



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS y ECONÓMICAS
CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“ESTRATEGIA DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA
COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE
ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciados en Gestión del Talento Humano

Autores:

Mena Falconí Paúl Eduardo
Salgado Yáñez Daniel Alejandro

Tutor:

Mg. Ortiz Mora Irma Edith

LATACUNGA - ECUADOR

FEBRERO 2024



UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE
COTOPAXI



FACULTAD DE
CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Mena Falconí Paúl Eduardo y Salgado Yánez Daniel Alejandro con cédula de ciudadanía No. 0503504623 y 0504358318 declaramos ser autores del presente proyecto de investigación: **“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA COTOPAXI”**, siendo la Mg. Ortiz Mora Irma Edith Tutora del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, es de mi exclusiva responsabilidad.”

Latacunga, febrero 27 del 2024

Paúl Eduardo Mena Falconí

C.C: 0503504623

Daniel Alejandro Salgado Yánez

C.C: 0504358318

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **MENA FALCONÍ PAÚL EDUARDO**, identificado con cédula de ciudadanía No. 0503504623 de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. - **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de GESTIÓN DEL TALETO HUMANO, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado “**ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI**”, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 - Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Octubre 2023 – Febrero 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 16 de noviembre del 2023

Tutor: Mg. Irma Edith Ortiz Mora

Tema: “**ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI**”

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 28 días del mes de febrero del 2024.



Paúl Eduardo Mena Falconí
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

CONTRATO DE CESIÓN NO EXCLUSIVA DE DERECHOS DE AUTOR

Comparecen a la celebración del presente instrumento de cesión no exclusiva de obra, que celebran de una parte **SALGADO YÁNEZ DANIEL ALEJANDRO**, identificado con cédula de ciudadanía No. 0504358318 de estado civil soltero, a quien en lo sucesivo se denominará **EL CEDENTE**; y, de otra parte, la Doctora Idalia Eleonora Pacheco Tigselema, en calidad de Rectora, y por tanto representante legal de la Universidad Técnica de Cotopaxi, con domicilio en la Av. Simón Rodríguez, Barrio El Ejido, Sector San Felipe, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA CESIONARIA** en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES: CLÁUSULA PRIMERA. - **EL CEDENTE** es una persona natural estudiante de la carrera de **GESTIÓN DEL TALETO HUMANO**, titular de los derechos patrimoniales y morales sobre el trabajo de grado **“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”**, la cual se encuentra elaborada según los requerimientos académicos propios de la Facultad; y, las características que a continuación se detallan:

Historial Académico

Inicio de la carrera: Mayo 2020 - Septiembre 2020

Finalización de la carrera: Octubre 2023 – Febrero 2024

Aprobación en Consejo Directivo: 16 de noviembre del 2023

Tutor: Mg. Irma Edith Ortiz Mora

Tema: **“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”**

CLÁUSULA SEGUNDA. - **LA CESIONARIA** es una persona jurídica de derecho público creada por ley, cuya actividad principal está encaminada a la educación superior formando profesionales de tercer y cuarto nivel normada por la legislación ecuatoriana la misma que establece como requisito obligatorio para publicación de trabajos de investigación de grado en su repositorio institucional, hacerlo en formato digital de la presente investigación.

CLÁUSULA TERCERA. - Por el presente contrato, **EL CEDENTE** autoriza a **LA CESIONARIA** a explotar el trabajo de grado en forma exclusiva dentro del territorio de la República del Ecuador.

CLÁUSULA CUARTA. - **OBJETO DEL CONTRATO:** Por el presente contrato **EL CEDENTE**, transfiere definitivamente a **LA CESIONARIA** y en forma exclusiva los siguientes derechos patrimoniales; pudiendo a partir de la firma del contrato, realizar, autorizar o prohibir:

- a) La reproducción parcial del trabajo de grado por medio de su fijación en el soporte informático conocido como repositorio institucional que se ajuste a ese fin.
- b) La publicación del trabajo de grado.

- c) La traducción, adaptación, arreglo u otra transformación del trabajo de grado con fines académicos y de consulta.
- d) La importación al territorio nacional de copias del trabajo de grado hechas sin autorización del titular del derecho por cualquier medio incluyendo mediante transmisión.
- e) Cualquier otra forma de utilización del trabajo de grado que no está contemplada en la ley como excepción al derecho patrimonial.

CLÁUSULA QUINTA. - El presente contrato se lo realiza a título gratuito por lo que **LA CESIONARIA** no se halla obligada a reconocer pago alguno en igual sentido **EL CEDENTE** declara que no existe obligación pendiente a su favor.

CLÁUSULA SEXTA. - El presente contrato tendrá una duración indefinida, contados a partir de la firma del presente instrumento por ambas partes.

CLÁUSULA SÉPTIMA. - CLÁUSULA DE EXCLUSIVIDAD. - Por medio del presente contrato, se cede en favor de **LA CESIONARIA** el derecho a explotar la obra en forma exclusiva, dentro del marco establecido en la cláusula cuarta, lo que implica que ninguna otra persona incluyendo **EL CEDENTE** podrá utilizarla.

CLÁUSULA OCTAVA. - LICENCIA A FAVOR DE TERCEROS. - LA CESIONARIA podrá licenciar la investigación a terceras personas siempre que cuente con el consentimiento de **EL CEDENTE** en forma escrita.

CLÁUSULA NOVENA. - El incumplimiento de la obligación asumida por las partes en la cláusula cuarta, constituirá causal de resolución del presente contrato. En consecuencia, la resolución se producirá de pleno derecho cuando una de las partes comunique, por carta notarial, a la otra que quiere valerse de esta cláusula.

CLÁUSULA DÉCIMA. - En todo lo no previsto por las partes en el presente contrato, ambas se someten a lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, Código Civil y demás del sistema jurídico que resulten aplicables.

CLÁUSULA UNDÉCIMA. - Las controversias que pudieran suscitarse en torno al presente contrato, serán sometidas a mediación, mediante el Centro de Mediación del Consejo de la Judicatura en la ciudad de Latacunga. La resolución adoptada será definitiva e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes y, en su caso, para la sociedad. El costo de tasas judiciales por tal concepto será cubierto por parte del estudiante que lo solicitare.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en dos ejemplares de igual valor y tenor en la ciudad de Latacunga, a los 28 días del mes de febrero del 2024.



Daniel Alejandro Salgado Yáñez
EL CEDENTE

Dra. Idalia Pacheco Tigselema, Ph.D.
LA CESIONARIA

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutora del Proyecto de Investigación sobre el título:

“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”, de Mena Falconí Paúl Eduardo y Salgado Yáñez Daniel Alejandro, de la carrera Gestión del Talento Humano, considero que dicho Proyecto Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, febrero de 2024



Mg. Irma Edith Ortiz Mora

C.C: 1707186076

TUTORA

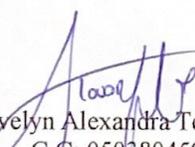
AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

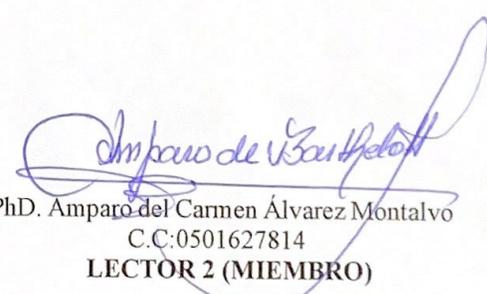
En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: Mena Falconí Paúl Eduardo ; Salgado Yáñez Daniel Alejandro , con el título del Proyecto de Investigación: **“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 26 de febrero 2024

Para constancia firman:


Mg. Evelyn Alexandra Tovar Molina
C.C: 0503804593
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


PhD. Amparo del Carmen Álvarez Montalvo
C.C:0501627814
LECTOR 2 (MIEMBRO)


Mg. Angelita Elizabeth Romero Poveda
C.C: 0503241119
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Agradezco de una manera muy especial a mis padres, fuente inagotable de amor; apoyo y sacrificio. A mis amigos y seres queridos, por sus palabras alentadoras y comprensión inquebrantable. A todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron a este viaje académico, mi sincero agradecimiento por ser parte fundamental de este logro."

Paúl Eduardo Mena Falconí

AGRADECIMIENTO

A Dios, por no perderme nunca de vista, a mi madre todo lo que siga haciendo será por ti y para ti, a mi padre que desde el cielo me ha sabido guiar en cada paso, agradezco también a mi universidad por darme la oportunidad de conocer personas maravillosas, colegas, amigos de vida a cada uno de mis docentes y a mi tutora en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo y atención.

Daniel Alejandro Salgado Yáñez

DEDICATORIA

El presente proyecto va dedicado a mis padres, cuyo amor, apoyo incondicional y sacrificios han sido la fuente de mi perseverancia y de mis triunfos. A mis amigos y seres queridos, por su aliento constante y comprensión. A mis profesores y mentores, quienes han guiado mi camino académico con sus enseñanzas y paciencia. Este logro no solo es mío, sino de todos los que han compartido y han estado a mi lado en este largo camino. Gracias por ser mi inspiración y motivación a lo largo de este capítulo académico de mi vida.

Paúl Eduardo Mena Falconí

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación a mi madre pues con su bendición a diario y por el apoyo incondicional brindado pude haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, muchos de mis logros se los debo a ti, entre los que se incluye este.

Me formaste con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaste constantemente para alcanzar mis metas. Por eso te dedico mi trabajo en ofrenda por tu paciencia y amor madre mía, te amo.

Daniel Alejandro Salgado Yáñez.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TITULO: “ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”

Autor/es:

Mena Falconí Paúl Eduardo
Salgado Yáñez Daniel Alejandro

RESUMEN

El presente proyecto de investigación se enfoca en abordar la brecha existente en la evaluación del Clima Laboral y la Comunicación Interna en el ámbito del Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi, una entidad gubernamental. A pesar de la importancia de estas variables en el funcionamiento efectivo de la entidad gubernamental, la falta de estudios específicos en este contexto ha limitado la comprensión de los factores que afectan la eficacia, productividad y la moral de los empleados públicos. El objetivo principal es analizar la relación entre el Clima Laboral y la Comunicación Interna, con la intención de proponer estrategias específicas que fortalezcan el Clima Laboral en el Patronato. La metodología empleada es cuantitativa, descriptiva correlacional, buscando establecer vínculos entre las variables bajo estudio. Sin embargo, los resultados obtenidos a través del análisis de correlación de Spearman revelan que no se puede establecer una relación significativa entre el Clima Laboral y la Comunicación Interna en la población examinada. El valor de p asociado es de 0,556, indicando falta de importancia estadística. En consecuencia, se acepta la Hipótesis Nula, concluyendo que no existen pruebas estadísticas que respalden la presencia de una relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral en los datos analizados. La falta de evidencia dificulta la implementación de estrategias informadas y efectivas para mejorar tanto el Clima Laboral como la Comunicación Interna en la entidad gubernamental, lo que podría afectar negativamente la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados en el servicio público.

Palabras clave: Clima Laboral, Comunicación Interna, Fortaleza, Brecha, Eficacia.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

**TITLE: " WORKING ENVIRONMENT STRATEGYS TO STRENGTHEN
INTERNAL COMMUNICATION IN THE TRUST FOR THE PROTECTION OF
PRIORITY ATTENTION GROUPS IN COTOPAXI".**

Author/s:

Mena Falconí Paúl Eduardo
Salgado Yáñez Daniel Alejandro

ABSTRACT

This research project focuses on addressing the existing gap in the evaluation of working environment and internal communication in the Trust for the Protection of Priority Attention Groups of Cotopaxi, a governmental entity. Despite the importance of these variables in the effective functioning of the governmental entity, the lack of specific studies in this context has limited the understanding of the factors that affect the efficiency, productivity and morale of public employees. The main objective is to analyze the relationship between working environment and internal communication, with the intention of proposing specific strategies to strengthen the working environment at the Trust located in Latacunga. The methodology used is quantitative, descriptive correlational, seeking to establish links between the variables under study. However, the results obtained through Spearman's correlation analysis reveal that it is not possible to establish a significant relationship between Working Environment and Internal Communication in the population examined. The associated p-value is 0.556, indicating a lack of statistical significance. Consequently, the Null Hypothesis is accepted, concluding that there is no statistical evidence to support the presence of a relationship between Internal Communication and Work Climate in the data analyzed. The lack of evidence hinders the implementation of informed and effective strategies to improve both Working Environment and Internal Communication in the government entity, which could negatively affect operational efficiency and employee satisfaction in the public service.

Keywords: Working Environment, Internal Communication, Strength, Gap, Effectiveness.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“ESTRATEGIAS DE CLIMA LABORAL PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL PATRONATO DE PROTECCIÓN A GRUPOS DE ATENCIÓN PRIORITARIA DE COTOPAXI”** presentado por: **Paúl Eduardo Mena Falconí y Daniel Alejandro Salgado Yánez**, egresados de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a los peticionarios hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 27 febrero del 2024

Atentamente,



CENTRO
DE IDIOMAS

Mg. Marco Paúl Beltrán Semblantes
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502666514

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor / a del Proyecto de Investigación con el tema: "Estrategia de Clima Laboral para fortalecer la Comunicación Interna en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi" de Mena Falconí Paul Eduardo; Salgado Yáñez Daniel Alejandro de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 2% y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

The screenshot shows the 'INFORME DE ANÁLISIS' (Analysis Report) for a document titled 'Proyecto de Investigación final'. The overall similarity is 2% (Textos sospechosos). A breakdown shows 0% similarity between sources and 0% similarity between mentioned sources. There are also 0% unrecognized idioms. The document has 27,580 words and 197,317 characters. The report was generated on 2/2/2024. A progress bar at the bottom indicates the location of similarities within the document.

