

# LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO

## THE MANAGEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION AND THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE SECTOR PUBLIC

**HÉCTOR OMAR CHARRY CONDOR**

Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana.  
E-mail: hectorcharry39@gmail.com

Recibido el: 23/10/2017

Aceptado el: 12/03/2018

### RESUMEN

El artículo es el resultado de investigación llevado a cabo el 2016 en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. Tiene como principal objetivo establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, mediante una investigación cuantitativa de diseño no experimental a partir de una muestra de 200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada. El recojo de información se realizó a través de 2 instrumentos: encuesta de comunicación interna (Elaboración propia) y de clima laboral (encuesta estandarizada - Great Place To Work 2006) con escalamiento de Likert. Ambas encuestas obtuvieron 0,984 de confiabilidad (Alfa de Cronbach) y validado por juicio de expertos. Los resultados muestran la existencia de una correlación significativa positiva muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional (Correlación de Pearson) a nivel del 0.01 y una probabilidad de error menor al 5.0%. Las conclusiones del estudio permiten obtener un promedio de 3.48 en relación al clima organizacional, por tanto, la percepción del clima organizacional es desfavorable. También precisan una correlación significativa entre la comunicación interna y las dimensiones: grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Finalmente el 56.5% refiere que predomina la comunicación interna ineficaz.

**Palabras clave:** comunicación interna, clima organizacional, sector público, educación, gestión educativa.

### ABSTRACT

The article the management of the internal communication and the organizational climate in the public sector, is the result of research carried out during the second quarter of 2016 in the Local Educational Management Unit No. 03 of metropolitan Lima. The main objective of the study is to establish the correlation between the management of internal communication and the organizational climate, through quantitative research with a non-experimental design based on a sample of 200 probabilistic workers with stratified simple random selection. The collection of information was carried out through 2 instruments: internal communication survey (Own elaboration) and work environment survey (standardized survey - Great Place To Work 2006) with Likert scaling. Both surveys obtained 0.984 reliability (Cronbach's Alpha) and validated by expert judgment. The results show the existence of a very strong positive significant correlation of  $r = 0.959$  between the management of the internal communication and the organizational climate (according to the Pearson correlation values table) at the 0.01 level between both variables and a probability of error less than 5.0%. The findings allow obtaining an average of 3.48 in relation to the organizational climate construct, a result well below the expected average (5.00). Therefore, the perception of the organizational climate is unfavorable. Additionally, 56.5% say that inefficient internal communication predominates.

**Keywords:** Internal communication, organizational climate, public sector, Education, educational management.

## I. INTRODUCCIÓN

El punto de inflexión para la investigación radica esencialmente en dos premisas claves que son de preocupación en la mayoría de instituciones del sector público y están relacionadas con la deficiente gestión de la comunicación interna y los bajos niveles de percepción del clima organizacional.

La gestión de la comunicación en toda entidad pública debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica e interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad, horizontalidad; sensaciones que motiven a comunicar y relacionarse. La comunicación oficial debe ser siempre la primera en llegar a los trabajadores para minimizar el impacto de la comunicación informal y el rumor.

García (1998) refiere que 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; tan igual que a las organizaciones privadas.

La comunicación interna debe ser gestionada intencionalmente, es decir que se produzca con una previa planificación. Para ello deberá tener objetivos y resultados claros y concretos. La comunicación interna debe ser una herramienta sistémica organizativa que permitirá ser más eficientes y efectivos.

El comprender a la comunicación como un sistema transversal a la institución hace posible incluirla en una política institucional y no limitarla a algo meramente instrumental. La comunicación interna es el alma y espíritu de la organización. Es el sistema nervioso central de toda institución y organización.

La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores.

Arce (2017) describe al clima organizacional como la percepción que tienen los miembros de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico, esta percepción influye en los niveles de satisfacción y motivación en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Claro está que involucra factores críticos que se traducen en conductas concretas, las cuales afectan la rentabilidad y el logro de las metas estratégicas.

