanto, que hay una relación positiva entre la Comunicación Interna con el Clima Organizacional de los trabajadores de la Facultad de Letras de la Universidad de San Marcos. Por tanto, se acepta la hipótesis general.
- La primera hipótesis específica del estudio está referida a la relación entre comunicación interna-mejora de la imagen con el clima organizacional. Al medir la correlación entre estas dos variables encontramos que el nivel de significancia es menor de 0.001 y un coeficiente de correlación de 0.925; este resultado demuestra una relación positiva entre las variables. Podemos afirmar que existe una relación positiva entre comunicación interna-mejora de la imagen con el clima organizacional. Este resultado nos lleva a aceptar la hipótesis específica uno y, por tanto, rechazar la hipótesis nula.
- La hipótesis específica dos aborda la correlación entre comunicación interna-sentido de pertenencia con el clima organizacional. Aquí, encontramos que el nivel de significancia es menor de 0.001 y un coeficiente de 0.919, que nos muestra una relación directa entre las variables. Podemos afirmar que existe una relación positiva entre comunicación interna-sentido de pertenencia con el clima organizacional. Por tanto, se acepta la segunda hipótesis específica y se rechaza la hipótesis nula.
- La hipótesis específica tres mide la correlación entre comunicación interna-cohesión laboral con el clima organizacional, la investigación nos muestra que el nivel de significancia es menor de 0.001 y un coeficiente de 0.926, que demuestra una relación positiva entre las variables. Podemos afirmar que existe una relación positiva entre comunicación terna-cohesión laboral con el clima organizacional. Por tanto, se comprueba la tercera hipótesis específica y se invalida la hipótesis nula.

- La hipótesis específica número cuatro mide la correlación entre comunicación interna-rumorología con el clima organizacional; aquí encontramos que el nivel de significancia es menor de 0.001 y un coeficiente de correlación de 0.894, que demuestra una relación positiva entre las variables. Podemos afirmar que existe una relación positiva entre comunicación interna-rumorología y con el clima organizacional. Se acepta la hipótesis específica cuatro y por tanto se rechaza la hipótesis nula.

RECOMENDACIONES

- La gestión de la comunicación interna propuesta por diversos autores, no contemplan situaciones de emergencia como la que hemos vivido producto de la pandemia por el COVID-19. Por tanto, es necesario que la academia trabaje en nuevas propuestas teóricas acorde con esta nueva normalidad, que nos obliga a estar distanciados y establecer relaciones de trabajo y personales mediadas por la tecnología. El uso de esta tecnología, crea nuevos parámetros de relación descargadas de emociones o sus representaciones e introduce a la virtualidad como elemento preponderante en esas relaciones interpersonales.
- Es indispensable que la Facultad de Letras diseñe e implemente un plan de comunicación interna que tenga en consideración la información contenida en la presente investigación en términos de grupos etarios con participación mayoritaria, nivel de instrucción de los trabajadores, años de servicio en la facultad, nivel de satisfacción con el trabajo que realizan y las relaciones interpersonales con sus jefes y sus compañeros de trabajo. Especial atención deberá tener con el grupo conformado por los funcionarios de la Facultad, a quienes se deberá capacitar en liderazgo, relaciones humanas y manejo de técnicas y medios de comunicación para hacer más asertivas sus relaciones con los colaboradores.
- La implementación de acciones de comunicación interna debe contemplar como punto de partida un diagnóstico del clima organizacional; una línea de base a partir de la cual se van a establecer las estrategias de corto, mediano y largo plazo y que deberán privilegiar la participación de los colaboradores; sobre todo aquellos que han desarrollado una mayor identificación con la organización. Estas acciones por parte de la Facultad de Letras, tendrán que ser diseñadas e implementadas dentro de los parámetros que nos ha impuesto la nueva normalidad que, como manifestamos en la recomendación anterior, exige la inclusión de la virtualidad como un elemento central en estas relaciones y por tantos en las acciones a emprender.