INFORME DE ANÁLISIS
mgregister

Proyecto de Investigación final

2%
Textos sospechosos

2% Similitudes
0% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: Proyecto de Investigación final.pdf
ID del documento: 950da4617b6d56696c54be82b73b1992cf12069b
Tamaño del documento original: 761,2 kB

Depositante: IRMA JUDITH ORTIZ MORA
Fecha de depósito: 27/2/2024
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 27/2/2024

Número de palabras: 27.580
Número de caracteres: 197.317

Ubicación de las similitudes en el documento:

≡ Fuentes de similitudes

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 27 de febrero de 2024

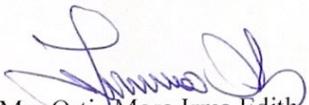

Mg. Ortiz Mora Irma Edith
C.C.: 1707186076
TUTORA

TABLA DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
AGRADECIMIENTO	IX
AGRADECIMIENTO	XI
DEDICATORIA	XIII
DEDICATORIA	XIV
RESUMEN.....	XV
TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI	XVI
FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES	XVI
ABSTRACT.....	XVI
TABLA DE CONTENIDO.....	XIX
Capítulo I.....	1
Problema de Investigación.....	1
1.1 Tema de Investigación	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.2.1 Contextualización	1
1.3 Formulación del Problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo General.....	4
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 Justificación	4
1.5.1 Importancia.....	4
1.5.2 Impacto	5

1.5.3 Interés	5
1.5.4 Factibilidad	6
1.6 Beneficiarios	6
Capítulo II.....	7
Marco Teórico.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.1.1 A nivel mundial.....	7
2.1.2 A nivel internacional.....	8
2.1.3 A nivel local.....	10
2.2 Clima Laboral.....	11
2.2.1 Definición y conceptualización de clima laboral	11
2.2.2 Importancia del clima laboral.....	14
2.2.3 Factores que influyen en el clima laboral.....	17
2.2.3.1 Autonomía.....	17
2.2.3.2 Cohesión.....	18
2.2.3.3 Confianza.....	19
2.2.3.4 Presión.....	20
2.2.3.5 Apoyo.....	21
2.2.3.7 Equidad.....	22
2.2.3.8 Innovación.....	22
2.3 Comunicación Interna.....	23
2.3.1 Definición y conceptualización de comunicación interna.....	23
2.3.2 Importancia de la comunicación interna.....	25

2.3.3	Objetivos y Propósitos de la Comunicación Interna	27
2.3.4	Factores que influyen en la comunicación interna	29
2.3.5	Tipos de comunicación interna	31
2.3.5.1	La comunicación vertical descendente	32
2.3.5.2	La comunicación vertical ascendentes.	34
2.3.5.3	La comunicación horizontal-diagonal.	38
2.3.6	Barreras para la comunicación	40
2.3.7	Retroalimentación.....	40
2.3.8	Desafíos y Barreras en la Comunicación Interna	41
2.4	Clima Laboral y Comunicación Interna	43
2.5	Hipótesis.....	46
2.5.1	Hipótesis 1 (H1).....	46
2.5.2	Hipótesis Nula (HO).....	46
Capítulo III	47
Metodología de la investigación	47
3.1	Tipo de Investigación.....	47
3.2	Alcance de Investigación.....	47
3.3	Diseño de Investigación.....	48
3.4	Población – Muestra	48
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	48
3.6	Confiabilidad del Instrumento de Clima Laboral	49
3.7	Confiabilidad de instrumento de Comunicación Interna.....	52
3.8	Validez del Instrumento	55

3.8.1 Instrumento de clima laboral	55
3.8.2 Instrumento de comunicación interna.....	56
3.9 Procesamiento de Datos.....	57
Capítulo IV	58
Resultados y Discusión.....	58
4.1 Análisis de Resultados de los datos Sociodemográficos	58
4.2 Análisis de las Dimensiones de Clima Laboral	61
4.3 Análisis de las Dimensiones de Comunicación Interna.....	73
4.4 Discusión de Resultados.....	79
4.5 Discusión de los resultados Sociodemográficos con los resultados de las variables ..	82
4.6 Prueba de Normalidad de Clima Laboral y Comunicación Interna.....	83
4.7 Prueba de Normalidad de las Variables	84
4.8 Verificación de Hipótesis de Correlación de las Variables	86
4.9 Verificación de Correlación de las Dimensiones	88
4.9.1 Correlación 1 (Autonomía y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	88
4.9.2 Correlación 2 (Cohesión y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	90
4.9.3 Correlación 3 (Confianza y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	91

4.9.4 Correlación 4 (Apoyo y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	93
4.9.5 Correlación 5 (Equidad y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	95
4.9.6 Correlación 6 (Innovación y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación).....	96
4.10 Matriz de Estrategias	98
Conclusiones.....	101
Recomendaciones	102
Bibliografía.....	103

Índice de Imágenes

Imagen 1	33
Imagen 2	36
Imagen 3	38

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.....	63
Ilustración 2.....	65
Ilustración 3.....	67
Ilustración 4.....	69
Ilustración 5.....	71
Ilustración 6.....	73
Ilustración 7.....	74

Ilustración 8	76
Ilustración 9	77
Ilustración 10	79

Capítulo I

Problema de Investigación

1.1 Tema de Investigación

Estrategia de Clima Laboral para Fortalecer la Comunicación Interna en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

En las últimas décadas, el Talento Humano ha surgido como el activo más crucial para el funcionamiento de las organizaciones, destacando así la importancia de la Gestión del Talento Humano (GTH). Según Queso y Col. (2008) (citado por Fernández et al., 2023), el talento abarca aquellos recursos humanos que las organizaciones buscan atraer, retener y desarrollar para alcanzar sus metas comerciales. Monteiro et al. (2020) citado por Fernández et al., (2023) lo definen como el conjunto de ideas, conocimientos y habilidades que tienen el potencial de generar mayor producción con los mismos recursos disponibles.

Por esta razón, se reconoce al Talento Humano como un recurso de suma importancia dentro de cualquier organización. La productividad de estas entidades depende en gran medida de este recurso, por lo tanto, es fundamental salvaguardar sus intereses. Para lograrlo, es imperativo crear un Clima Laboral (CL) positivo que promueva el bienestar de los empleados. En este sentido, existen varios factores que contribuyen a mejorar la productividad de las instituciones y la calidad de vida laboral de sus trabajadores. Todo esto está intrínsecamente ligado a un elemento clave: la Comunicación Interna (CI), la cual juega un papel fundamental en todas las organizaciones.

La CI no solo influye en el comportamiento y el desempeño laboral de los colaboradores, sino que también juega un papel determinante en el cumplimiento de los objetivos organizacionales

y en la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo. Warren Bennis (1985), citado por Hualcas (2021), destaca que la CI es el medio a través del cual la administración actúa y expresa su personalidad, subrayando así su importancia para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa.

Por otro lado, una Comunicación Interna deficiente puede dar lugar a una serie de problemas que afectan negativamente el desempeño y la cultura organizacional. La falta de transparencia, la difusión de información errónea o la ausencia de canales adecuados de comunicación pueden generar confusiones, malentendidos y desconfianza entre los empleados. Esto puede resultar en una disminución de la moral, el compromiso y la productividad, así como en un aumento de la rotación de personal y los conflictos internos.

Además, una mala Comunicación Interna puede tener repercusiones externas en la reputación y la imagen corporativa de la organización. Los empleados insatisfechos o mal informados pueden transmitir una percepción negativa de la empresa a clientes, proveedores y otras partes interesadas externas. Esto puede afectar la confianza y la lealtad de los clientes, así como la capacidad de la organización para atraer y retener talento humano calificado.

La falta de claridad y apertura en la Comunicación Interna puede desencadenar problemas dentro de las organizaciones. La falta de una Comunicación abierta y efectiva puede hacer que los empleados sientan que sus opiniones no son valoradas, lo que a su vez puede perjudicar permanentemente la comunicación interna. En consecuencia, la mala Comunicación Interna puede afectar significativamente el desempeño y la eficacia de la organización en su conjunto.

Es por ello que una Comunicación Interna deficiente puede dar lugar a una serie de problemas que afectan tanto el desempeño interno como la reputación externa de la organización,

subrayando así la necesidad de invertir en mejorar este aspecto fundamental para el éxito a largo plazo.

En el ámbito de la investigación en el entorno al Patronato, surge una brecha significativa en la evaluación del Clima Laboral y la Comunicación Interna. A pesar de la importancia crucial que estas variables desempeñan en el funcionamiento efectivo de cualquier entidad, la ausencia de estudios específicos en este contexto ha creado un vacío considerable en la comprensión de los factores que impactan la eficacia y la moral de los empleados públicos. La falta de investigación dedicada en este campo limita la capacidad de los responsables de la toma de decisiones dentro de la entidad gubernamental para implementar estrategias informadas y efectivas que mejoren tanto el Clima Laboral como la Comunicación Interna. Esta carencia de evidencia empírica también dificulta la identificación de áreas problemáticas específicas que requieren atención y mejora, lo que podría afectar negativamente la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados en el servicio público. En consecuencia, la presente investigación se propone abordar esta brecha al analizar el Clima Laboral y la Comunicación Interna en el contexto de la entidad gubernamental.

1.3 Formulación del Problema

Frente a lo expuesto, el presente estudio plantea el siguiente problema científico a resolver: ¿De qué manera se relaciona el Clima Laboral con la Comunicación Interna en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la relación del Clima Laboral con la Comunicación Interna en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi, con el propósito de proponer estrategias específicas que fortalezcan el Clima Laboral.

1.4.2 Objetivos Específicos

Efectuar un análisis detallado de la literatura y teorías relevantes sobre clima laboral y comunicación interna para establecer una base teórica sólida.

Diagnosticar la situación actual de la Comunicación Interna y Clima Laboral en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi.

Proponer estrategias de Clima Laboral para fortalecer la Comunicación Interna en el Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi.

1.5 Justificación

La importancia de mantener un Clima Laboral que sea positivo y además una comunicación interna efectiva ha sido ampliamente reconocida en el ámbito empresarial. Sin embargo, existe aún desafíos significativos para muchas organizaciones en la implementación exitosa de estrategias que aborden estas variables de manera integral.

1.5.1 Importancia

La justificación de este proyecto de investigación radica en la necesidad imperativa de comprender y abordar de manera integral dos aspectos fundamentales en el entorno laboral moderno: el Clima Laboral y la Comunicación Interna. Estas variables no solo afectan el bienestar y la satisfacción de los empleados, sino que también tienen un impacto directo en la

eficiencia operativa y el rendimiento global de la organización. Reconocer la importancia de estas áreas y su interacción es crucial para garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

1.5.2 Impacto

El impacto de este proyecto de investigación es potencialmente significativo tanto para las organizaciones como para los colaboradores que las conforman. Al identificar y desarrollar estrategias efectivas de CL que fortalezcan la CI, se pueden esperar una serie de resultados positivos. Estos incluyen un aumento en el compromiso y la satisfacción de los empleados, una mayor transparencia y confianza en la organización, además de una mejora en la colaboración y la innovación, así como una reducción en los conflictos y tensiones en el lugar de trabajo. Estos beneficios no solo impactan en la productividad y la eficiencia, sino que también contribuyen al bienestar general de los empleados y al éxito a largo plazo de la organización.

1.5.3 Interés

El interés es amplio y diverso, ya que aborda preocupaciones y desafíos comunes que enfrentan las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Los líderes empresariales, los profesionales de recursos humanos, los investigadores académicos y los propios empleados tienen un interés directo en comprender cómo mejorar el Clima Laboral y la Comunicación Interna dentro de sus respectivas organizaciones. Al proporcionar estrategias y recomendaciones prácticas basadas en evidencia, este proyecto de investigación tiene el potencial de generar un impacto positivo y duradero en múltiples niveles, desde la cultura organizacional hasta el bienestar individual de los empleados.

1.5.4 Factibilidad

La factibilidad de este proyecto de investigación radica en varios aspectos clave. En primer lugar, el acceso a la información y la disponibilidad de datos relevantes por parte del Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi pueden facilitar el estudio y análisis de su cultura empresarial y desempeño organizacional. Además, la colaboración y el compromiso de los líderes, gerentes y profesionales de recursos humanos dentro de la entidad gubernamental son fundamentales para implementar y evaluar cualquier cambio o estrategia propuesta. Además, la participación activa y la disposición de los empleados para proporcionar retroalimentación y participar en posibles intervenciones también son factores determinantes en la efectividad de esta investigación. Por último, contar con el apoyo y los recursos necesarios, además se garantizará la viabilidad y el éxito del proyecto, permitiendo así el desarrollo de estrategias que promuevan un ambiente laboral más saludable y productivo.

1.6 Beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto de investigación incluyen la entidad gubernamental bajo estudio, el "Patronato de Protección a Grupos de Atención Prioritaria de Cotopaxi", que podrá mejorar su cultura organizacional y desempeño, así como líderes y gerentes que podrán ejercer un liderazgo más efectivo. Además, profesionales de recursos humanos podrán desarrollar políticas más sólidas, y los empleados podrán experimentar una mayor satisfacción laboral, compromiso y calidad de vida en el trabajo. Por último, investigadores y académicos pueden contribuir al avance del conocimiento en áreas como la gestión de recursos humanos.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Antecedentes

Esta investigación se fundamenta en una exhaustiva revisión bibliográfica que abarca repositorios digitales a nivel mundial, nacional y local, así como fuentes de reconocida trayectoria. El análisis detallado de artículos, revistas y libros especializados ha permitido contextualizar de manera integral el tema de investigación “Estrategias de Clima Laboral para fortalecer la Comunicación Interna”, brindando una perspectiva global respaldada por estudios internacionales clave. La atención se ha centrado en las contribuciones de expertos y estudios reconocidos, asegurando la calidad y confiabilidad de la información recopilada. La diversidad de perspectivas presentes en la literatura revisada proporciona una base sólida para abordar de manera integral los aspectos clave de la investigación propuesta. Con este riguroso fundamento bibliográfico, el presente proyecto de investigación busca contribuir al avance del conocimiento en el campo de estudio, ofreciendo nuevas perspectivas y estableciendo un marco teórico robusto para abordar la pregunta de investigación planteada.

2.1.1 A nivel mundial

En este contexto Anh Nguyen & Minh (2023) exploraron la interacción entre la Comunicación Interna, Clima Laboral, el compromiso de los empleados, la satisfacción laboral y la lealtad en instituciones de educación superior en Vietnam. Este autor ha optado por una metodología cuantitativa al emplear enfoques basados en métodos numéricos. El propósito subyacente de su investigación es que el estudio aporte significativamente a la teoría y promueva el avance en la comprensión de los diversos mecanismos a través de los cuales el compromiso laboral, autonomía y la satisfacción laboral pueden influir en la relación entre el Clima Laboral y

la Comunicación Interna. Sus hallazgos resaltaron la influencia positiva del compromiso laboral en la lealtad del empleado, así como el papel mediador del compromiso laboral en la relación entre la Comunicación Interna y la lealtad del empleado, todo esto expuesto en su artículo titulado “The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam”.