Pero la baja percepción del clima organizacional en las entidades públicas se da también, de alguna manera, por la inequidad remunerativa, falta de un programa de incentivos, dificultad para ser promovido, deficientes condiciones de trabajo (referidas al espacio), ubicación, higiene, seguridad y salud en el trabajo y falta de liderazgo. De igual forma por el deficiente trabajo en equipo, malas relaciones humanas, alta rotación; traducido en ineficiencia y baja productividad.

Con esas consideraciones, se plantea como principal objetivo de investigación el establecer la relación existente entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en una entidad pública, como es la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL N° 03 de Lima Metropolitana.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión pública.

El artículo se conforma por un marco teórico sobre los 2 constructos en mención, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

## II. MARCO TEÓRICO

### Gestión de la comunicación interna

Sin la gestión de una sólida comunicación interna se está propenso al fracaso. Todo comunica. Se comunica al hablar, al saludar, reír, al sentarse; absolutamente toda actividad humana comunica. La visión general de la comunicación es la interacción social por medio de mensajes.

La comunicación, podría definirse técnicamente como un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los indicadores del mismo intentaron transmitir. (Lucas, 1997).

Sin embargo algunos expertos señalan que la comunicación va mucho más allá que ese simple hecho intencional de transmitir mensajes. La comunicación está presente en todo lo social. La comunicación es uno de los procesos más significativos y más propios de la especie humana.

Para conocer y estudiar la comunicación, se debe ampliar los conocimientos a través de la plasmación de

2 corrientes o modelos tal como lo señala la academia: La comunicación como *proceso* y la comunicación como un sistema estructurado.

Según Fiske (1984): Los modelos de la teoría de la comunicación estudiados por: Shannon y Weaver (1949), Gerbner (1956), Laswell (1948), Newcomb (1953), Westley y MacLean (1957), Jakobson (1958); ponen mayor énfasis en el proceso de comunicación. 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, porque todos esos términos se relacionan con el proceso de enviar un mensaje.

No obstante, la comunicación, no es vista solo con ese lente, sino también desde otro modelo que va mucho más allá que un simple proceso de envío y recepción de mensajes. Este modelo distinto de abocar el estudio de la comunicación superpone su mayor énfasis en la comunicación como generación de significado.

García Canclini (2006) colige que la comunicación entre culturas diferentes es la base para comprender lo que pasa en el mundo. Pero lo esencial no está en cada cultura aislada sino en las relaciones entre ellas. “Las teorías comunicacionales nos recuerdan que la conexión y la desconexión con los otros son parte de nuestra constitución como sujetos individuales y colectivos. Por tanto, el espacio inter es decisivo.

Para Noguera (2004) la comunicación en el ámbito de las organizaciones es un campo cuya cobertura ha ido creciendo hasta abarcar prácticamente a todas las esferas de nuestra sociedad. Las concepciones originarias de gestión de la comunicación que despreciaban el ámbito interno y que externamente tan sólo se dirigían, de forma unidireccional, hacia clientes potenciales, han quedado totalmente obsoletas. Los enfoques modernos de comunicación organizacional se orientan ahora desde una perspectiva multidisciplinar y que se sustenta desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing.

**Lasemiótica y comunicación.** Lasemiótica o semiología es el estudio de los signos y su funcionamiento, que posee 3 áreas de estudios principales: El signo mismo: Es el estudio de diferentes tipos de signos, de su manera de llevar significados y de relacionarse con quienes los usan. Porque los signos son creaciones humanas, y solo pueden ser comprendidos en función del uso que la gente haga de ellos. Los códigos o sistema de organización de los signos: Se estudia cómo se ha

desarrollado una variedad de códigos para satisfacer las necesidades de una sociedad o una cultura, o para explotar los canales de comunicación disponibles para su transmisión. La cultura dentro de la cual operan estos códigos y signos: Esta, a su vez, depende para su propia existencia y forma, del uso de estos códigos y signos. Según arguye Eco (2000, p. 24) “La semiótica estudia todos los procesos culturales como proceso de comunicación. Y, sin embargo, cada uno de dichos procesos parece subsistir sólo porque por debajo de ellos se establece un sistema de significación”

**El modelo de comunicación de Jakobson.** Jakobson (1958) planteó semejanzas tanto con los modelos lineales como con los triangulares, interesado en el significado y la estructura interna del mensaje. Establece un puente entre la escuela centrada en el proceso y la escuela semiótica. Su modelo es doble: empieza modelando los factores constitutivos en un acto de comunicación. Son seis funciones del lenguaje que deben estar presentes, los cuales son: Emotiva, referencial, fática, poética, conativa y metalingüística para que la comunicación sea posible.