- La Escuela Profesional de Comunicación Social de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, debe implementar en su currículum de estudio, cursos específicos de comunicación interna que aborden la incidencia que esta pueda tener en otros aspectos de la gestión de la organización; por ejemplo, el clima organizacional. Estos nuevos cursos, deberán preparar a los alumnos en diseño e implementación de sistemas de información efectivos, motivación de talentos, formación de equipos y establecimientos de un adecuado clima laboral y resolución de conflictos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguado, J. M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación y la información* (1.ª ed., Vol. 1). Universidad de Murcia.
[https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Almerana, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. UOC.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Revista Razón y Palabra*.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>
- Álvarez, S. Y. (2002). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de Oftalmología, abril-agosto 2001* [tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis.unmsm.edu.pe.
https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Anaya, L. R. & Paredes, J. M. (2015). *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión de talento humano* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio.up.edu.pe.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1018/Lizeth_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andrade, H. (2012). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Arce, A. J. (2017). *Curso de actualización en gestión del clima organizacional*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Arica, L., Rojas, K., Iglesias, D. & Caller, M. (2015). *Construcción y validación de una herramienta que mida el clima laboral y la implementación de acciones que lo favorezcan* [tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorioacademico.upc.edu.pe.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/576168/TAF%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armas, J. G. (2014). *Comunicación interna y clima laboral. Estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango* [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar. Biblio3url.edu.gt.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Baecker, D. (2017). *Teorías sistémicas de la comunicación*. *Revista Mad*. 37(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/3112/311252754001.pdf>

- Balarezo, B. D. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* [tesis de licenciatura, Universidad técnica de Ambato. Repositorio.uta.edu.pe.
<https://hsigrist.github.io/TES2016/132%20o.e..pdf>
- Barrantes, M. G. (2018). *Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional de la empresa COSAPI DATA. Año 2016* [tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres. Repositorio.usmp.edu.pe.
http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3651/barrantes_rmg.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Bello, P. L. (2017). *Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Laboral del Personal de la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias* [tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola. Repositorio.usil.edu.pe.
http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3574/1/2017_Bello-Jimenez.pdf
- Barberis, L. R. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba* [tesis de pregrado, Universidad Siglo 21].
Repositorio.uesiglo21.edu.ar.
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12959/BARBERIS,%20Lucia.pdf?sequence=1>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa: Claves y desafíos*. Aedipe.
<https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf1.pdf>
- Berlo, D. K. (1984). *El Proceso de la Comunicación*. El Ateneo (14.^a ed.).
- Taylor, J. C., & Bowers, D. G. (1972). *Survey of organizations: A machine-scored standardized questionnaire instrument*. U. Michigan.
- Boza, B. (2011) *Buenas prácticas en gestión pública: Sistemas de gestión Interna*. Asociación Civil Ciudadanos al Día.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna: Claves para un Plan Exitoso*. DIRCOM (1.^a ed.).
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brunet, L. (1983). *Le Climat du Travail dans les Organisations*. Montreal: Les Editions de la Agence D'Arc. (Versión española: *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas, 1987). Editorial Trillas.
<https://corganizaciona1.files.wordpress.com/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

- Bruno, D; Zapezochny, V; Jait, A; Tufro, L; Casullo, C y Deguer, C. (2011). *Mapeo nacional de capacidades en comunicación y salud pública en Argentina*. Revista de Comunicación y Salud, 1(2), 5-18.
<http://www.revistadecomunicacionysalud.es/index.php/rcys/article/view/144>
- Capriotti-Peri, P. (1998). *LA COMUNICACIÓN INTERNA*. Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo, 13. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad Corporativa*. Colección de Libros de Empresa.
- Cauti, L. N. (2018). *Relación entre la Comunicación Interna y la Identidad Corporativa en la Unidad Minera Parcoy del Consorcio Minero Horizonte, período agosto-setiembre 2018* [tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio.usmp.edu.pe.
http://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4350/cauti_cln.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Charry, H. O. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio cybertesis.unmsm.edu.pe.
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/6743/Charry_ch.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas*. Editorial Vértice.
- Cuba, P. (2017). *Comunicación Interna y Satisfacción laboral de los trabajadores del CLAS de San Juan Bautista - Ayacucho 2017* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio.ucv.edu.pe.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/20449/cuba_gp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cuervo, M. (2009). *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones*. Cuaderno.
https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61
- Delgado, J. & Núñez, G. M. (2015). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: Evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú* [tesis de maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio.up.edu.pe
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1730/Jackeline_Tesis_Maestria_2015.pdf?sequence=3
- Dessler G. (1999). *Organización y Administración: Enfoque Situacional*. Editorial Prentice Hall.
- Fernández, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas.