La investigación de Anh Nguyen & Minh (2023) establece una conexión directa con el tema de "Estrategias de Clima Laboral para Fortalecer la Comunicación Interna". Al demostrar la influencia positiva en la autonomía, en la lealtad del empleado y destaca el papel mediador del compromiso laboral en la relación entre la Comunicación Interna y la lealtad, sus hallazgos subrayan la importancia de estrategias específicas para mejorar el clima laboral como un medio efectivo para fortalecer la Comunicación Interna. Esta correlación evidencia que el fomento de un Clima Laboral positivo no solo contribuye a la satisfacción del empleado, sino que también mejora la conexión entre la Comunicación Interna y la lealtad del personal, respaldando la noción de que las estrategias enfocadas en el Clima Laboral pueden ser fundamentales para potenciar la eficacia de las prácticas Comunicativas Internas en cualquier entorno organizacional.

2.1.2 A nivel internacional

Es relevante tener en cuenta que los autores Cantú et al. (2023) llevaron a cabo investigaciones con el objetivo de analizar el impacto del Clima Laboral, la Comunicación Interna y el compromiso organizacional en el desempeño del personal en instituciones de educación superior en México. Los resultados, presentados en su trabajo titulado "Relationship Between Work Environment, Satisfaction, Commitment, and Performance of Human Capital in a Higher Education Campus", señalan que la estructura organizativa desempeña un papel significativo en las prácticas de gestión de recursos humanos y en el rendimiento laboral. Su

enfoque, de naturaleza cuantitativa, no experimental y explicativa, resalta la importancia de considerar cuidadosamente el diseño y la gestión de la estructura organizativa. En conclusión, esta investigación subraya la necesidad de abordar la estructura organizativa como un factor clave para mejorar la satisfacción, el compromiso, el rendimiento del personal, la equidad, la confianza en instituciones de educación superior en México.

La investigación de Cantú et al. (2023), que se enfoca en el impacto del Clima Laboral, la Comunicación Interna y el compromiso organizacional en instituciones de educación superior en México, establece una conexión relevante con el tema de las estrategias de Clima Laboral para fortalecer la Comunicación Interna. Los resultados presentados resaltan la influencia significativa de la estructura organizativa en las prácticas de gestión de recursos humanos y el rendimiento laboral. En este contexto, las estrategias destinadas a mejorar el Clima Laboral pueden beneficiarse al considerar la estructura organizativa como un componente clave para fomentar la satisfacción, el compromiso y el rendimiento del personal. Abordar la equidad y la confianza, aspectos destacados en la investigación, se convierte en parte esencial de las estrategias diseñadas para fortalecer la comunicación interna, promoviendo así un entorno laboral más cohesivo y eficaz en instituciones educativas superiores.

En el trabajo de investigación realizado por Vilca et al. (2021), se llevó a cabo un estudio en una empresa ubicada en Trujillo, Perú, con el objetivo de evaluar la influencia del Clima Organizacional en la Comunicación Interna en su obra titulada “Leadership and work environment in small and medium-sized companies”. El autor optó por una metodología cuantitativa, y el enfoque paradigmático utilizado fue positivista. Además, el método empleado fue analítico-relacional y transversal de campo, utilizando un cuestionario con escala Likert. Los resultados obtenidos señalan la presencia de un liderazgo poco efectivo.

De igual forma en un estudio llevado a cabo por Curilla et al. (2023) en una unidad de gestión educativa local en Perú, se investigó la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en su artículo denominado “Influence of Internal Communication on the Organizational Climate of a Local Educational Management Unit in Peru”. Los resultados destacaron la importancia del Clima Laboral para fortalecer los factores de la Comunicación Interna, contribuyendo así a un ambiente de trabajo positivo y mejoras en la estructura jerárquica y organizacional.

Los hallazgos de Vilca et al. (2021) y Curilla et al. (2023) refuerzan la conexión entre el Clima Laboral y la Comunicación Interna, lo que tiene implicaciones directas para el diseño de estrategias de Clima Laboral destinadas a fortalecer la Comunicación Interna. Ambos estudios destacan la correlación significativa entre el clima organizacional y la comunicación interna, subrayando la importancia de una comunicación efectiva en el ambiente laboral. Estos resultados respaldan la idea de que mejorar el Clima Laboral puede influir positivamente en los factores que contribuyen a una Comunicación Interna más eficiente y efectiva. En este contexto, las estrategias de CL podrían incluir iniciativas para promover la transparencia, la retroalimentación constante y la participación activa de los empleados, todos elementos clave para fortalecer la CI.

2.1.3 A nivel local

Por último, Ancin y Espinosa (2017) realizaron un estudio de caso en pymes en Guayaquil, Ecuador, para examinar la relación entre el Clima Laboral y la Comunicación Interna. Sus hallazgos mostraron una asociación fuerte entre ambas variables, lo que sugiere que un Clima Laboral adecuada puede contribuir positivamente a la Comunicación Interna, como hace referencia en su investigación titulada “Relationship between Internal Communication and Work Climate: Case Study in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Guayaquil”. Además, en estos

estudios se puede observar una correlación positiva entre estas dos variables, lo que implica que un Clima Laboral adecuado contribuye a una comunicación efectiva favorable y a una mayor productividad.

En este contexto, para que un grupo de trabajadores tenga un alto nivel de desempeño es necesario garantizar una comunicación abierta entre todos los miembros de la organización creando de esta manera condiciones para que todos los empleados se puedan expresar libremente. En este sentido, según Ledbetter (2014) citado por Curilla (2023) destaca la importancia de la Comunicación en las organizaciones, así como del Clima Laboral que reduce la presión asfixiante por parte de los altos cargos directivos.

Debe señalarse que es importante que las empresas u organizaciones se enfoquen en crear un obtener un Clima Laboral que sea asertivo dentro de los colaboradores de la entidad, para posterior crear una Comunicación Interna que sea favorable y cómodo a la vez, es decir que exista condiciones atractivas para cumplir con las actividades laborales, y esto también que sea dirigido no solo a los empleados actuales sino también a los posibles candidatos en el futuro.

2.2 Clima Laboral

2.2.1 Definición y conceptualización de clima laboral

El concepto de CL fue introducido en la década de los sesenta, el CL se refiere a la identificación de las características individuales presentes en los miembros de una organización, las cuales tienen impacto en su conducta (Huamán & Inga, 2014), además el CL abarca el entorno emocional y psicológico en donde los trabajadores desempeñan sus respectivas labores, es decir que consiste en la percepción colectiva que tienen los colaboradores de una determinada entidad en base a su lugar de trabajo y las relaciones entre los trabajadores de la empresa. La calidad del

CL es un factor que va incidir de una forma directa en el rendimiento y la productividad tanto de los empleados como de la entidad, es decir que un entorno que sea positivo tiende a elevar la moral y con ello va facilitar la retención del talento. Pero por lo contrario si un CL es negativo puede contribuir a la rotación de personal, además de la disminución de la productividad y la creación de un ambiente poco propicio para la innovación y la creatividad.

El Clima Laboral es el conjunto de percepciones compartidas por los empleados que abarca una amplia gama de factores como la cultura, los comportamientos, el idioma y las tradiciones. (Miller, 2016 citado por Curilla et al., 2023). Es decir que el Clima Laboral destaca la importancia de las percepciones compartidas por los empleados en un entorno laboral. Al considerar una amplia gama de factores como la cultura, los comportamientos, el idioma y las tradiciones, esta definición reconoce la complejidad y la diversidad de influencias que contribuyen al clima dentro de una organización. Al reconocer que el Clima Laboral no se limita a un solo aspecto, sino que es un fenómeno multifacético que abarca diversas dimensiones, esta definición subraya la importancia de comprender y gestionar eficazmente el ambiente laboral para promover la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados.

Según Bernasconi y Rodríguez. (2018) (citado por Cantú, et al., 2023), el CL se trata de las percepciones tanto individuales como colectivas de los miembros del personal en relación con el entorno en el que llevan a cabo sus labores, especialmente en lo que respecta a aspectos laborales, psicosociales y organizativos. De este modo, un ambiente propicio en las organizaciones puede resultar en una mayor conexión de los empleados y un esfuerzo más pronunciado. En otras palabras, implica mantener a los colaboradores identificados e involucrados con las responsabilidades de su área, fomentando actitudes positivas hacia sus roles y cultivando una conexión emocional beneficiosa.

El Clima Laboral constituye un factor fundamental en cualquier tipo de organización, independientemente de su naturaleza. Este concepto menciona la influencia del entorno en el que los individuos operan dentro de una institución, ya sea debido a factores internos o externos, y puede manifestarse de manera directa o indirecta. Dichos factores configuran un contexto en el cual cada miembro de la organización desarrolla su propia percepción, como señalan Iglesias y Torres (2018) (citado por Molina, 2023). Es decir, que la importancia del Clima Laboral en cualquier organización es innegable, ya que afecta directamente el bienestar y el desempeño de los empleados. La influencia del entorno laboral, tanto interna como externa, impacta significativamente en cómo los individuos experimentan su trabajo y su entorno. La percepción individual del Clima Laboral puede estar influenciada por una serie de factores, como la cultura organizacional, el liderazgo, las relaciones interpersonales, las políticas de la empresa y las condiciones físicas del lugar de trabajo. Esta percepción moldea la actitud y el comportamiento de los empleados, lo que a su vez afecta la productividad, la satisfacción laboral y la retención de talento. Por lo tanto, comprender y gestionar adecuadamente el clima laboral es esencial para promover un ambiente de trabajo positivo y saludable, que contribuya al éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

El colaborador que trabaje en un entorno laboral favorable, experimentando emociones positivas vinculadas a su labor y demostrando un mayor compromiso hacia la organización, tenderá a exhibir un rendimiento laboral superior. (Sungu et al., 2019 citado por Cantú, et al., 2023)

Dentro de este marco, para poder conceptualizar el CL se debe tener en cuenta ciertos elementos fundamentales como, por ejemplo: una comunicación interna efectiva entre trabajadores y empleadores, lo cual puede generar un entorno caracterizado por la confianza y el

respaldo mutuo (Ganga et al., 2017). La percepción de que su labor es apreciada y reconocida resulta crucial para que los empleados experimenten motivación y compromiso con la empresa (Pariona et al., 2021). Por otro lado, la sensación de contar con oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización es esencial para los empleados (Chiquillo, 2023). También “la cultura y los valores arraigados en la empresa pueden tener un impacto sustancial en la satisfacción y motivación de los empleados”. (Parra et al., 2021; Peña, 2021, citado por Chiquillo, et al., 2023)

Para poder evaluar el CL de cualquier entidad se lo hace a través de cuestionarios, encuestas etc., los mismos que permitirán obtener cierta información que sea directamente de los colaboradores sobre la experiencia adquirida en el trabajo

En conclusión, el CL es un factor crucial para que el empleado sienta un bienestar y de esta manera haya éxito en la entidad. Al impulsar un entorno de trabajo que sea positivo no solo beneficiará a los colaboradores de forma personal, sino que también contribuirá al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2.2 Importancia del clima laboral

Según lo señalado por Méndez (2006) (citado por Ancin & Espinosa, 2017) el CL ocupa una posición destacada en la administración de Recursos Humanos y ha ganado protagonismo en los últimos años como objeto de estudio en diversas organizaciones, independientemente de su sector o tamaño. Estas buscan identificar y medir el clima organizacional mediante técnicas específicas, análisis y la interpretación de metodologías aplicadas por consultores especializados en gestión humana o desarrollo organizacional. Desde la perspectiva de Dessler (1976) (citado por García, 2009), la relevancia del clima laboral reside en su función como enlace entre los

aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores, destacando la importancia de su influencia en la dinámica laboral.

De este modo la creación de un CL favorable surge como un factor crucial para alcanzar la plena satisfacción de los empleados y por lo tanto potenciar su rendimiento. La conformación de un CL positivo se contribuye como la piedra angular que impulsa el incremento de la productividad dentro de una organización, propiciando la eficiencia y la lealtad por parte de los trabajadores. En este contexto, la importancia de producir un CL propicio no solo radica en el bienestar individual de los empleados, sino también en la repercusión directa que tiene en la eficacia global de la empresa, contribuyendo a la consolidación de equipos comprometidos y a la maximización de los resultados empresariales. El CL es un elemento crucial para las empresas que aspiran a lograr competitividad y demostrar un genuino compromiso con el bienestar de sus empleados. Estas organizaciones dedican esfuerzos continuos para perfeccionar su Clima Laboral, con el propósito de potenciar la eficiencia y otorgar una atención especial a su capital humano. En este contexto, el bienestar y la motivación de los colaboradores constituyen fundamentos esenciales para alcanzar niveles excepcionales de productividad (Pilligua & Arteaga, 2019). Es decir, que la creación de un Clima Laboral favorable no solo es esencial para garantizar la plena satisfacción de los empleados, sino que también actúa como un impulsor clave para aumentar el rendimiento y la productividad dentro de una organización. Un Clima Laboral positivo fomenta la eficiencia y la lealtad de los trabajadores, lo que conduce a equipos más comprometidos y a resultados empresariales maximizados. La atención continua a mejorar el CL demuestra un compromiso genuino con el bienestar de los empleados y refuerza la competitividad de la empresa en el mercado. En última instancia, el bienestar y la motivación de

los colaboradores son fundamentales para alcanzar niveles excepcionales de productividad y éxito organizacional.

De esta manera de acuerdo con diversos estudios, se ha observado que los trabajadores que gozan de una buena salud tanto física como mental, tienden a desempeñar sus funciones laborales de manera más efectiva. En este sentido, los ambientes laborales que fomentan una atmósfera positiva, caracterizada por una comunicación interna efectiva, recursos apropiados y oportunidades para el desarrollo profesional, inciden directamente en la mejora de la productividad global de la empresa. (Davies, 2022). El Clima Laboral adquiere importancia al contribuir a la disminución de costos, ya que un empleado satisfecho difícilmente optará por abandonar su puesto de trabajo. Esto conlleva a una marcada reducción en los gastos vinculados a la rotación de personal, ya que no será necesario destinar recursos a entrevistas, pruebas, capacitaciones u otros aspectos asociados a la incorporación de nuevos talentos (Guim & Rodríguez, 2018). Por ende, el CL favorece la consecución de los objetivos establecidos por la empresa, incluyendo su misión, visión y valores. Cuando se instaura una cultura positiva adoptada por todos los colaboradores, el ambiente laboral tiende a propiciar el crecimiento tanto de la compañía como de sus integrantes (Pilligua & Arteaga, 2019). Es por ello que el Clima Laboral juega un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales al alinear a todos los colaboradores con la misión, visión y valores de la empresa. Cuando se cultiva una cultura positiva y compartida, el ambiente laboral se convierte en un catalizador para el crecimiento tanto de la organización como de sus individuos, promoviendo la colaboración, la productividad y el bienestar en el lugar de trabajo.