**La comunicación interna en las organizaciones.** Más allá de si el tipo de comunicación que se establece es unidireccional, lineal, circular, o triangular, el *análisis de la transmisión* nos ofrece otra serie de categorizaciones de los modelos comunicativos en función de los modos de comunicación que Lucas (1997) recoge y que se centra en cuatro grandes procedimientos: círculo, rueda, cadena y total.

En el primer caso, el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización. En este proceso se pueden establecer, asimismo, modelos unidireccionales o bidireccionales entre los diferentes participantes.

En el modelo rueda, un sujeto mantiene relaciones comunicativas - que a su vez puede ser de ida, o de ida y vuelta - con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí. Al respecto Robbins (2013) señala que en la cadena, se establece un flujo comunicacional similar al del círculo pero sin llegar a completarse en el último eslabón, el que une al último sujeto con el primero. La cadena sigue de manera rígida la sucesión de mando formal. Esta red se asemeja a los canales de comunicación que se pueden encontrar en una organización rígida. En el modelo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular.

Siempre que la empresa hable, tiene que hacer referencia al mensaje para incrementar la eficacia de éste y evitar las discordancias en los mensajes susceptibles de destruir la coherencia del posicionamiento. (Libaert, 2006).

Pero, tanto en las empresas como en entidades públicas hay una tendencia marcada a no compartir, no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; y eso debilita la comunicación interna. Así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada. “Creen que si sueltan la información se verán en desventaja frente a otros. Esa actitud expresa una falta de confianza en sí mismo” (De Castro 2014).

**Canales de comunicación interna.** Hay que tener en cuenta que una buena comunicación interna tiene que garantizar un buen sistema de participación que implique a todos los grupos de interés. La creación de unos canales por los que circule la comunicación a todos los niveles sirve para favorecer esa participación. La comunicación formal según Goldhaber (1984) dentro de la organización se puede dar de 3 formas: “Comunicación descendente, ascendente y horizontal”

A decir de Álvarez (2007) la comunicación interna también persigue otros fines u objetivos como: la mejora de la imagen de la organización entre los propios empleados, el conocimiento de la realidad empresarial (nadie ama lo que desconoce), la cohesión laboral, el fomento de la cultura corporativa, la amortiguación de la rumorología, el abordaje de situaciones de crisis, incentivar la innovación, la calidad del proceso productivo y, de forma especial, el éxito de los cambios internos. Además, la comunicación interna satisface el derecho a la información y la libertad de expresión de los empleados.

### **El clima organizacional**

El clima organizacional o laboral es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado.

Como lo refiere Sandoval (2004) toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

Arce (2017) hace hincapié refiriendo que es la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción

y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Para ello, dice, que si se quiere conocer el clima se debe de medir para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones aumentando la lealtad.

Según Cortada (2015), jefa de comunicaciones de Great Place To Work Institute, en el Perú diversos estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral y social son más productivas, innovadoras y más rentables.

García et al (2017), añade que en las organizaciones, el factor humano juega un papel importante, por ello es fundamental que se mantenga un adecuado clima organizacional y a su vez conlleve a los empleados a sentirse satisfechos laboralmente.

El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran. (Gan y Triginé 2012).

Meza (2017) en su investigación sobre satisfacción y clima organizacional, evidenció que existen diferencias significativas en la satisfacción laboral y el clima organizacional, por lo tanto, es importante que las relaciones entre dichas variables sean estudiadas por separado. Asimismo, de acuerdo a los resultados obtenidos, se muestra que la empresa donde se hizo el estudio parece mantener un nivel de satisfacción equitativa pues no se encontraron diferencias en cuanto a la percepción que tienen las mujeres de las condiciones de trabajo en comparación a los hombres, lo que quiere decir que se maneja un ambiente propicio para el desempeño de los trabajadores.