- Fiske, J. (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Editorial Norma (1ª ed., Vol. 1).
- Formanchuk (2017, 30 de octubre). *Cómo hacer un plan de comunicación interna. Método 6D*. Formanchuk Comunicación Cocreada.
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna>
- Gamarra H. C. (2014). *Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas* [tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio tesis.pucp.edu.pe.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5650/GAMARRA_RAMIREZ_HELEN_PERCEPCION_COMAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J. (1998) *La Comunicación Interna*. Editorial Díaz de Santos.
- García, M. G. e Ibarra L. A. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato* [tesis de licenciatura, Universidad de Guanajuato]. Repositorio eumed.net.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2020). *Fundamentos de la Comunicación Organizacional 2020*. Organizational Communication Global Network.
- Godoy S. B. (2011). *Estrategia de Comunicación Interna Grupo Cerca*. [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio biblio3.url.edu.pe.
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/68/Godoy-Sofia.pdf>
- Govindarajan, R. (2010). *El Desorden Sanitario Tiene Cura*. Marge Medica Books (1.ª ed., Vol. 1).
- Grimson, A. (2001). *Interculturalidad y comunicación*. Editorial Norma (Vol. 7).
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGrawHill (5.ª ed.).
- Hurtado, I. y Toro, J. (1998). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Ediciones de la Universidad de Carabobo (2).
<https://epinvestsite.files.wordpress.com/2017/09/paradigmas-libro.pdf>
- Kreps, G. (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. Addison - Wesley Iberoamericana.

- Kupritz y Hillsman. (2011). *The Impact of the Physical Environment on Supervisory Communication Skills Transfer*. Journal of Business Communication 48 (2).
https://www.researchgate.net/publication/254120921_The_Impact_of_the_Physical_Environment_on_Supervisory_Communication_Skills_Transfer
- La Porte, J. M. (2001). *Principios de Comunicación interna en el tercer sector*. Comunicación y sociedad.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1978). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- López, M. K. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la municipalidad de Chaclacayo* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio.epeu.edu.pe.
<http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/583>
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Editorial Colección Boch Comunicación.
- Jaén-Díaz, M., Luceño-Moreno, L., Martín-García, J., & Rubio-Valdehita, S. (2006). *La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones*. Revista de Psicología y Psicopedagogía, 5(1).
<http://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/127/C00034256.pdf?sequence=1>
- Marañón-Rodríguez, E., Bauzá-Vázquez, E., & Bello-Rodríguez, A. A. (2006). *La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria*. Revista Iberoamericana de Educación, 40, 3. <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1507Maranon.pdf>
- Marchiori, M. (2008). *Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios*. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul.
- Méndez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario, Centro Editorial Servigraphic.
- Mendoza-Juárez, S., Rodríguez-Paredes, D., & Patoni-Rojas, R. (2012). *Estrategias de Comunicación Organizacional*. Contribuciones a las Ciencias Sociales.
<https://www.eumed.net/rev/cccss/21/jpr.pdf>
- Morales, F. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.
- Mendoza-Palacios, R. (2006). *Investigación cualitativa y cuantitativa - Diferencias y limitaciones*.

- Moreno-Perea, S. I. y Perez-Sanchez, E. O. (2018). *Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba*. CES Derecho. <http://www.scielo.org.co/pdf/cesd/v9n1/2145-7719-cesd-9-01-13.pdf>
- Noboa, A. (2007). *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Universidad de la República de Uruguay, Macau. <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>
- Oviedo, C. (2002). *Las esferas de la comunicación en las organizaciones: Hacia una gerencia de la percepción*. Jaime Campodónico.
- Osorio, S. L. (2009). *La función de la comunicación interna y externa como instrumento estratégico para mejorar el servicio al cliente en Madero y Maldonado, Corredores de Seguros S.A.* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repository.javeriana.edu.co. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/5307/tesis293.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Payne, D. (1976). *Organizational structure and climate*. M. D. Dunnette.
- Pritchard, R. P. & Karasick, B. W. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. Organizational behavior Human Performance.
- Prado, C. G. (2015). *Relación entre el clima laboral y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la universidad César Vallejo de Trujillo* [tesis de maestría, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio dspace.unitru.pe. <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2651/TESIS%20MAESTRIA%20CYNTTIA%20GISELL%20PRADO%20ALVAREZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Reyes, C. y Ayarza, A. (2018). *La Comunicación Organizacional y su influencia en el Clima organizacional de los operarios de Industrias San Miguel 2017* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorioacademico.upc.edu.pe. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624207/AYARZA_RA.pdf?sequence=9&isAllowed=y
- Rizo-García, M. (2008). *Comunicología e Interacción: El concepto de comunicación en el Interaccionismo Simbólico y la escuela de Palo Alto*. Universidad Autónoma de la Ciudad de México. <http://anuario.coneicc.org.mx/index.php/anuarioconeicc/article/view/311/235>
- Rizo-García, M. (2011). *Pensamiento Sistémico y Comunicación*. Razón y Palabra, 75, 2. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/964/1/Pensamiento%20sist%c3%a9mico%20y%20comunicacion.pdf>

- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). *Diseño de Investigación de Corte Transversal*. Epidemióloga.
https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf
- Sandoval, M. C. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 27.
https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensi_ones.pdf
- Serrano, L. N. (2012). *Plan de Comunicación para aumentar la satisfacción de los colaboradores desde los canales de comunicación interna en Multibanca Colpatria* [tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana].
 Repository.javeriana.edu.co.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/11365/SerranoGomezLuzNathalia2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tolela M. y Myers G. E. (1985). *Administración mediante la comunicación*. McGraw Hill.
- Toro, F. (2010). *Clima organizacional: Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional - CINCEL.
- Ucrós-Brito, M. y Gamboa-Cáceres, T. (2010). *Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos*. Visión Gerencial (1).
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545883013.pdf>
- Umaña, A. M. (2015). *Comunicación Interna y Satisfacción Laboral: Estudio realizado con personal de comida Gourmet* [tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Uma%F1a-Angela.pdf>
- Untiveros, D. J. (2017). *Evolución de la Comunicación Interna: caso Liderman* [tesis para licenciatura, Universidad Católica del Perú. Repositorio tesis.pucp.edu.pe.
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9777/UNTIVEROS_ROMERO_LA_EVOLUCION_DE_LA_COMUNICACION_INTERNA_CASO_LIDERMAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valle Cruzado, C. (2016). *Auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional de una empresa industrial de Lima* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorioacademico.upc.edu.pe.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621664/Valle_cv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Villamil, E. E. (2017). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional* [trabajo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada]. Repository.unmilitar.edu.co.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16401/VillamilRodriguez%20ElisaEnidia2017..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* [tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León. Repositorio eprints.uanl.mx. <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>
- Wong, M. (2014). *Pacífico Seguros: proyecto de mejora en la estrategia de comunicación corporativa interna en Pacífico Seguros y su impacto en el desempeño de los colaboradores* [tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorioacademico.upc.edu.pe.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/338215/Tesis%20Wong.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXO I
Instrumento Metodológico Estandarizado

INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE LETRAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS EN EL AÑO 2020

La presente encuesta es parte de una investigación para la elaboración de una tesis de licenciatura en la Escuela Profesional de Comunicación Social. Los datos que nos proporcione serán tratados de manera anónima y los resultados serán presentados de manera general. Le rogamos leer cada una de las preguntas y marcar la opción que más se acerca a su punto de vista, las cuales hemos dividido de la siguiente manera:

- 1) Totalmente de Acuerdo
- 2) De acuerdo
- 3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4) Desacuerdo
- 5) Totalmente en desacuerdo

Obligatorio (*)

INFORMACIÓN GENERAL

1. Sexo: *

Información general
Marca solo un óvalo.

- Masculino.
 Femenino.

2. Edad: *

Información general
Marca solo un óvalo.

- Menor de 30 años.
 De 31 a 40 años.
 De 41 a 50 años.
 De 51 a 60 años.

De 61 a más años.

3. Nivel de instrucción: *

Información general

Marca solo un óvalo.

Ningun.

Primari.

Secundaria.

Técnica.

Superior.

4. Años de servicio en la FLCH: *

Información general

Marca solo un óvalo.

Menos de 5

años.

De 6 a 10 años.

De 11 a 15 años.

De 16 a 20 años.

Más de 20 años.

SOBRE LA COMUNICACIÓN INTERNA

5. Conozco la visión, misión y valores de mi Facultad. *

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

6. En mi facultad existe una estrategia para proyectar una buena imagen. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

7. ¿Qué parte de la estrategia de imagen le corresponde a su oficina? *

8. Todos los trabajadores contribuimos a la proyección de una buena imagen de la Facultad. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

9. Siento que con mi trabajo apporto a la buena imagen de la Facultad. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

10. Mencione usted dos acciones de su trabajo cotidiano que aportan a la buena imagen de la facultad: *

11. Mis superiores me hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir cómo hacer de mejor manera el trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

12. ¿Qué temas de su trabajo discute con sus superiores? *

13. Se me permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

14. Siento que mi trabajo es importante y es valorado por mis compañeros y jefes. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