En conclusión, el CL surge como un factor de vital importancia en el éxito de las organizaciones. Al crear un entorno de trabajo que sea positivo no solo va impactar de manera

directa en el bienestar y satisfacción de los colaboradores de una entidad, sino que también dará como resultado un incremento notorio de la productividad de la organización. Las entidades que recalcan la importancia de producir un CL saludable no solo va fomentar la atracción de buenos profesionales y la retención de talento, sino que también va fortalecer la Comunicación Interna lo que tendrá como resultado la innovación y el crecimiento. En sí, el mantenimiento de un CL que sea positivo emerge como una principal estrategia que será clave para el cumplimiento de metas empresariales a largo plazo.

2.2.3 Factores que influyen en el clima laboral

Diversos elementos influyen en el ambiente laboral según Guim y Rodríguez (2018), y entre ellos se destacan: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación, así como también motivaciones, actitudes, conocimiento, comunicación interna, relaciones interpersonales, comportamiento organizacional, capacitaciones y liderazgo directivo.

2.2.3.1 Autonomía. Según Chiang et al., (2008) la autonomía se refiere a la percepción que tiene el empleado sobre su capacidad de autodeterminación y la responsabilidad requerida al tomar decisiones relacionadas con los procedimientos laborales, objetivos y prioridades. Es decir, la autonomía se trata del espacio otorgado a los miembros para sugerir proyectos, colaborar o publicar de manera individual o en equipo, de acuerdo con las preferencias del investigador. Asimismo, la autonomía implica la libertad para realizar las tareas de investigación asignadas, siendo un indicador de responsabilidad, compromiso e iniciativa (Cardona & Calderón , 2010). Es decir que la autonomía en el entorno laboral, según lo definido por Chiang et al. (2008) y respaldado por Cardona & Calderón (2010), no solo se refiere a la capacidad de autodeterminación y toma de decisiones de los empleados, sino que también implica la libertad

para sugerir proyectos, colaborar en equipo y demostrar iniciativa. Esta autonomía no solo es un indicador de responsabilidad y compromiso, sino que también fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sienten valorados, empoderados y motivados para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficaz.

2.2.3.2 Cohesión. La cohesión se refiere a cómo perciben los empleados las relaciones entre ellos dentro de la organización, incluyendo la existencia de un ambiente amigable y de confianza, así como el grado de apoyo práctico en la realización de las tareas. (Chiang et al., 2008). En síntesis, la cohesión, representa la percepción de los empleados sobre la calidad de las relaciones en el entorno laboral, donde se valora un ambiente amigable, de confianza y el respaldo mutuo en la realización de las tareas. Esta cohesión no solo fortalece el vínculo entre los colaboradores, sino que también promueve un sentido de pertenencia y colaboración que puede contribuir significativamente al éxito y la productividad de la organización.

Según Rosas (2000), la cohesión se presenta como una característica esencial que aporta importantes beneficios a un grupo en términos de su estructura y rendimiento. No solo facilita el logro eficiente y satisfactorio de metas grupales, sino que también cultiva un sentido de pertenencia entre sus integrantes. La colaboración en la consecución de objetivos, la identificación con metas comunes y la generación de una atracción mutua tanto hacia el grupo como dentro de él se ven favorecidas por la cohesión. En consecuencia, se considera que la cohesión es crucial para el desarrollo de un grupo, ya que fortalece la unidad de esfuerzos y objetivos compartidos, impactando positivamente en el clima laboral y facilitando el logro de metas a niveles más elevados.

En este sentido, Balaguer, et al., (2004) citado por Cardona & Calderón, (2010) señalan en sus estudios sobre cohesión que esta cualidad contribuye a un mayor aprendizaje, mayor satisfacción, mayor productividad, mejor comunicación, mayor sensación de seguridad y una mayor adherencia a las actividades del equipo de trabajo. A través de la cohesión en los equipos, se busca mejorar las relaciones interpersonales y fomentar un mayor bienestar (Paredes , 2018). En sí, la cohesión en los equipos no solo promueve un ambiente laboral más positivo, sino que también se relaciona con beneficios tangibles como un mayor aprendizaje, satisfacción y productividad. Además, fortalece la comunicación, la sensación de seguridad y el compromiso con las actividades del equipo. En última instancia, la cohesión no solo busca mejorar las relaciones interpersonales, sino que también tiene como objetivo principal fomentar un mayor bienestar tanto individual como colectivo en el entorno laboral.

2.2.3.3 Confianza. Baier (1986) citado por Vargas & Toro, (2022) explica la confianza de la siguiente manera: “Se basa en la creencia en la competencia y disposición de los demás para proteger, en lugar de perjudicar, aquellas cosas que son importantes para uno y que han sido confiadas a su cuidado”.

Chiang et al., (2008) hace referencia que la confianza implica la percepción de tener la libertad para comunicarse de manera abierta con los superiores, abordando temas sensibles o personales con la confianza de que esa comunicación no será vulnerada ni utilizada en contra de los individuos.

Por otro lado, los profesionales de estrategia argumentan que la confianza constituye una fuente estratégica capaz de proporcionar una ventaja competitiva sólida y sostenible, según Barney y Hansen (1995) citado por Lockward, (2011). Mientras tanto, algunos investigadores en

el ámbito organizacional conceptualizan la confianza como una forma de administración que ofrece un marco para orientar y dirigir la organización, así como para coordinar la actividad económica.

2.2.3.4 Presión. La presión se define como la percepción en torno a los estándares de rendimiento, funcionamiento y conclusión de una tarea. (Chiang et al., 2008). Según Rodríguez (2013), los niveles de tensión, ya sean elevados o bajos, pueden afectar la capacidad productiva, y esta relación se puede extrapolar fácilmente al ámbito de la productividad creativa. Hacer referencia al trabajo bajo presión implica vincular dos eventos cognitivos identificados por Richard Lazarus como "valoración primaria" y "valoración secundaria". La valoración primaria se refiere a la interpretación que realiza el individuo de un acontecimiento, concluyendo con un juicio que establece que dicho suceso es amenazante. Por otro lado, la valoración secundaria está relacionada con el hecho de que el individuo percibe que carece de las habilidades o recursos necesarios para hacer frente al evento amenazante al que se enfrenta (Larsen & Buss, 2005, citado por Rodríguez, 2013). Es decir, la presión en el entorno laboral, como definida por Chiang et al. (2008), no solo se limita a la percepción de estándares de rendimiento, sino que también está estrechamente relacionada con los niveles de tensión y su impacto en la capacidad productiva, como señala Rodríguez (2013). Al hacer referencia al trabajo bajo presión, se activan dos procesos cognitivos fundamentales identificados por Richard Lazarus: la valoración primaria y la valoración secundaria. La primera implica la interpretación del evento como amenazante, mientras que la segunda está vinculada a la percepción de falta de habilidades o recursos para enfrentar esa amenaza, según Larsen & Buss (2005), citados por Rodríguez (2013). Estos conceptos subrayan la importancia de comprender cómo la presión percibida puede influir en el

desempeño y la productividad en el lugar de trabajo, y enfatizan la necesidad de desarrollar estrategias efectivas para manejarla de manera constructiva.

2.2.3.5 Apoyo. De acuerdo con Chiang et al., (2008), el apoyo se refiere a cómo los integrantes perciben el respaldo y la tolerancia hacia su conducta dentro de la organización, lo que implica que los empleados puedan aprender de sus errores sin temor a represalias por parte de sus superiores o colegas laborales.

Birdi, et al., (1997) citado por Román, et al., (2016) descubrieron que el respaldo brindado por la dirección tiene un impacto positivo en la participación voluntaria en programas de desarrollo durante las horas laborales. Estos resultados anteriores coinciden con otros hallazgos que sugieren que, cuando los empleados sienten que reciben apoyo de la organización, se ven motivados a cuidar del bienestar y los resultados de la misma.

2.2.3.6 Reconocimiento. El reconocimiento se refiere a cómo los integrantes de la organización perciben la recompensa que obtienen por su aporte a la empresa (Chiang et al., 2008). El reconocimiento se configura como una de las prácticas que contribuyen a la construcción de identidad, subjetividad y sociabilidad. Paugam (2012) (citado por Zangaro & Szelechter, 2022) , por ejemplo, lo considera una dimensión crucial del vínculo social, ya que proporciona a un individuo evidencia de su existencia y valor a través de la percepción de los demás. Voswinkel et al. (2007) (citado por Zangaro & Szelechter, 2022) sostienen que el reconocimiento es característico de la comprensión que los individuos tienen de sí mismos en las sociedades burguesas; funciona como un medio de integración social que refleja las normas y valores morales de la sociedad en la construcción de la identidad subjetiva. Desde la perspectiva de Honneth (2006), el reconocimiento implica actitudes o prácticas que validan a los individuos o

grupos sociales en alguna de sus cualidades. En este sentido, constituye un "comportamiento de reacción de los sujetos", revelando formas racionales de responder a las cualidades de valor que se han aprendido a percibir en los seres humanos. Según Renault (2007) citado por Zangaro & Szlechter (2022), este enfoque implica que la relación que un individuo tiene consigo mismo está intersubjetivamente formada, y la identidad personal está estrechamente vinculada a la necesidad de reconocimiento: cada persona requiere que se reconozca su propio valor por parte de otros.

2.2.3.7 Equidad. Chiang et al. (2008) sostiene que la equidad se refiere a la percepción que tienen los empleados acerca de la existencia de políticas y reglamentos justos y transparentes en la institución. Por otro lado, Latorre, et al., (2009) indican que el concepto de equidad está relacionado con un juicio moral o ético que podría superar el espíritu de la ley, ya que busca la justicia para lograr igualdad, otorgando un trato especial a aquellos que se encuentran en desventaja o son discriminados.

2.2.3.8 Innovación. Según Chiang et al. (2008), la innovación se relaciona con la percepción sobre la disposición para asumir riesgos, ser creativo y abordar nuevas áreas de trabajo, incluso aquellas en las que se tenga poca o ninguna experiencia.

La innovación, en términos generales, difiere de la invención, que se caracteriza por ser una creación original y radical, no necesariamente útil, y que no se define por su aplicación práctica. Por otro lado, la innovación tiene como objetivo principal su aplicación práctica, especialmente en el ámbito empresarial, donde busca obtener ganancias o reducir costos en los procesos a los que se aplica (Gómez, 2018, citado por Vernaza et al., 2020). A diferencia de la invención, la innovación no necesita ser radical ni original en sentido estricto; su definición se

basa en la utilidad práctica que aporta al desarrollar procesos o productos diferentes a los establecidos en la actualidad, admitiendo diversos grados de novedad.

En resumen, la innovación, según Chiang et al., (2008), implica la disposición para asumir riesgos y ser creativo en nuevas áreas, mientras que la definición de innovación en términos más amplios, según Gómez (2018), destaca su enfoque práctico y utilitario, sin la necesidad de ser radical o completamente original.

2.3 Comunicación Interna

2.3.1 Definición y conceptualización de comunicación interna

La Comunicación Interna (CI) se refiere a todas las funciones y actividades que surgen del proceso de significación y desempeño compartido entre los miembros de una organización. Su objetivo principal es crear una cultura organizacional alineada con los objetivos de la empresa (Peña, 2011 citado por Oyarvide et al., 2017). En términos más sencillos, la CI es el conjunto de acciones que una organización lleva a cabo para establecer y mantener relaciones positivas entre sus miembros, utilizando diversos medios de comunicación para mantenerlos informados, integrados y motivados. La idea es que todos contribuyan con su trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales (Torres, 2012 citado por Bird, 2015). En resumen, la CI abarca todas las iniciativas comunicativas dirigidas al público interno, utilizando diferentes canales y estrategias con el propósito de integrar, comprometer y movilizar a los empleados hacia los objetivos institucionales.

La comunicación interna desempeña un papel fundamental en la dinámica organizativa, siendo una de las actividades primordiales para coordinar las acciones esenciales que confieren sentido a la organización. Rodríguez (2001) destaca que a través de estos procesos se llevan a

cabo tareas, se implementan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se forjan los valores que constituyen la cultura organizacional.

En este contexto, la información interna de la organización abarca diversos aspectos según la perspectiva de Cevallos (2017). En primer lugar, se incluye la filosofía de gestión, que establece la dirección y los principios que guían las decisiones y acciones de la organización. Además, la información abarca los resultados obtenidos, proporcionando una visión clara del rendimiento de la organización.

El tamaño y alcance de las operaciones también son componentes cruciales de esta comunicación interna, ya que brindan una comprensión del alcance de las actividades y la presencia de la organización en el entorno. Las políticas y procedimientos, junto con los detalles sobre productos y servicios, contribuyen a establecer un marco operativo coherente.

Un aspecto relevante es el lenguaje utilizado en la CI, ya que influye en la comprensión y percepción de la información por parte de los miembros de la organización. Así mismo, la difusión de noticias generadas en diferentes niveles proporciona una visión panorámica de los acontecimientos

internos <https://us05web.zoom.us/j/88414394608?pwd=e1WpRh6Tcd0dXhEekzR8UtiaaIXbCz.1>.

En cuanto a la información relacionada con el trabajo, esta comprende las expectativas para los colaboradores, los parámetros para la evaluación del desempeño, y los resultados de dicho desempeño. Además, ofrece detalles sobre funciones y responsabilidades, contribuyendo a una comprensión clara de las expectativas laborales.

En resumen, la comunicación interna, como actividad central de la organización, abarca desde la filosofía de gestión hasta la información detallada sobre el trabajo, construyendo así una

base sólida para la coordinación efectiva, la toma de decisiones informadas y el desarrollo de una cultura organizacional coherente.

2.3.2 Importancia de la comunicación interna

La importancia de la CI es vital ya que se enfoca en diversos aspectos ya que uno de ellos puede ser la retroalimentación, es el proceso mediante el cual los actores de la comunicación pueden confirmar la efectividad de los mensajes enviados. La atención a la funcionalidad de la retroalimentación contribuye al reconocimiento de los problemas y a la modificación de las respuestas en función de los mismos.