Visbal (2014) describe un estudio de la Oficina Nacional de Empleo Público para el año 2007, en Argentina, donde se realizó un estudio cuantitativo de clima laboral a 1.141 trabajadores de la administración pública, en el que se aplicó una encuesta de carácter anónimo. Este estudio fue considerado por su amplia data de análisis, por haberse realizado en la administración pública. En el estudio mencionado se expuso que un 58,9% estaba orgulloso de ser un empleado público (aunque el porcentaje disminuye al aumentar el nivel educativo), 64,5% dijo estar satisfecho con su trabajo, 93,9% cree

realizar tareas útiles y un 79,8% les resulta esas tareas motivadoras.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el *personal*, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas. (Salazar 2009).

Se parte de considerar el clima organizacional como un fenómeno complejo, multifactorial, que involucra a: factores relacionados con liderazgo y prácticas de dirección en cuanto a solución de conflictos, dirección participativa y trabajo en equipo; así como factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento dentro de la organización. (Segredo, 2015).

El estudio de Midlej (2009) señala que los resultados confirman que la relación entre las “buenas prácticas” de recursos humanos y productividad investigadora en la muestra de referencia es “contingente”, es decir, condicionada por la existencia de un “clima organizacional” favorable, factor que se confirma como “moderador” y “mediador” de la relación entre prácticas de recursos humanos y productividad investigadora.

Domínguez, et al (2013) mencionan que cuando los empleados valoran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de dirección y estructura, infraestructura, la permanencia y el desempeño personal, existe una amplia aceptación del empleado y los jefes, principalmente cuando no son únicamente preferencias del jefe.

El término clima organizacional no es nuevo en las entidades públicas del Perú, pero aun no siendo nuevas, no tiene la verdadera relevancia y uso que se le debe dar como un potente instrumento de indicadores de gestión pública. Hoy en día se conoce que algunas instituciones públicas desarrollan mediciones de clima laboral como: Indecopi, Ministerio de Salud, Foncodes, ONP, Reniec y DEVIDA, de acuerdo a su disponibilidad presupuestal. A decir de Tassano, ex jefe de Indecopi: “No hay una sola fórmula para alcanzar un clima laboral favorable en una organización. Cada una, de acuerdo a su identidad y cultura, desarrolla estrategias propias” (Cortada, 2015).

**Características del clima organizacional.** Tagiuri (1968, citado por Brunet (2011,)), señala que las características que posee el clima organizacional, son:

- Tiene cierta continuidad pero no se establece de forma permanente como la cultura, por lo que el clima laboral puede variar después de una intervención particular.
- Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de los trabajadores, así como por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es una configuración particular de variables situacionales, siendo el empleado un agente que contribuye en la naturaleza del clima.
- Los componentes que lo constituyen pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Repercute en el comportamiento del trabajador. Es un determinante directo del comportamiento al actuar sobre las actitudes y expectativas.

Las mediciones del clima organizacional no son ajenas en el sector privado en el Perú. Muchas de estas empresas como: Banco Continental, Pontificia Universidad Católica del Perú, Atento, Banco de Crédito, Liderman, entre otras, lo hacen de forma anualizada, ya sea aplicando la metodología Great Place To Work (Encuestas: Trust index y culture audit) o Hay Group (Encuesta de efectividad del empleado).

De acuerdo con Great Place To Work las mejores empresas (Hasta con 250 colaboradores) para trabajar en Perú el 2016 fueron: Hotel Hilton, Visa Net, Natura, Hotel Atton, Cofide, Viva GyM, Molpack, Wester Union, SAP y Oracle.

Arce (2017) recomienda que la realidad de cada organización o entidad pública direccionará el uso de las dimensiones a medir durante la aplicación de una encuesta de clima organizacional.

Algo del cual no nos debemos olvidar es lo sentenciado por Salazar (2017), quien asevera que la búsqueda de la eficiencia y la rentabilidad como garantía del retorno de la inversión ha llevado al empresario a focalizar su esfuerzo en el proceso productivo, olvidando el deterioro progresivo del ambiente laboral, hecho que no sólo suscita mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncia, sino también lentitud, desgano e indiferencia.