15. ¿Cuáles son las prácticas de reconocimiento empleadas por la facultad hacia sus trabajadores? *

16. Estoy orgulloso del trabajo que hago. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

17. Mi jefe me brinda atención al momento de comunicarme con él. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

18. Los medios de comunicación que utiliza la Facultad son adecuados para informarnos todo lo que necesitamos conocer. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

19. Existe preocupación de los jefes por el bienestar de todos los que laboramos en la Facultad. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

20. Creo que hay integración y coordinación entre mis compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

21. Me involucro en la solución de problemas, así no sea de mi área. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

22. ¿En qué problemas que se presentan en su facultad cree usted que puede aportar más? *

-
-
23. La comunicación entre mis compañeros del mismo nivel es de manera abierta. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

24. En mi organización nunca creemos en rumores, siempre esperamos la información oficial. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

25. Cuando no hay información oficial, siempre hay un compañero que sabe lo que sucede. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

26. Conozco las metas de mi Facultad para el corto, mediano y largo plazo. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

27. La información oficial es suficiente y no permite la existencia de la comunicación informal. *

Marca solo un óvalo.

31. Las instrucciones que recibo de mi jefe son fáciles de entender. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

32. Los comentarios o sugerencias que le hago a mis superiores son tomados en cuenta por ellos. *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

33. 29. ¿Cómo toman sus jefes sus sugerencias y recomendaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Buena manera.
 Mala manera.
 Indiferentes.

34. Recibo toda la información que necesito para poder realizar eficientemente mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

35. Mi trabajo me entusiasma y cumplo con responsabilidad todas las tareas asignadas.

*

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

36. Siempre que me necesitan, estoy dispuesto a dar más tiempo a mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

37. Cuando estoy en el trabajo las horas pasan muy rápido. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

38. Yo participo con entusiasmo en todas las actividades que programan en mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

39. ¿En qué actividades extralaborales de la facultad participa más?

40. Existe confianza con mis jefes para emitir mi opinión sincera. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

41. Acepto sugerencias y consejos de mis compañeros para realizar mejor mi trabajo. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5		
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

42. Tengo confianza con mis compañeros para poder hablar hasta de problemas personales. *

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

43. ¿Con qué compañeros tiene más confianza para hablar de temas personales? *

Marca solo un óvalo.

- Compañeros de mi misma área.
- Compañeros de otras áreas.
- No tengo la confianza para hablar de mis temas personales.

44. Tengo mucho respeto por todos mis compañeros y siento que es recíproco. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

45. Las opiniones vertidas hasta el momento son distintas a las que tenía antes de la pandemia. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo. Totalmente de acuerdo.

ANEXO 02
PERFIL DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS DE LA**

PERFIL DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

I. Introducción

Si pensamos en una organización estamos pensando en dos o más personas que buscan alcanzar un objetivo y que se ponen “en común” a través de procesos de comunicación que les permite la bidireccionalidad o multidireccionalidad de mensajes que posibilitan la consecución de ese objetivo. La comunicación interna, es lo que facilita que las personas participantes de la organización trabajen de manera mancomunada.

La comunicación interna permite que aflore lo mejor de cada uno de los colaboradores y esto permite, a su vez, que se puedan aprovechar los talentos, las capacidades, los recursos de cada uno para poder alcanzar esas metas que cada organización tiene.

La Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, al ser una organización de servicio, requiere de colaboradores motivados e identificados plenamente con su visión, misión y objetivos para así brindar un servicio de calidad que responda a estándares no solo nacionales, sino también internacionales. Por ello, es muy importante que se cuente con un sistema de comunicación interna bien planificado y cuyas acciones deben estar orientadas a la consecución de esos objetivos organizacionales.

El presente perfil de plan de trabajo responde a las conclusiones y recomendaciones arribadas como producto de la investigación para la tesis de licenciatura titulada “Relación de la comunicación interna con el clima organizacional de la Facultad de

Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el año 2021”.

II. Marco Normativo

- Constitución Política del Perú.
- Ley universitaria 30220
- Estatuto de la Universidad
- Plan Estratégico de la UNMSM 2017-2019
- Plan Estratégico de la FLCH 2019-2023
- Reglamento de Organización y Funciones de la FLCH

III. Alcance

3.1. Ámbito de aplicación

La Oficina de Comunicaciones e Imagen será la encargada del desarrollo y ejecución del presente plan de Comunicación Interna dirigido a los trabajadores no docentes de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas.