Se puede hablar de retroalimentación positiva cuando los efectos logrados ratifican la intención del emisor. De manera contraria, la negativa va a constatar efectos sin correspondencia con las intenciones perseguidas y debe ser la de mayor importancia para la organización, debido a la necesidad de lograr siempre una comunicación efectiva (Peña Ferreiro C., 2011). La búsqueda de retroalimentación será constante para la proyección con el público y la toma de decisiones, para ello deben ser especialmente atendidos los flujos de comunicación vertical ascendente, horizontal diagonal y se puede incluir las redes informales de comunicación,

Otro aspecto relevante en la importancia de la CI es el feedback ya que es fundamental en este tipo de comunicación, ya que así existen organizaciones que confunden la comunicación con la información (Cuervo, 2009). Se debe tener en claro la diferencia fundamental entre información y comunicación radica en la naturaleza y el alcance de la transmisión de datos. La información se refiere al contenido objetivo o datos que se comparten, sin necesariamente implicar un proceso interactivo. Es un flujo unidireccional de hechos, cifras o conceptos, centrado en la transmisión de conocimientos. Por otro lado, la comunicación abarca un

intercambio más complejo y bidireccional, involucrando no solo la transmisión de información, sino también la interpretación y respuesta entre emisor y receptor. La comunicación implica la expresión de ideas, emociones o intenciones, y a menudo busca un entendimiento mutuo. Mientras la información se centra en la transferencia de datos, la comunicación abarca un espectro más amplio de interacciones humanas que van más allá de la simple transmisión de hechos.

Según las afirmaciones de García Jiménez (1998), una de las funciones preeminentes de la Comunicación Interna (CI) consiste en suministrar información relativa a la gestión y el contexto organizacional a los colaboradores. Este proceso, según el autor, no solo contribuye a reducir la incertidumbre, sino que también proporciona claridad y transparencia respecto a la situación de la organización. En una perspectiva complementaria, Serrano (2012) sostiene que es de suma importancia comunicar incluso aquella información que podría percibirse como negativa. El autor argumenta que compartir estos aspectos permite que los colaboradores se mantengan informados sobre las coyunturas que pueda atravesar la organización, fomentando así un sentimiento de involucramiento e inclusión que establece un vínculo de credibilidad entre la entidad y sus colaboradores.

Zangaro & Szlechter (2022), por su parte, destaca que una comunicación interna abierta posibilita que los colaboradores se sientan parte integral de la organización al conocer más sobre ella, lo cual incluye compartir información relevante sobre su situación ya sea financiera u de otro aspecto. En la misma línea de pensamiento, Bird (2015) subraya la valiosa naturaleza de la comunicación para diversos públicos, haciendo relevancia en la importancia de compartirla primero con los colaboradores. En consonancia, Román et al., (2016), enfatizan la relevancia de la comunicación informal como un factor crucial para la satisfacción con la comunicación

interna. El autor destaca que esta forma de comunicación, basada en las relaciones sociales de los colaboradores y originada por la necesidad de interactuar fuera de los canales formales, se caracteriza por ser espontánea, satisfactoria y rápida.

En una investigación realizada en Estados Unidos por Mishra y Boyton en el 2014, se destacó que los ejecutivos de relaciones públicas sostienen la convicción de que fortalecer la comunicación dentro de las organizaciones desempeña un papel fundamental y significativo en la generación de confianza y compromiso internos. Este compromiso se fundamenta en una cultura basada en la transparencia y la ética, estableciendo así una conexión sólida entre los gerentes y sus colaboradores.

El estudio también subraya la importancia de utilizar una variedad de herramientas comunicativas, entre las cuales destaca la comunicación cara a cara como un elemento esencial. Este medio es considerado de vital relevancia, siendo altamente valorado por los trabajadores. En este contexto, todos los participantes en las entrevistas coincidieron en la idea de que los empleados deben percibir que su contribución es crucial para los objetivos de la empresa a fin de mantener un nivel óptimo de compromiso (Cevallos Icaza, 2017). Para lograr este compromiso, resulta imperativo que los trabajadores tengan acceso a información relevante que les permita comprender el impacto de sus contribuciones en el contexto organizacional.

2.3.3 Objetivos y Propósitos de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna se rige como una forma integral de gestionar una empresa, trascendiendo la transmisión de información al desempeñar una serie de objetivos y propósitos. No solo se limita a facilitar el diálogo o en transmitir información correcta, sino que también desempeña un papel crucial en motivar a los empleados en sus labores diarias. La manera en que

una empresa se comunica con sus empleados no solo impacta directamente en el clima laboral y la calidad del trabajo, sino que también influye en la imagen externa de la organización, ya que son los propios empleados quienes se convierten en embajadores de la imagen de la empresa hacia el exterior.

Desde distintas perspectivas, la CI puede concebirse de diversas maneras. Puede ser vista como una transmisión de información, un instrumento que sirve a la organización para alcanzar sus objetivos y alinear a sus públicos internos con los intereses y metas establecidos. Alternativamente, puede entenderse como una herramienta informativa, un componente esencial en las organizaciones, que facilita la retroalimentación, el diálogo, el entendimiento e incluso el cambio.

De acuerdo con Arias-Galicia (2005) (citado por Cuervo, 2009), una percepción positiva del apoyo organizacional aumenta la obligación sentida por parte del colaborador para contribuir al logro de los objetivos de la organización y fortalece su compromiso hacia la misma. Según Cardona & Calderón (2010), quienes perciben que la organización se preocupe por su bienestar, desarrollan actitudes de apego, afecto y reciprocidad hacia la organización. La relación entre el apoyo organizacional percibido y el compromiso organizacional ha sido consistentemente destacada, evidenciando que un alto nivel de apoyo percibido por los colaboradores contribuye significativamente al compromiso organizacional.

Según Rodríguez (2012), describe a la identidad social cómo una persona que se identifica con un grupo, compartiendo características comunes, característica similar a los argumentos anteriores y objetivos de la CI, esta identificación puede llevar a adoptar los puntos de vista del grupo y a perseguir intereses grupales, incluso dejando de lado los personales. Este

fenómeno se manifiesta en la similitud de valores e intereses entre los colaboradores y sus supervisores directos, evidenciando una mayor cohesión y familiaridad en los grupos de trabajo. Este sentido de identidad se refleja en el alto porcentaje de colaboradores que se sienten identificados con la organización y con sus supervisores directos, especialmente en áreas como el orgullo de pertenecer a la institución y la satisfacción con la decisión de trabajar en ella.

2.3.4 Factores que influyen en la comunicación interna

La relación positiva entre la comunicación interna y factores como el sentido de pertenencia, la motivación laboral y el clima organizacional ha sido destacada en los últimos tiempos. La mejora en la calidad de la comunicación interna se traduce en un fortalecimiento del sentido de pertenencia y la motivación laboral de los colaboradores internos, así como en la optimización del clima organizacional. Si bien la importancia de la comunicación interna en la gestión empresarial moderna es reconocida de manera generalizada, muchas empresas aún buscan la fórmula adecuada para convertirla en un auténtico elemento de competitividad externa.

De esta manera es crucial comprender que, para ser competitivas y afrontar con éxito los cambios impulsados por el mercado, las empresas deben no solo mejorar su comunicación interna, sino también motivar a su equipo humano, retener a los mejores talentos e inculcar una auténtica cultura corporativa que genere identificación y lealtad hacia la organización. Es en estos aspectos donde la comunicación interna se transforma en una herramienta estratégica clave para satisfacer estas necesidades y fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa.

En línea con esta perspectiva, se reconoce la importancia de estos elementos. Por este motivo, tienen un interés explícito en llevar a cabo un estudio que investigue los factores que están impactando en la comunicación interna, ya sea de manera positiva o negativa. Según

Yadney Osmaida y López Rodríguez (2009) este interés surge en un contexto en el que la organización se encuentra elaborando su manual de comunicación, reconociendo la necesidad de abordar los desafíos existentes en el flujo de la comunicación, la falta de canales adecuados y suficientes, así como la escasez de criterios claros sobre retroalimentación y participación en la dirección por parte de los trabajadores. Estas dificultades, según la alta gerencia, están estrechamente vinculadas con los elementos que conforman la comunicación interna.

En otra perspectiva la comunicación interna en una organización es un proceso complejo que se ve influenciado por una variedad de factores, según varios autores y expertos en el tema. Uno de los elementos clave es la cultura organizacional, que determina las normas, valores y creencias compartidas dentro de la empresa. La cultura impacta directamente en cómo se comparte la información y se establecen las relaciones comunicativas. Además, la estructura organizativa juega un papel crucial, ya que determina la jerarquía y la forma en que fluye la comunicación a través de diferentes niveles.

Otro factor esencial es la tecnología y los medios de comunicación disponibles en la organización. La era digital ha transformado la forma en que nos comunicamos internamente, Marshall McLuhan (2011) (citado por Cuervo, 2009) argumenta que "el medio es el mensaje", lo que implica que el canal de comunicación influye en cómo se percibe y comprende el contenido. Además, la diversidad de la fuerza laboral, según autores como Cox y Blake, puede impactar la comunicación, ya que diferentes perspectivas culturales y experiencias pueden afectar la interpretación y el entendimiento de los mensajes.

Bass y Avolio (2014) (citado por Bird, 2015) destacan la importancia de un liderazgo efectivo para facilitar una comunicación interna saludable. La capacidad de los líderes para

inspirar confianza, fomentar la transparencia y promover la participación afecta directamente la calidad de la comunicación en la organización.

En fin, existen factores de importancia que son influyentes y está moldeada por la cultura organizacional, la estructura, la tecnología, la diversidad, el liderazgo y la motivación. Estos factores, según diversos autores, interactúan entre sí y afectan directamente la eficacia y la salud general de la comunicación dentro de una organización. La comprensión y la gestión de estos elementos son esenciales para fomentar un entorno de trabajo comunicativo y colaborativo.

2.3.5 Tipos de comunicación interna

Se han llevado a cabo diversas investigaciones en el ámbito de la comunicación organizacional. Segredo (2013) citado por Nieves (2013), por ejemplo, se enfocó en el sector salud para analizar la comunicación y su impacto en el clima organizacional. Definió cuatro categorías para la dimensión de comunicación que describen su comportamiento en el clima organizacional: estímulo al desarrollo organizacional, contribución a la cultura organizacional, proceso de retroalimentación y estilos de comunicación. Fontalvo et al., (2011) citado por Fernández et al., (2023) propusieron un modelo que vincula el capital intelectual y la comunicación efectiva, considerando las dimensiones del capital intelectual (humano, estructural y relacional) y las dimensiones de la comunicación (información, divulgación, generador de relaciones y participación). Por otro lado, Di Nardo (2005) citado por Fernández et al., (2023) examinó la influencia de variables como edad, sexo, nivel educativo, antigüedad en la empresa, nivel de cargo y comunicación interna en la satisfacción laboral de los empleados de una entidad financiera internacional, abordando el tema desde la perspectiva de la psicología laboral. Utilizó un cuestionario diseñado por Asesores, citado por Di Nardo (2005) (citado por Fernández et al., 2023), para evaluar la Comunicación Interna, que incluía dimensiones como comunicación

vertical descendiente, comunicación vertical ascendente, comunicación horizontal-diagonal, barreras para la comunicación y retroalimentación. Este instrumento fue sometido a un análisis de componentes principales, demostrando una consistencia interna y validez adecuadas.

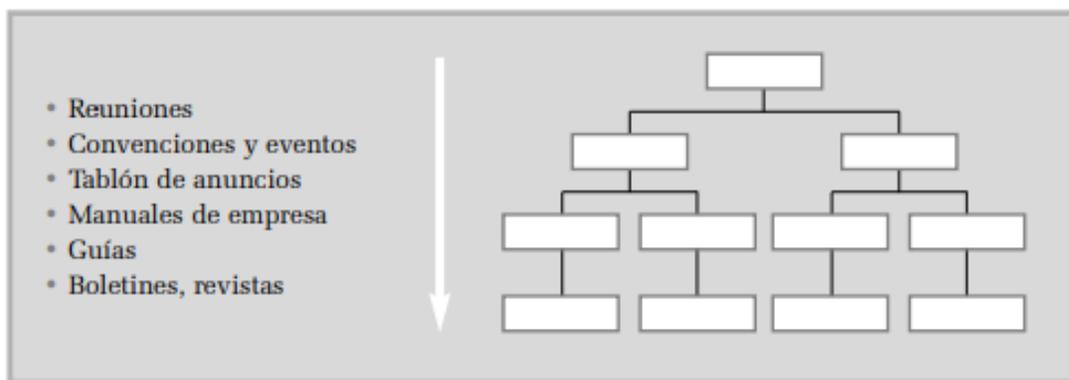
2.3.5.1 La comunicación vertical descendente. La comunicación descendente circula desde el nivel de un grupo u organización hacia un horizonte inferior. De la misma manera Castro (2004) citado por Cevallos, (2017) indica que se da desde la dirección hacia el personal de la organización.

La comunicación descendente es aquella que se origina desde la dirección hacia los niveles jerárquicos inferiores. Su contenido abarca toda la información destinada a ayudar a los empleados a comprender mejor sus roles individuales y el de sus colegas, aumentar su motivación, fortalecer su identificación con la organización y facilitar la regulación de su comportamiento. Además de los detalles relacionados con sus responsabilidades laborales, como funciones, remuneración y normas, los trabajadores también necesitan información general sobre la organización, como objetivos, estrategias, resultados, entre otros. Asimismo, requieren detalles específicos necesarios para llevar a cabo sus tareas, como funciones de los distintos departamentos y cambios en la plantilla. Es decir, se destaca como un componente vital para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, ya que proporciona a los empleados la información necesaria para desempeñar sus roles de manera eficiente y estar alineados con los objetivos y valores de la empresa. Desde detalles específicos sobre responsabilidades laborales hasta información general sobre la organización, esta forma de comunicación promueve la transparencia, la cohesión y el compromiso entre los diferentes niveles jerárquicos. En última instancia, el empleo de diversas herramientas facilita esta conexión regular entre la dirección y los empleados, asegurando una comunicación efectiva y una cultura organizacional sólida. Por lo

general, este tipo de comunicación es más frecuente que la ascendente, y existen diversas herramientas que permiten a la dirección conectarse regularmente con los empleados en sentido descendente, a continuación, se comentan algunas de ellas, que se consideran cruciales debido a su impacto significativo en diversos aspectos, y es fundamental tenerlas en cuenta. Su relevancia se manifiesta en múltiples niveles, ya que influyen en decisiones estratégicas, procesos operativos y resultados finales. Además, estas cualidades no solo son importantes en el contexto actual, sino que también tienen implicaciones a largo plazo para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa o proyecto. Por lo tanto, reconocer y valorar estas características es esencial para abordar desafíos, capitalizar oportunidades y garantizar un desempeño óptimo en cualquier ámbito de actividad.