Patlán, Martínez y Hernández (2012) hacen referencia que los “factores de clima organizacional están asociados a los factores de satisfacción laboral principalmente

con compañeros de trabajo”. Es decir, cuanto mayor prevalece un clima de autonomía en el puesto, existe menores niveles de satisfacción con los compañeros de trabajo y muy probablemente, las organizaciones deban fomentar un ambiente de relación interpersonal y un clima organizacional más favorable que contribuya a la satisfacción de los trabajadores.

En el caso de Hernández, Méndez y Contreras (2012) determinaron que el clima organizacional está fundamentado en “percepciones colectivas del personal con relación a las actividades que realiza en el trabajo y la interacción cotidiana. Segredo (2013) refiere al clima organizacional como factor dependiente entre sí, aporta al desarrollo y al cambio organizacional.

Arias (2014) sostiene que el clima organizacional es un buen descriptor de la estructura de una organización, en el modelo de Renis Likert de corte integrador plantea que el comportamiento de los trabajadores es causado por las características administrativas y organizacionales, así como por la información que los trabajadores poseen de la empresa, sus percepciones y capacidades, las causas y efectos, así mismo tanto para los factores objetivos como para los factores subjetivos

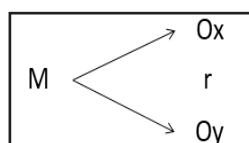
El cuestionario de medición debe ser lo más breve posible, incluyendo todas las variables importantes. No debe incorporar otras preguntas no vinculadas al objetivo de estudio. (Jáuregui, 2015).

Los factores de suma importancia para lograr las metas organizacionales, se debe apreciar y valorar el esfuerzo y las contribuciones de los empleados, así como permitirles expresar sus ideas, considerar sus aportaciones, propiciar que los trabajadores sepan enfrentarse a problemas, que aplique sus habilidades y creatividad en la resolución de estos y propiciará el desarrollo de actividades dentro de la institución. (Catota 2017).

### III. METODOLOGÍA

Corresponde al tipo de investigación básica cuantitativa de diseño no experimental a partir de una muestra de 200 trabajadores de tipo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada El estudio es correlacional.

La fórmula que corresponde al diseño del estudio es:



#### Donde:

- M = Muestra
- Ox = Observación a la variable X
- Oy = Observación a la variable Y
- r = Relación existente entre ambas variables

Para medir la comunicación interna se aplicó una encuesta (Elaboración propia) con 15 reactivos. Para medir el clima organizacional se ha considerado 19 variables distribuidas en 5 dimensiones. Ambas encuestas obtuvieron 0,984 de confiabilidad (Alfa de Cronbach). El cuadro siguiente explica mejor la escala del instrumento de clima organizacional:

**Tabla 1.** Escala de clima organizacional

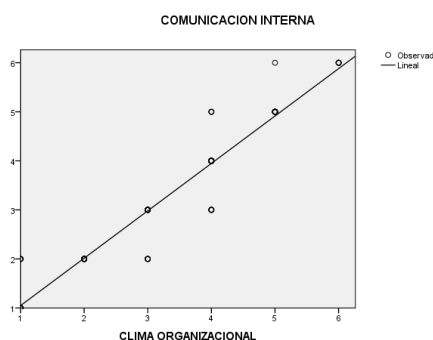
| Número de variables iguales o mayores a 4,5 | Calificativo del clima laboral: |
|---------------------------------------------|---------------------------------|
| De 13 a 17                                  | Excelente                       |
| De 13 a 16                                  | Bueno                           |
| De 9 a 12                                   | No muy bueno                    |
| De 5 a 8                                    | Regular                         |
| De 0 a 4                                    | desfavorable                    |

**Fuente:** Elaboración propia (2016).

Entre los meses de abril a junio de 2016 se realizó las coordinaciones necesarias para la aplicación de las 2 encuestas, de forma física, a los 200 trabajadores de la sede central de la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03. La muestra de trabajadores estuvo representada por: Alta Dirección (6%), Área de Recursos Humanos (30%), Área de Administración (29%), Área de Planificación y Presupuesto (17.5%), Área de Asesoría Jurídica (3.5%), Área de Gestión de la Educación Básica Regular y Especial (7%), Área de Supervisión y Gestión del Servicio Educativo (4.5%) y Área de Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico Productiva (2.5%).

### IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### Determinación de la relación entre comunicación interna v clima organizacional

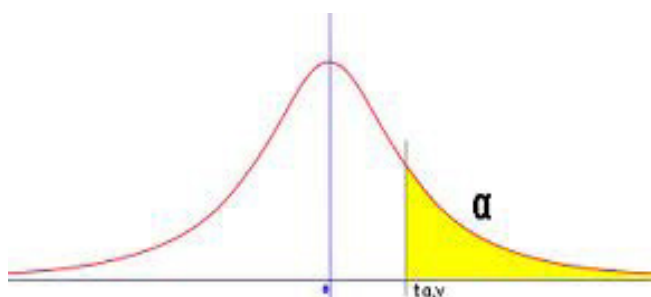


**Gráfico 1** – Regresión lineal de correlación (Comunicación interna y clima organizacional)

**Tabla 2.** Correlación de Pearson

|                      |                        | COMUNICACIÓN INTERNA | CLIMA ORGANIZACIONAL |
|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|
| COMUNICACIÓN INTERNA | correlación            | 1                    | ,959**               |
|                      | Pearson                |                      |                      |
|                      | Sig. (bilateral)       |                      | ,000                 |
|                      | N                      | 200                  | 200                  |
| CLIMA ORGANIZACIONAL | Correlación de Pearson | ,959                 | 1                    |
|                      |                        |                      |                      |
|                      | Sig. (bilateral)       | ,000                 |                      |
|                      | N                      | 200                  | 299                  |

**Fuente:** Extraído de la base de datos del investigador – SPSS19



**Gráfico 2.** Comparación del valor con el estadístico de prueba

**Regla de decisión:**

Sig. bilateral < alpha Se rechaza Ho

sig. bilateral > alpha Se acepta Ho

Para nuestro caso: alpha > sig. bilateral Se rechaza Ho

En el gráfico 1, y la tabla 2 se muestra la existencia de una correlación significativa de **r = 0,959**, entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Asimismo, se colige que hay una relación significativa entre la comunicación interna y las dimensiones de clima organizacional: Grado de estructura y su influencia en el cargo (r = 0,961); consideración, entusiasmo y apoyo (r = 0,957); orientación hacia la recompensa (r = 0,955) y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo (r = 0,965).

Asimismo, el gráfico N° 02 infiere que el valor del coeficiente de correlación paramétrico (r de Pearson) es un valor positivo. Es decir, 0,959 resulta mayor al t calculado que el t de la tabla con (0,01) grados de libertad; por tanto se acepta la hipótesis alterna (H1) que sostiene que sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana.

De forma similar se comprueba que el nivel de percepción del clima organizacional es desfavorable, porque se

obtiene una media total de 3.48 muy por debajo de lo esperado (4,50). Por estos bajos niveles de percepción, Catota (2017) recomienda que se aprecie y valore el esfuerzo y las contribuciones de los servidores civiles, así como permitirles expresar sus ideas, considerar sus aportaciones, propiciar que los trabajadores sepan enfrentarse a problemas, que aplique sus habilidades y creatividad propiciando el desarrollo de actividades dentro de la institución. En resumen: Se debe hacer uso de la comunicación sistemática. Las dimensiones autonomía individual; estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y; orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo alcanzaron promedios de (3,83), (3,51), (3,86), (3,26), (3,69) respectivamente, situándose por debajo del promedio esperado. Solo 2 indicadores: nivel de control (4.58) y calidad (4.53) alcanzaron un valor > o = al 4.50. El 42.5% de los encuestados refieren que no se promueve el uso del canal oral, escrito y correo electrónico como medio de comunicación interna. Existen algunos aspectos que requieren atención como la comunicación interna, entre colaboradores, equipos de trabajo, por lo que Concha (2015) sugiere mejorar los canales de comunicación dentro de toda organización. Asimismo, el 52.5% muestra su desacuerdo en relación a la existencia de *diálogo*; el 55.5% de los respondientes dicen estar en desacuerdo a la existencia del nivel de relacionamiento oportuno y conversación. El 63% aseveran que los trabajadores no se saludan amablemente y no tienen pre disposición a escucharse entre ellos, y el 51.5% indica que no se hace el uso adecuado de la comunicación descendente, ascendente y horizontal. Es decir, la comunicación interna considerada como el sistema nervioso de una entidad está fallando de manera alarmante. Resultados que guardan relación con lo investigado por Zempoaltécatl (2004) al comprobar que a mayor comunicación organizacional mayor satisfacción laboral. Por tanto, si la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y crea un ambiente de trabajo agradable. En definitiva, se obtiene una media de 56.5% total de los porcentajes, denotando la predominancia de una comunicación interna ineficaz. Más de la mitad de trabajadores están disconformes con el manejo de la comunicación interna. Ahí la gran importancia de una buena gestión de la comunicación interna.

**CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación precisan una correlación significativa entre la comunicación interna, el clima organizacional y las dimensiones grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y

orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Se evidencia la existencia de un clima desfavorable de acuerdo a la percepción de los propios trabajadores.

Se atribuye la existencia de micro climas laborales negativos que perturban el buen desempeño de los trabajadores y el desarrollo natural de la institución. Los indicadores: Bienestar, retribución al desempeño, y retroalimentación de desempeño, se ubican por debajo del promedio esperado. Esta dimensión debe ser tomado en cuenta en relación al clima organizacional. Dicho resultado debe ser atendido por el equipo de bienestar y desarrollo del talento humano generando acciones de motivación y un programa de incentivos que mejoren su percepción en relación al bienestar.

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave en todo terreno social y las organizaciones, puesto que su aplicación y manejo de información corporativa comunicacional puede transmitir correctamente a los colaboradores los objetivos y valores estratégicos, que son la base de la institución. Ello crea una cultura de fidelidad, empoderamiento y sentido de pertenencia. Para el sector estatal es un reto de grandes proporciones, pero no imposible, mejorar la gestión de la comunicación interna de la mano con buen clima laboral para retener y desarrollar su talento humano para el alcance de sus objetivos institucionales. Todo ello repercutirá el buen servicio tanto al público interno y externo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, José. (2007) Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México. *Revista Razón y Palabra*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/1995/199520729023/>

Arce Cappelletti, Aldo. (2017) Curso de Actualización en Gestión del Clima Organizacional. Conferencia llevada a cabo en el curso Clima Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Arias, W. L. y Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Revista Ciencia & Trabajo*. Año 16. N°. 51, pp. 186. Disponible en: <http://ucsp.edu.pe/imf/wp-content/uploads/2015/07/Clima-organizacional-y-satisfaccion-laboral.pdf>

Bernal, Idolina et al (2015) El Clima Organizacional y su Relación con la Calidad de los Servicios Públicos de Salud. *Revista Estudios Gerenciales*.

V. 31, pp. 8-19. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>.

Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.

Catota Huamán, Katherine. (2017) Diagnóstico de Clima Laboral y Propuesta de Plan de Acción en el Grupo Mayflower – Búfalos. Tesis de pregrado. Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Ecuador.

Cortada, Soledad. (2015) Indecopi apuesta por una correcta gestión del clima laboral. *Diario Gestión*, pp. 8-9. Publicado en 21 de febrero de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/indecopi-apuesta-correcta-gestion-clima-laboral-2124118>.

De Castro, A. (2014) Comunicación Organizacional. Técnicas y Estrategias. Universidad del Norte. Ecuador.

Domínguez, L.R., Ramírez A.F. y García A. (2013). El Clima Organizacional Como Elemento del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administración*. Vol. 4. N° 1, pp. 59-70. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4721419>

Eco, Umberto. (2000) Tratado de Semiótica General. Traducción de Carlos Manzano. 5ta edición. Barcelona, España: Editorial Lumen.

Fiske John. (1984) Introducción al Estudio de la Comunicación. Colombia: Editorial Norma. S.A.

Gan, F. Triginé J. (2012) Clima laboral. Madrid. España: Editorial Díaz Santos.

García Canclini, Néstor (2006) Diferentes, Desiguales y Desconectados: Mapas de la Interculturalidad. Barcelona: Editorial Gedisa.