IV. Marco Conceptual

- a. **Comunicación Interna:** implica la planificación, organización, dirección y control de los flujos de información al interior de la organización, entre funcionarios y subalternos, y entre compañeros de trabajo; buscando que los mensajes circulantes se encuentren alineados a los objetivos estratégicos de la organización.
- b. **Mensaje:** enunciado que contiene información que busca afectar a las personas interactuantes; buscando el entendimiento entre ellas con miras a avanzar en el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se expresa a través de textos,

señales, signos y símbolos, entre otros, facilitando la bidireccionalidad y la multidireccionalidad de la comunicación.

- c. **Canales o medios:** todos los soportes impresos y audiovisuales; presenciales o virtuales de los que dispone la Facultad o podría implementar acorde con las características de los públicos objetivos.

V. **Diagnóstico**

La Oficina de Comunicación e Imagen, de acuerdo al ROF depende del Decanato y es la “responsable de la proyección y difusión de la buena imagen de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a nivel local, nacional e internacional”.

Además de las funciones enunciadas, esta unidad orgánica tiene la responsabilidad de “capacitar a los docentes y personal administrativo en temas relacionados con el desarrollo de la identidad institucional, la cultura organizacional y la imagen institucional”

Un aspecto que no se ha desarrollado es la gestión de la comunicación interna; la implementación de un sistema de información que sirva a los colaboradores (trabajadores no docentes) en su quehacer diario. Aquí nos referimos no solo a las normas, las políticas; sino también a la información que el colaborador necesita saber, desde sus beneficios, cambios y otros factores que van a afectar positiva o negativamente en su desempeño.

Un objetivo adicional de la gestión de la comunicación interna y que no se ha abordado es el referido a la cultura organizacional. Es decir, la forma en que hacemos las cosas y que debe ser coherente y comunicada; debe estar en el discurso del líder, en los medios de comunicación internos, y en todos los mensajes que se van transmitiendo. Desde la perspectiva comunicacional, la cultura implica: el propósito, la misión, la visión, el alineamiento organizacional y la conexión con las

metas de la organización; la historia; la identidad; estilos de liderazgo; prácticas y hábitos, y la estructura organizacional.

VI. Marco Estratégico

6.1. Objetivo Estratégico Institucional

- La Facultad de Letras y Ciencias Humanas aprobó en su Plan Estratégico 2019-2023, cinco objetivos estratégicos; el cuarto de estos objetivos está referido a “Modernizar la Gestión Institucional” y tiene como indicador de este objetivo el “índice de la implementación de los pilares de la política de modernización de la gestión pública”.

6.2. Objetivo General

- Mejorar la gestión de la comunicación interna a través de la capacitación y el uso de canales efectivos para la transmisión de mensajes a todos los servidores de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas.

6.3. Objetivos Específicos

- Aportar a la cultura organizacional mediante la participación activa y entusiasta de los trabajadores no docentes de la Facultad.
- Reforzar el compromiso que tienen los trabajadores no docentes para elevar la calidad del servicio que brinda la Facultad.
- Apoyar en la promoción de un clima organizacional óptimo para los colaboradores de la Facultad.
- Capacitar a los colaboradores de la Facultad, en el uso de técnicas y herramientas de comunicación.

6.4. Actividades

- Promoción permanente de la misión, visión y objetivos de la Universidad y la Facultad entre los trabajadores no docentes.
- Implementación de medios oficiales de comunicación internos de fácil acceso de los colaboradores y que recoja los puntos de vista o necesidad de información de los directivos hacia los colaboradores y de los colaboradores hacia los directivos.
- Capacitación de los funcionarios de la Facultad sobre liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
- Capacitación de todos los colaboradores en técnicas de expresión y comunicación.
- Capacitación de los colaboradores en el uso de plataformas y medios de comunicación.
- Realización de actividades promocionales que ayuden a crear un clima de compañerismo, más allá de las jerarquías.
- Promover la implementación de círculos de calidad que permita acopiar de manera permanente, información sobre expectativas de los colaboradores con relación a su trabajo y las acciones que debe implementar la Alta Dirección de la Facultad.

VII. Seguimiento y Evaluación

La Oficina de Comunicación e Imagen de la Facultad será la encargada de implementar los mecanismos para el desarrollo del seguimiento y evaluación, mediante la elaboración de informes y reportes remitidos al Decanato de la Facultad. Además, se elaborará un informe anual de cumplimiento del Plan de Comunicación Interna.