Imagen 1

Comunicación Descendente



Nota: Ejemplo de una comunicación descendente. Tomado de (Bird, 2015)

La comunicación descendente es aquella que se origina desde la dirección de la organización hacia los niveles jerárquicos inferiores. Su propósito es proporcionar a los empleados información que mejore su comprensión de sus funciones y las de sus compañeros, aumente su motivación y conexión con la organización, y facilite el control y la regulación de su

conducta. Además de aspectos específicos del trabajo, los empleados necesitan información general sobre los objetivos, estrategias, resultados y otros aspectos organizativos.

Esta comunicación se realiza con mayor frecuencia que la ascendente y utiliza diversas herramientas, como reuniones (informativas, de "briefing", de contra-información y de feedback), convenciones y eventos especiales, tableros de anuncios estratégicamente ubicados, manuales de empresa con reglas y normas, guías más informales sobre derechos y obligaciones, y boletines, revistas y periódicos que proporcionan noticias relevantes sobre la organización.

En sí, según Díaz (2006) la comunicación descendente busca transmitir información esencial a los empleados mediante diversas herramientas, desde reuniones y eventos hasta documentos formales e informales, con el objetivo de fortalecer la conexión y comprensión de los empleados con la organización.

La comunicación descendente es una práctica crucial en cualquier organización, ya que permite que la dirección transmita información importante y estratégica a los empleados. Al utilizar una variedad de herramientas, como reuniones, eventos y documentos, se crea un canal efectivo para compartir la visión, los objetivos y las expectativas de la empresa. Esto no solo fortalece la conexión entre los empleados y la organización, sino que también promueve una mayor comprensión de los roles individuales dentro del contexto más amplio. Sin embargo, es fundamental que esta comunicación sea bidireccional, fomentando un ambiente donde los empleados se sientan cómodos para brindar retroalimentación y hacer preguntas, lo que enriquece aún más el proceso comunicativo y fortalece la cultura organizacional.

2.3.5.2 La comunicación vertical ascendentes. La comunicación ascendente se refiere a la transmisión de información desde los trabajadores hacia la dirección de la empresa. En la era

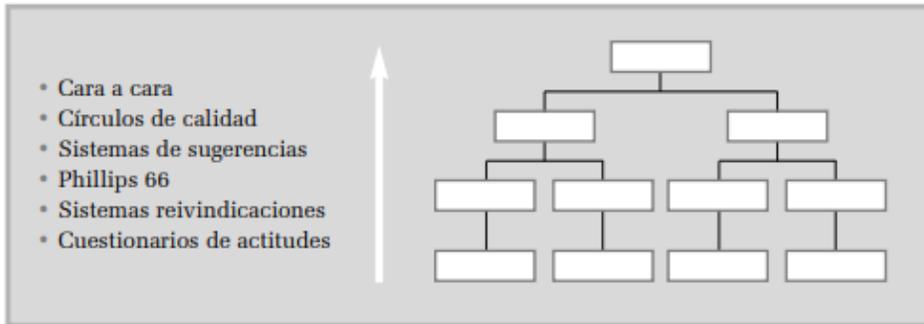
del Conocimiento, esta comunicación es esencial para la supervivencia organizativa, ya que, según Drucker (1998) (citado por Dhone & Sarwoko, 2023), el conocimiento se encuentra en la base de la jerarquía, en la mente de los especialistas. A diferencia de la comunicación descendente, la ascendente ofrece ventajas como proporcionar a la dirección una visión general de la empresa, conocer los problemas y el clima laboral, verificar la comprensión de la comunicación descendente y lograr una mayor integración de los empleados.

Además, la comunicación ascendente facilita la participación de los empleados en la toma de decisiones, aumenta su compromiso con la organización, contribuye a la toma de decisiones más informadas, fomenta la creatividad y mejora la calidad de productos y servicios, así como la calidad de vida laboral. Sin embargo, su eficacia depende de la cultura organizativa. Se presentan desafíos como la menor formalización de las vías ascendentes, la reticencia de los empleados a comunicarse por temor a reacciones negativas, y la posibilidad de interrupciones en niveles jerárquicos intermedios.

Para mejorar la comunicación ascendente, la dirección puede proporcionar herramientas como canales formales, aunque a menudo están menos establecidos que los descendentes. También es crucial abordar la reticencia de los empleados a comunicarse con sus superiores, la resistencia de algunos directivos a las críticas, y la posibilidad de interrupciones intencionadas en la transmisión de información ascendente.

Imagen 2

Comunicación ascendente



Nota: Ejemplo de una Comunicación ascendente. Toma de (Cevallos Icaza, 2017)

Comunicación cara a cara: La comunicación directa, conocida como "cara a cara" o "persona a persona", se destaca por sus ventajas emocionales y afectivas, siendo considerada una forma efectiva de comunicación. Este canal es rico al integrar tanto la comunicación verbal como no verbal, y ofrece retroalimentación inmediata. La práctica del "Management by Walking Around" en algunas empresas involucra a los directivos que dedican tiempo a recorrer la empresa y conversar con los empleados en un ambiente relajado.

Círculos de Control de Calidad: Basados en la "Teoría Z" de W. Ouchi, los círculos de calidad son grupos voluntarios de trabajadores que se reúnen para abordar problemas de calidad identificados por sus miembros. La Teoría Z busca la participación del personal en los objetivos organizativos, integrándolos con sus metas personales. Los círculos, con autonomía en la fijación de su calendario y planificación, buscan motivar a los empleados, fomentar la confianza y lealtad, y mejorar la calidad mediante la identificación y solución de problemas.

Sistemas de sugerencias: Estos sistemas permiten a los trabajadores presentar ideas para mejorar la eficacia de la organización. Un comité evalúa las sugerencias según criterios establecidos, implementando aquellas que se consideran más valiosas. Es crucial proporcionar

retroalimentación a los empleados cuyas ideas son rechazadas, explicando las razones, y recompensar a aquellos cuyas sugerencias se implementan.

Método Phillips 66: Una variante de Brainstorming, este método implica dividir un gran grupo de empleados en grupos de seis para generar ideas sobre aspectos específicos de la organización en intervalos de seis minutos. Los portavoces de cada grupo comparten las ideas generadas. Es útil para fomentar la creatividad en grupos grandes.

Sistemas de reivindicaciones: Los empleados pueden presentar formalmente quejas por escrito, comenzando por su superior inmediato y escalando según sea necesario. Además de resolver problemas, esto demuestra que la organización se preocupa por escuchar a los empleados.

Cuestionarios de actitudes: Estos cuestionarios se utilizan para conocer las actitudes y sentimientos de los trabajadores sobre diversos aspectos de la organización (Díaz, 2006). Deben ser anónimos para fomentar respuestas honestas, y la empresa debe actuar en consecuencia según los resultados, proporcionando retroalimentación adecuada a los empleados.

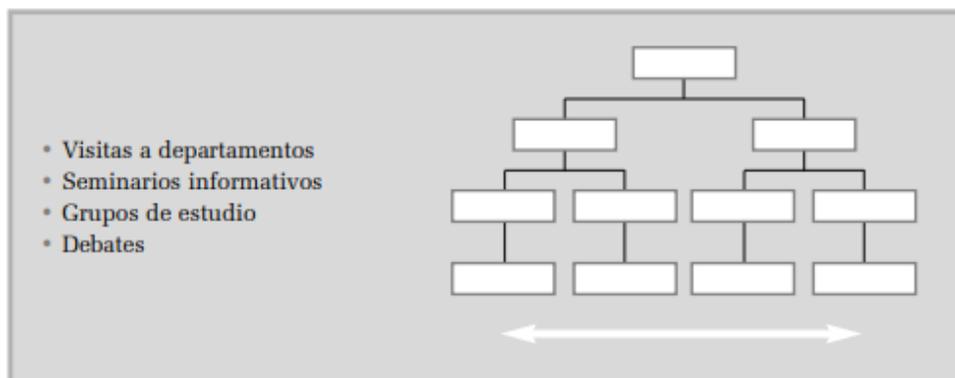
La comunicación ascendente, provee a la dirección una visión integral de la empresa, aborda problemas y fomenta la participación de los empleados en la toma de decisiones, aumentando su compromiso y mejorando la calidad laboral. Aunque ofrece ventajas como la creatividad y toma de decisiones informadas, enfrenta desafíos como la reticencia de empleados y posibles interrupciones en niveles jerárquicos intermedios. Para mejorarla, es necesario establecer canales formales de comunicación ascendente, abordar la reticencia de empleados y directivos a las críticas, y garantizar la fluidez de la información ascendente. Herramientas como círculos de calidad, sistemas de sugerencias y cuestionarios de actitudes son ejemplos concretos para facilitar

esta comunicación bidireccional, promoviendo un ambiente de confianza y participación en la organización.

2.3.5.3 La comunicación horizontal-diagonal. Implica interacciones entre empleados o grupos en el mismo nivel jerárquico, destacándose por su función primordial de coordinar actividades. Su objetivo es prevenir malentendidos, duplicidad de tareas y esfuerzos innecesarios, al mismo tiempo que fomenta la colaboración y el espíritu de equipo. Por lo general, es más frecuente que la comunicación vertical y se caracteriza por ser más franca y directa, reduciendo los tiempos de transmisión. Sin embargo, su falta de formalización puede causar conflictos, especialmente en organizaciones burocráticas. La tendencia actual es considerar al grupo como una unidad de trabajo, promoviendo la participación. Se busca equilibrar la comunicación horizontal informal, fortaleciendo las relaciones, con la formal, orientada a lograr objetivos empresariales. Pueden surgir problemas como tensiones entre departamentos debido a rivalidades, incompatibilidades de objetivos o solapamientos de funciones. La especialización y el uso de jergas profesionales pueden complicar la comprensión en este tipo de comunicación.

Imagen 3

Ejemplo de Comunicación horizontal



Nota: Ejemplo de la Comunicación horizontal. Tomado de (Bird, 2015)

Visitas a departamentos: La realización de visitas a diferentes departamentos dentro de la empresa tiene como objetivo principal promover la coordinación entre los empleados. Esto no solo beneficia a aquellos que ya forman parte de la organización, al ofrecer una comprensión más completa de las funciones de otros departamentos, sino que también resulta beneficioso para las nuevas incorporaciones al facilitar su integración desde el principio.

Seminarios informativos/formativos: Estos seminarios se utilizan cuando un departamento o empleado posee información valiosa para el trabajo de otros departamentos. La finalidad es compartir conocimientos relevantes y formativos entre los empleados.

Grupos de estudio: Estos grupos tienen como objetivo investigar a fondo un tema de interés común para sus miembros. Las reuniones planificadas por el grupo, que generalmente consta de entre 5 y 12 trabajadores, se centran en el análisis y búsqueda conjunta de soluciones o respuestas. Además de fomentar la capacidad de búsqueda independiente, esta herramienta promueve la cooperación y el trabajo en equipo.

Debates: En los debates, un grupo reducido aborda de manera informal un tema específico con la guía activa de un moderador. Los participantes deben preparar el tema a discutir, mientras que el moderador plantea preguntas para estimular y dirigir la discusión (Díaz, 2006). El objetivo es llegar a una conclusión o acuerdo sobre el tema debatido. Esta técnica no solo estimula el razonamiento y la capacidad analítica, sino que también mejora la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y la comprensión, contribuyendo a fortalecer relaciones interdepartamentales dentro de la organización.

2.3.6 Barreras para la comunicación

Las barreras de comunicación actúan como obstáculos en el proceso de intercambio de información, restringiendo o dificultando el acceso y la expresión completa de las personas. Identificar y comprender estos obstáculos es crucial para poder modificarlos o eliminarlos. La comunicación efectiva requiere un contexto compartido entre el emisor y el receptor.

Estas barreras pueden manifestarse como interferencias en diversos elementos del proceso comunicativo, como el emisor, el canal, el medio, el mensaje o el receptor. Pueden surgir problemas en la transmisión del mensaje, como ruidos en la conversación, alteraciones en la escritura, problemas de pronunciación o distracciones del receptor, entre otras barreras.

Según Mendoza (2021), entre los principales tipos de barreras se encuentran las físicas, que son interferencias tangibles como ruidos; las fisiológicas, que afectan la emisión o recepción precisas del mensaje debido a problemas sensoriales; las psicológicas, originadas por sentimientos hacia el receptor o emisor; las semánticas, que surgen de interpretaciones incorrectas del lenguaje; las administrativas, relacionadas con la planificación y ejecución del proceso comunicativo; las ambientales, derivadas del entorno físico; las verbales, vinculadas a la manera de expresarse de los emisores o receptores; las interpersonales, basadas en suposiciones incorrectas y percepciones distintas; y las tecnológicas, asociadas a fallos en los equipos de comunicación o su ausencia.

2.3.7 Retroalimentación

La retroalimentación desempeña un papel esencial al evaluar la eficacia de las acciones de comunicación y facilita el intercambio de opiniones para abordar posibles problemas dentro de la empresa. Según Linares P. (2012), la retroalimentación se considera el paso final en la fase

intercomunicativa, representando la respuesta del receptor al transmitir información al emisor, indicando cómo se recibió el mensaje y destacando su impacto. Este proceso permite a los participantes confirmar la efectividad de los mensajes enviados.

La atención a la funcionalidad de la retroalimentación contribuye al reconocimiento de problemas y a la adaptación de respuestas en consecuencia. La retroalimentación positiva se produce cuando los efectos logrados coinciden con las intenciones del emisor, mientras que la retroalimentación negativa señala efectos no deseados en relación con las intenciones perseguidas, siendo de mayor importancia para la organización (Peña, 2011 citado por Oyarvid 2017). La búsqueda constante de retroalimentación es crucial para la proyección con los públicos y la toma de decisiones, enfocándose especialmente en los flujos ascendentes, horizontales y transversales de comunicación, así como en las redes formales e informales.

Es fundamental mantener un diálogo constante entre la dirección y los trabajadores, donde el feedback juega un papel clave. Graverán (2017) (citado por Bird, 2015) destaca la diferencia entre comunicación e información, señalando que la comunicación implica una respuesta del receptor, a diferencia de la simple transmisión de mensajes que caracteriza a la información.

2.3.8 Desafíos y Barreras en la Comunicación Interna

El desafío de la época actual para los profesionales de las comunicaciones es realizar su gestión con toda la complejidad y la velocidad de los cambios. Tal es la velocidad, que se corre el riesgo de quedar marginados del cambio o de convertirse rápidamente en personas u organizaciones obsoletas. Para evitar este efecto, la capacidad de adaptación debe ser más dinámica, y esto se convierte a la vez en un tremendo peso individual y organizacional. En un

mercado competitivo, complejo, con crisis y dinámicas son protagonistas de esta última década, la mayoría de las empresas cuentan con estrategias, correctas o incorrectas, pero estrategias al fin.