García Velásquez, Del Rosario. (2017) Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. Vol. 10 N° 1. pp. 37-48 Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2916923](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2916923).

García Jiménez, J. (1998) La Comunicación Interna. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Goldhaber, Gerald. (1984) Comunicación Organizacional. 3ra edición. México: Editorial Diana.



- Great Place To Work. (2017) Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú. Lima. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru> Accedido el: 25/02/2017.
- Hernández, R., Méndez, S. y Contreras, R. (2012). Construcción de un Instrumento para medir el clima organizacional en función del Modelo de los Valores en Competencia. *Revista de Contaduría y Administración*. 59 (1) pp. 229-257.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2014) Metodología de la Investigación Científica. 6ta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Jakobson, Roman. (1958) Evolución hacia otros modelos de comunicación. Disponible en: <http://ariel-amadio.com/docencia/wp-content/uploads/2013/08/3-Modelo-de-Roman-Jakobson.pdf> Accedido el: 14/10/2016.
- Jáuregui, Kety. (2015) Programa de Especialización para Ejecutivos. Clima y Cultura Organizacional. Conferencia llevada a cabo en la Universidad ESAN. Lima.
- Libaert, T. (2006) El Plan de Comunicación Organizacional. G.N. Editores. Editorial Limusa. México.
- Lucas A. (1997) La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones. Barcelona: Editorial Colección Boch Comunicación.
- Meza Barajas, Esther. (Diciembre 2017) Análisis de la percepción del género entre clima organizacional y satisfacción laboral en el sector industrial. *Revista Comuni@cción*. V.8 N.2 2017. Pp. 148-158. Disponible en: <http://www.comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/208> Accedido el: 27/04/2018.
- Midlej Silva, Mila (2009) Prácticas de Recursos Humanos y Productividad: El Efecto Moderador y Mediador del Clima Organizacional. Universidad de Salamanca. España. Disponible en: [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/75208/1/DAEE\\_07\\_09\\_Practicas.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/75208/1/DAEE_07_09_Practicas.pdf) Accedido el: 15/11/2017.
- Noruega Vivo, José. (2005) Reseña de Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. Sphera Pública. Universidad Católica San Antonio de Murcia. España.
- Patlán, J. Martínez, E. y Hernández R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. Vol. 5. Núm. 5. Disponible en: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v5n5-2012/RIAF-V5N5-2012-1.pdf>
- Robbins, Stephen, Judge Timothy. (2013). Comportamiento Organizacional. Décimo quinta edición. México: Editorial Pearson.
- Salazar Tovar, Carlos. (2017) Creando un Ambiente Organizacional para la Innovación. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. N° 27. Pp. 66-80. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2027%20\(66-80\)-Salazar%20Carlos\\_articulo\\_id288.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2027%20(66-80)-Salazar%20Carlos_articulo_id288.pdf).
- Salazar Estrada, José (2009) Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. *Revista ACIMED*. Vol. 20 N° 4. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)
- Sandoval Caraveo, María del Carmen. (2004) Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. Ensayo. Año 1 Nro. 27. Disponible en: [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizational.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizational.pdf)
- Segredo Pérez, Alina. (2015) Construcción y Validación de un Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en el Ámbito de la Salud Pública. *Revista Cubana de Salud Pública*. N° 41(4) Pp. 603-619. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400004)
- Vargas, Lesbia. (2003) Gestión Comunicacional e Identidad Corporativa de la Organización Universitaria. Tesis inédita de maestría. Universidad de Zulia. Venezuela.
- Visbal Pérez, Elsy. (2014) Clima Organizacional para una Cultura de Calidad. Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*. Vol. 10, Nro. 29. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556007.pdf>
- Zempoaltécatl, M. (2004) Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral en Docentes de Instituciones de Educación Superior. Universidad de las Américas

de Puebla. Cholula. México. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl\\_m\\_md/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/mps/zempoaltecatl_m_md/portada.html) Accedido el: 13/11/2016.

Zurita Marshall, P. (2013) Propuesta de Estrategia de Comunicación Interna en Diario El Universo. Universidad Católica de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1928/1/T-UCSG-POS-MCO-4.pdf>