El aumento del teletrabajo y la flexibilidad laboral, exacerbado por fenómenos como la pandemia, según investigaciones de Golden y Veiga (2005) citado por Oyarvide (2017), plantea desafíos para mantener la cohesión y el sentido de pertenencia en equipos virtualmente dispersos, exigiendo nuevas estrategias para garantizar una comunicación efectiva en entornos remotos.

La medición del impacto de las iniciativas de comunicación interna, explorada por autores como Downey et al. (2015) citado por Reyes (2011), y la demostración de su contribución a los objetivos organizacionales son esenciales para justificar la inversión en este ámbito, subrayando la necesidad de evaluar de manera constante la efectividad de las estrategias implementadas. En resumen, la comunicación interna, según la diversidad de perspectivas de estos autores, se ve desafiada por la necesidad de adaptarse a un entorno laboral dinámico, diverso y tecnológicamente avanzado, donde la habilidad para construir relaciones sólidas, facilitar la colaboración y mantener una comunicación efectiva se convierte en una tarea estratégica y multifacética.

La CI en una organización se enfrenta a diversos desafíos que van desde la gestión de la información hasta la construcción de un ambiente laboral efectivo. Uno de los principales desafíos es la diversidad de canales de comunicación disponibles, desde correos electrónicos hasta plataformas de mensajería instantánea, lo que requiere una estrategia integrada para garantizar la coherencia y la accesibilidad. Además, la globalización y la presencia de equipos dispersos geográficamente plantean dificultades en la coordinación y cohesión comunicativa. La

gestión de la información confidencial y la privacidad de los empleados se convierten en preocupaciones críticas en un mundo digital interconectado.

La cultura organizacional también representa un desafío, ya que las diferencias en valores y percepciones pueden obstaculizar la efectividad de la comunicación interna. La falta de transparencia y claridad en los mensajes corporativos puede generar desconfianza entre los empleados. La comunicación ascendente se ve amenazada por el temor a represalias, lo que limita la retroalimentación honesta. Además, la sobrecarga de información y el ruido comunicativo pueden dificultar la asimilación de mensajes clave. La adaptación a las nuevas tecnologías y la capacitación constante del personal para utilizar eficazmente las herramientas de comunicación son esenciales para superar este desafío.

La resistencia al cambio representa otro obstáculo, ya que las iniciativas de comunicación interna a menudo están vinculadas a transformaciones organizacionales. La falta de alineación entre la comunicación interna y los objetivos estratégicos puede derivar en malentendidos y desmotivación entre los empleados (Cuervo, 2009). Asimismo, la medición y evaluación de la efectividad de la comunicación interna plantean un desafío, ya que es difícil cuantificar el impacto real en el compromiso y la productividad de los empleados. En resumen, la gestión eficaz de la comunicación interna implica abordar estos desafíos de manera integral, considerando la tecnología, la cultura organizacional, la transparencia y la adaptabilidad como elementos clave para fomentar una comunicación interna efectiva y coherente en la organización.

2.4 Clima Laboral y Comunicación Interna

Arce (2017) citado por Charry (2018) el Clima Laboral como la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su estructura y dinámica, la cual influye en su satisfacción,

motivación y permanencia en la institución, así como en su rendimiento. Factores como la inequidad salarial, la falta de incentivos, las condiciones laborales deficientes, la falta de liderazgo y las malas relaciones interpersonales contribuyen a una percepción negativa del clima laboral, lo que resulta en baja productividad y eficiencia. La comunicación interna se define como un conjunto de acciones y mensajes diseñados para interactuar con los públicos internos de la empresa, destacando los valores y cualidades de la organización, así como sus acciones y servicios (Capriotti, 2009) (citado por Vilca et al., 2021). Esta comunicación no solo previene rumores y conflictos, sino que también promueve el crecimiento en productividad, calidad de servicio e identidad corporativa.

La Comunicación Interna dentro de una empresa juega un papel crucial en la configuración del Clima Laboral y en el impulso de la dirección estratégica. Esta comunicación fluida no solo aumenta la circulación eficiente de información dentro de la organización, sino que también fomenta la transformación de esta información en conocimiento, innovación y valor añadido a través del proceso de aprendizaje organizacional. Estos aspectos se convierten en pilares fundamentales que contribuyen a desarrollar competencias distintivas y a obtener ventajas competitivas para la empresa. Según Quiroga (2007) cuando la comunicación se combina con un clima laboral positivo y una cultura organizacional sólida, se crea un entorno propicio para aumentar la productividad y la competitividad de la organización en su conjunto.

Debe señalarse que, en el contexto actual, las entidades públicas deben gestionar la comunicación de manera estratégica y participativa, reconociendo la importancia del Clima Laboral y la Comunicación Interna como elementos fundamentales para fomentar la igualdad, la horizontalidad y la motivación entre los colaboradores. Es esencial que la comunicación oficial sea ágil y efectiva, llegando primero a los empleados para contrarrestar la propagación de

rumores y comunicaciones informales. Según García (1998) citado por Charry (2018), invertir en Comunicación Interna equivale a invertir en el capital humano de la organización, lo que conlleva a beneficios intangibles a largo plazo, promoviendo un sentido de pertenencia, unidad, participación e identidad, similares a los que se encuentran en las organizaciones privadas.

Cabe considerar, por otra parte, que el avance de la globalización y la internacionalización económica ha generado una demanda creciente en las empresas para adoptar procesos de producción flexibles. Los autores Abatte et al. (2000) citado por Quiroga (2007) hacen referencia que esto se logra mediante el aprovechamiento efectivo de la Comunicación Interna y la información organizacional, aspectos fundamentales que pueden ser facilitados por el uso extensivo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas tecnologías no solo permiten una gestión eficiente del conocimiento, sino que también contribuyen a crear un Clima Laboral propicio y una cultura organizacional adecuada, lo que fomenta la constante generación de nuevo conocimiento y la innovación empresarial.

En relación a la idea anterior la comunicación organizacional se convierte en un pilar esencial para la productividad. Una comunicación efectiva no solo maximiza las ventas, sino que también contribuye a construir un Clima Laboral positivo en el que los colaboradores se sienten conectados y comprometidos con la organización. Se reconoce que una comunicación adecuada impulsa el progreso y el crecimiento organizacional, influyendo en el comportamiento de los individuos tanto interna como externamente, lo que resulta en decisiones acertadas, solución de conflictos y actitudes colaborativas.

La comunicación interna en el lugar de trabajo es crucial para mantener a los colaboradores informados, valorados y motivados, alineándolos con los objetivos empresariales.

Cebrián (2013) citado por Vilca (2021) señala que una Comunicación Interna efectiva es fundamental para fomentar la lealtad y el compromiso de los empleados, lo que a su vez maximiza la productividad y retiene el talento dentro de la organización.

Andrade (2005) citado por Vilca (2021) destaca la importancia de la comunicación interna como un elemento crucial para influir en el Clima Laboral, promoviendo un ambiente propicio para el desempeño y la motivación de los trabajadores.

En resumen, el Clima Laboral y la Comunicación Interna es esencial para el desarrollo y la eficacia organizacional. El Clima Laboral, reflejo de la percepción de los empleados sobre su entorno laboral, afecta directamente su satisfacción, motivación y desempeño, mientras que una Comunicación Interna efectiva facilita la circulación de información, promueve la innovación y fortalece la identidad organizacional. La inversión en comunicación interna y en la creación de un clima laboral positivo no solo mejora el bienestar de los empleados y su compromiso con la empresa, sino que también impulsa el progreso y la competitividad a largo plazo en un mundo empresarial en constante cambio y desafíos.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis 1 (H1)

Existe relación entre Clima Laboral y Comunicación Interna.

2.5.2 Hipótesis Nula (H0)

No existe relación entre Clima Laboral y Comunicación Interna.

Capítulo III

Metodología de la investigación

3.1 Tipo de Investigación

Este estudio se basó en un enfoque de investigación cuantitativa. La noción de "cuantitativo" está asociada con la utilización de recuentos numéricos y métodos matemáticos, según lo indicado por Niglas (2010) (citado por Hernández 2018). En otras palabras, este enfoque se distingue por su búsqueda de objetividad a través de la recopilación de datos numéricos, lo que permite analizar tendencias y realizar generalizaciones en poblaciones más extensas, como señala Lazarsfeld (2019) (citado por López-Roldán & Fachelli, 2015). La perspectiva cuantitativa moderna adoptada se centra en la aplicación de métodos estadísticos avanzados para lograr una comprensión más precisa y rigurosa de los fenómenos sociales, representando actualmente un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para verificar ciertas suposiciones (Hernández, 2018). Por lo tanto, las características del enfoque cuantitativo son plenamente adecuadas para cumplir con los objetivos de este estudio.

3.2 Alcance de Investigación

Este estudio se clasifica como descriptivo y correlacional. En términos descriptivos, se busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos u cualquier otro fenómeno sometido a análisis. En otras palabras, se miden o recopilan datos para informar sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema en cuestión. Además, este estudio presenta un enfoque correlacional cuyo propósito es entender la relación o grado de asociación entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto específico. (Hernández, 2018)

Esta combinación de enfoques no solo enriquece la comprensión del problema en cuestión, sino que también ofrece perspectivas valiosas que pueden ser útiles para la formulación de políticas o estrategias de intervención en el ámbito estudiado.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de investigación adoptado para este estudio es el diseño no experimental, que se define como una investigación realizada sin manipulación deliberada de variables.

Específicamente, se optó por un diseño no experimental transversal o transeccional, ya que implica la descripción de variables en un grupo de casos (muestras o población) y la recopilación de datos en un momento específico (Hernández, 2018). En este enfoque, los fenómenos se observan y analizan tal como se desarrollan naturalmente, sin intervenciones ni control sobre las condiciones. Además, este método se utiliza para examinar fenómenos que ya están en curso en entornos del mundo real.

3.4 Población – Muestra

La población objeto de estudio comprendió a los colaboradores de una entidad gubernamental ubicada en la provincia de Cotopaxi en cantón Latacunga.

La totalidad de colaboradores asciende a 33 trabajadores. La colaboración activa de todos los trabajadores de dicha entidad permitió la recolección del 100% de la información, lo cual facilitó el desarrollo de la presente investigación.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En este estudio, se empleó la Encuesta como método para la recopilación de datos. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios estandarizados, los cuales fueron aplicados en investigaciones científicas previamente publicadas en bases de datos de alto impacto. El

cuestionario destinado a evaluar la variable de Clima Laboral se basó en la investigación titulada "Organizational Climate and Job Satisfaction State Sector Organizations (public institutions)" realizada por Chiang et al. (2008) en Chile, el cual adoptó el cuestionario propuesto por Koys & Decottis (1991). Por otro lado, el cuestionario empleado para medir la variable de Comunicación Interna provino de la investigación titulada "Organizational Communication: A Case Study at an Ecuadorian University" llevada a cabo por D'Armas et al. (2020) en Ecuador, los cuales acogieron el cuestionario basado en Di Nardo (2005).

El Cuestionario de Clima Laboral se compone de 8 dimensiones o constructos, a saber: (1) Autonomía, (2) Cohesión, (3) Confianza, (4) Presión, (5) Apoyo, (6) Reconocimiento, (7) Equidad, (8) Innovación; cada dimensión consta de 5 ítems. En cuanto al cuestionario de Comunicación Interna, este abarca 5 dimensiones o constructos: (1) Comunicación Vertical Descendente con 10 ítems, (2) Comunicación Vertical Ascendente con 6 ítems, (3) Comunicación Horizontal – Diagonal con 4 ítems, (4) Barreras para la Comunicación con 10 ítems y (5) Retroalimentación con 4 ítems.

Ambos cuestionarios se evalúan mediante la Escala Likert, que va desde 1 hasta 5, donde 1 representa "Totalmente en Desacuerdo", 2 equivale a "No estoy de acuerdo", 3 significa "Neutro", 4 indica "De Acuerdo" y 5 denota "Totalmente de Acuerdo".

3.6 Confiabilidad del Instrumento de Clima Laboral

Para la evaluación de la confiabilidad del instrumento, se aplicó el Coeficiente de Alfa de Cronbach. Según Virla (2010), "El coeficiente de Cronbach mide la homogeneidad de un conjunto de ítems diseñados para medir una característica común o constructo. Un valor más elevado de Alfa de Cronbach sugiere una mayor coherencia interna entre los ítems, indicando así

que estos miden de manera consistente el mismo constructo subyacente". Este coeficiente se sitúa en una escala de 0 a 1. Conforme a Soto & Lautenschlager (2003), "El coeficiente de Cronbach varía entre 0 y 1. Un valor cercano a 1 indica una mayor coherencia interna y, por ende, una mayor confiabilidad del instrumento. No obstante, un valor extremadamente alto podría también sugerir redundancia entre los ítems".

Como se puede ver en la Tabla 1, hemos evaluado la confiabilidad del instrumento y hemos obtenido un coeficiente de confiabilidad total de 0,953 para todos los ítems. Esto nos dice que el instrumento es altamente confiable, tal como lo sugiere el trabajo de Hernández (2018).

Al examinar la confiabilidad por dimensiones, notamos que las dimensiones de Autonomía, Cohesión, Confianza, Apoyo, Equidad e Innovación superan el umbral del 0.8, indicando que estas áreas del instrumento son altamente confiables. Sin embargo, las dimensiones de Presión y Reconocimiento muestran valores inferiores a 0.8, sugiriendo que estos aspectos podrían no ser confiables y, por lo tanto, se recomienda no darles relevancia ni tenerlos en cuenta al interpretar los resultados de estas dimensiones.

A continuación, se procederá a analizar los resultados obtenidos en cada dimensión en el contexto del Desarrollo Sostenible Corporativo.

Autonomía: Este valor de 0.880 indica una muy buena consistencia interna entre los ítems relacionados con la autonomía. Un valor de alfa superior a 0.8 generalmente se considera aceptable en términos de confiabilidad.

Cohesión: El valor de 0.825 indica una buena consistencia interna entre los ítems relacionados con la cohesión, aunque es ligeramente más bajo que el de autonomía. Aun así, sigue siendo un valor bastante sólido.

Confianza: Este valor de 0.854 muestra una muy buena consistencia interna entre los ítems relacionados con la confianza. Es un valor sólido y sugiere que los ítems miden de manera coherente la confianza.

Presión: Este valor es un poco más bajo en comparación con los anteriores. Un coeficiente de alfa de 0.667 aún indica cierto nivel de consistencia interna, pero podría ser considerado como moderado en términos de fiabilidad.

Apoyo: Un valor de alfa tan alto como 0.905 indica una excelente consistencia interna entre los ítems relacionados con el apoyo. Esto sugiere que estos ítems están muy relacionados y miden de manera coherente la variable en cuestión.

Reconocimiento: Aunque ligeramente más bajo que algunos de los otros valores, 0.794 aún indica una buena consistencia interna entre los ítems relacionados con el reconocimiento.

Equidad: Similar al reconocimiento, este valor de 0.801 también sugiere una buena consistencia interna entre los ítems relacionados con la equidad. Es un indicador sólido de confiabilidad en esta dimensión.

Innovación: Con un valor de 0.897 de confiabilidad indica una excelente consistencia interna entre los ítems relacionados con la innovación. Es un valor muy sólido y sugiere que estos ítems miden la innovación de manera coherente.

Tabla 1*Análisis de Confiabilidad de las variables de la dimensión de Clima Laboral*

Variable	Alpha de Cronbach	N° Elementos
Autonomía	,880	5
Cohesión	,825	5
Confianza	,854	5
Presión	,667	5
Apoyo	,905	5
Reconocimiento	,794	5
Equidad	,801	5
Innovación	,897	5
Total	0,953	40

3.7 Confiabilidad de instrumento de Comunicación Interna

Para evaluar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Coeficiente de Alpha de Cronbach, que es una medida de confiabilidad ampliamente utilizada para evaluar la consistencia interna de un instrumento de medición, como en este caso, el cuestionario sobre Comunicación Interna en el lugar de trabajo el cual consta de 34 ítems para 33 colaboradores de la entidad. El valor de Alfa de Cronbach obtenido es de 0,92, lo cual indica una excelente consistencia interna del instrumento. Un coeficiente de alfa cercano a 1 sugiere que los ítems del cuestionario están altamente correlacionados entre sí, lo que implica que el instrumento mide de manera confiable la variable que se está evaluando, en este caso, la elevada coherencia interna del instrumento indica que los elementos del cuestionario están evaluando de manera consistente el constructo que se busca medir. En términos simples, hay una notable uniformidad en las respuestas de los participantes a las preguntas formuladas en el cuestionario.

Como se muestra en la Tabla 2 en la que se evalúa la confiabilidad del instrumento se alcanzó una confiabilidad del 0,928 el total de los ítems, esto significa que el instrumento tiene una fiabilidad alto conforme a lo establecido a (Sánchez, 2020).

Adicionalmente se evaluaron el alfa la confiabilidad por dimensiones se evidencia que las dimensiones comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras para la comunicación, retroalimentación supera el 0,8 significa que tiene una fiabilidad alto de acuerdo a (Sánchez, 2020). A excepción de comunicación vertical ascendente que tiene una fiabilidad baja no será tomada en cuenta en el proceso.

A continuación, se llevará a cabo el análisis de los resultados obtenidos en cada dimensión dentro del marco de la Comunicación Interna en el Ambiente Laboral:

Comunicación Vertical Descendente: Un coeficiente de 0,855, indica una alta consistencia interna en las respuestas relacionadas con la comunicación. En otras palabras, las preguntas que abordan la comunicación vertical descendente en el cuestionario están altamente correlacionadas entre sí, lo que sugiere que la escala es confiable y mide de manera coherente el constructo de motivación.

Comunicación Vertical Ascendente: Existe un coeficiente de 0,546, la dimensión de comunicación vertical ascendente muestra una consistencia baja. Este resultado sugiere que las preguntas relacionadas con la comunicación vertical ascendente no sean tomadas en cuenta en la medición de estos aspectos dentro del contexto estudiado.

Comunicación Horizontal Diagonal: Hay un coeficiente de 0,877 para la dimensión de comunicación horizontal diagonal también señala una consistencia interna elevada. Las preguntas que evalúan la creatividad están altamente correlacionadas, respaldando la fiabilidad de la escala en la medición de la comunicación interna en el entorno laboral.

Barreras para la Comunicación: Con un coeficiente de 0,867, la dimensión de barreras para la comunicación muestra una consistencia interna robusta. Las preguntas relacionadas, están

fuertemente relacionadas entre sí, lo que sugiere que la escala es confiable para medir este aspecto específico en el contexto del estudio.

Retroalimentación: Hay un coeficiente de 0,824 para la dimensión de retroalimentación que también señala una consistencia interna elevada. Las preguntas relacionadas con la evaluación de la creatividad muestran una fuerte correlación, lo que respalda la confiabilidad de la escala en la medición de la comunicación interna en el entorno laboral.

Estos resultados indican que las preguntas asociadas con estas dimensiones están altamente correlacionadas, sugiriendo una confiabilidad robusta en la medición coherente de los constructos de motivación, comunicación horizontal diagonal, barreras para la comunicación y retroalimentación en el entorno laboral. Por otro lado, la dimensión de Comunicación Vertical Ascendente muestra una consistencia baja, con un coeficiente de 0,546, indicando que las preguntas relacionadas con esta dimensión no son fiables para medir estos aspectos específicos en el contexto estudiado. En conclusión, los resultados revelan una baja consistencia en la dimensión de Comunicación Vertical Ascendente, lo que sugiere que las preguntas asociadas a esta dimensión no son confiables para evaluar los aspectos específicos dentro del contexto estudiado. Este hallazgo resalta la necesidad de revisar y posiblemente reformular las preguntas relacionadas con esta dimensión para mejorar su fiabilidad y precisión en la medición de la comunicación ascendente en el ámbito analizado.

Tabla 2*Análisis de confiabilidad*

CONSTRUCTO	ALPHA DE CONBRACH	Nº DE ELEMENTOS
Comunicación Vertical Descendente	0,855	10
Comunicación Vertical Ascendente	0,546	6
Comunicación Horizontal - Diagonal	0,877	4
Barreras para la Comunicación	0,867	10
Retroalimentación	0,824	4
TOTAL	0,928	34

3.8 Validez del Instrumento

3.8.1 Instrumento de clima laboral

Los resultados de la Prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y la Prueba de Esfericidad de Bartlett son fundamentales para determinar si los datos son adecuados y si cumplen con los supuestos necesarios para realizar un análisis factorial. En primer lugar, la medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) proporciona una evaluación de la adecuación del conjunto de datos para el análisis factorial. Este valor, que oscila entre 0 y 1, indica qué tan bien se ajustan los datos al análisis factorial. Como se puede evidenciar en la Tabla 3, el valor de KMO es de 0.835, lo que sugiere una adecuación moderadamente buena para este tipo de análisis. Si bien no es perfecto, un valor superior a 0.5 se considera generalmente aceptable, mientras que valores superiores a 0.8 se consideran muy buenos. Por lo tanto, un valor de 0.835 indica que los datos tienen una adecuación razonable para proceder con el análisis factorial.

Por otro lado, la Prueba de Esfericidad de Bartlett examina si hay suficiente correlación entre las variables para justificar la aplicación del análisis factorial (Hernández-Sampieri, 2018). La hipótesis nula de esta prueba establece que no hay correlaciones significativas entre las variables. En contraste, si el valor de significancia (p) es menor que un nivel de significancia

predeterminado, generalmente 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se concluye que hay suficiente correlación entre las variables para proceder con el análisis factorial. En este caso, el valor de p es extremadamente pequeño (0.000), lo que indica una correlación significativa entre las variables.

En resumen, estos resultados sugieren que los datos tienen una adecuación razonable para realizar un análisis factorial y que las variables están correlacionadas entre sí, lo que justifica la aplicación de este método estadístico. Sin embargo, es importante recordar que estos resultados son solo el primer paso en el proceso de análisis factorial. Se deben realizar análisis adicionales para interpretar adecuadamente los resultados y validar el modelo resultante. Además, es esencial considerar el contexto y la naturaleza de los datos antes de extraer conclusiones significativas a partir del análisis factorial.

Tabla 3

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de Clima Laboral

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,835
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	164,335
	gl	28
	Sig.	,000

3.8.2 Instrumento de comunicación interna

Es crucial evaluar la validez del instrumento para asegurarse de que esté midiendo realmente lo que se pretende medir en términos universitarios. Un instrumento puede ser altamente confiable, pero carecer de validez si no mide adecuadamente el constructor de interés. El KMO proporciona una medida de la adecuación de los datos para realizar un análisis factorial.

El valor del KMO varía entre 0 y 1, y un valor cercano a 1 indica una buena adecuación de los datos para el análisis factorial. (Sanchez , 2020)

En este caso en la Tabla 4, el valor de KMO es adecuado (0,711), lo cual es positivo. Indica que la relación entre las dimensiones observadas es fuerte y que los datos son apropiados para el análisis factorial. Esto sugiere que la estructura subyacente que estás tratando de medir es clara y bien definida en tus datos.

La Prueba de Esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz de identidad, lo que implicaría que no hay correlaciones significativas entre los ítems (Sanchez , 2020). Un nivel de significancia menor a 0,005 indica que se rechaza la hipótesis nula, confirmando la presencia de correlaciones significativas entre los ítems. En este caso, el nivel de significancia obtenido es menor a 0,005, lo que significa que los ítems están correlacionados de manera significativa, lo que refuerza la validez del instrumento. Estos resultados respaldan la confianza en la capacidad del instrumento para medir el constructor de interés de manera válida y proporcionan una base sólida para llevar a cabo un análisis factorial.

Tabla 4

Prueba de KMO y Bartlett del instrumento de Comunicación Interna

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0,711
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	82,236
	gl	10
	Sig.	0,000

3.9 Procesamiento de Datos

Después de completar la evaluación para asegurar la confiabilidad y validez interna del cuestionario, se procedió con el análisis de los datos. En la primera etapa, se creó una matriz que

incluía todas las variables junto con sus respectivas codificaciones. Luego, se descargaron los datos del formulario de Google y se asignaron códigos a las variables sociodemográficas. La matriz de datos resultante se importó al software Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 22. Además, se utilizó estadística descriptiva para analizar los datos y se aplicó la correlación de variables utilizando el estadístico de Spearman. Los resultados obtenidos se presentan detalladamente en forma de tablas.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

4.1 Análisis de Resultados de los datos Sociodemográficos

En este análisis, se pudo enfocar en cómo el Clima Laboral en las entidades se relaciona con la Comunicación Interna. Se utilizó los resultados de una encuesta que indaga sobre la demografía y características de los empleados. La información recolectada incluye diversos aspectos como género, edad, estado civil, etnia, experiencia laboral y si pertenecen a grupos considerados prioritarios (Capacidad Física). A continuación, se examinarán los descubrimientos más significativos y sus implicaciones para el Clima Laboral y la Comunicación Interna en las empresas. Los detalles específicos se presentan en la Tabla 5.

El análisis sociodemográfico de los empleados dentro de la entidad gubernamental arroja una serie de tendencias significativas que son fundamentales para comprender la dinámica del lugar de trabajo y diseñar estrategias efectivas de Clima Laboral que fortalezcan la Comunicación Interna dentro de la entidad. En primer lugar, se observa una clara desigualdad de género, con una mayoría de colaboradoras femeninas representando el 66.7% de la fuerza laboral, lo que sugiere la necesidad de abordar las diferencias de género en las estrategias de comunicación y desarrollo profesional. Además, la distribución por edad revela que la mayoría de los empleados

se encuentran en el rango de 25 a 34 años, lo que indica una fuerza laboral joven con posibles preferencias y habilidades tecnológicas distintivas que deben ser consideradas al implementar herramientas y plataformas de Comunicación Interna.

En cuanto al estado civil, la predominancia de empleados solteros (60.6%) implica que una parte significativa de la fuerza laboral puede tener menos responsabilidades familiares, lo que podría influir en su disponibilidad y compromiso con las actividades laborales. Por otro lado, la diversidad étnica es evidente, con la mayoría de los empleados siendo mestizos (72.7%) y una proporción considerable de empleados indígenas (24.2%), lo que destaca la importancia de la sensibilidad cultural en las estrategias de Clima Laboral y el reconocimiento de la diversidad presente en el lugar de trabajo.

La distribución de la experiencia laboral también es notable, con la mayoría de los empleados teniendo entre 1 y 3 años de experiencia (42.4%), lo que podría indicar una rotación de personal relativamente alta o la contratación reciente de empleados. Esto sugiere la necesidad de programas de integración y capacitación continua para garantizar una adaptación efectiva y una comprensión de las políticas y procesos internos. Por último, la mayoría de los empleados informan no tener enfermedades catastróficas o de alta complejidad (97%), lo que sugiere un buen estado físico general dentro de la fuerza laboral, lo cual puede ser un factor positivo para la productividad y el bienestar en el trabajo.

En resumen, la comprensión detallada de estos factores sociodemográficos es esencial para diseñar e implementar estrategias de Clima Laboral y Comunicación Interna que sean inclusivas, efectivas y que se adapten a las necesidades y características específicas de la fuerza laboral dentro de la entidad gubernamental.

Tabla 5*Datos Sociodemográficos de los informantes*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
GÉNERO	Femenino	22	66,7	66,7	66,7
	Masculino	11	33,3	33,3	100,0
EDAD	18-24	4	12,1	12,1	12,1
	25-34	21	63,6	63,6	75,8
	35-44	6	18,2	18,2	93,9
	45-54	2	6,1	6,1	100,0
ESTADO CIVIL	Soltero/a	20	60,6	60,6	60,6
	Casado/a	9	27,3	27,3	87,9
	Divorciado/a	1	3,0	3,0	90,9
	Conviviendo	3	9,1	9,1	100,0
ETNIA	Mestizo	24	72,7	72,7	72,7
	Indígena	8	24,2	24,2	97,0
	Montubio	1	3,0	3,0	100,0
EXPERIENCIA LABORAL	Sin experiencia laboral	3	9,1	9,1	9,1
	Menos de 1 año	3	9,1	9,1	18,2
	1-3 años	14	42,4	42,4	60,6
	4-6 años	8	24,2	24,2	84,8
	7-10 años	2	6,1	6,1	90,9
	Más de 10 años	3	9,1	9,1	100,0
CAPACIDAD FÍSICA	Personas con enfermedades catastróficas o de alta complejidad	1	3,0	3,0	3,0
	Ninguno	32	97,0	97,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

4.2 Análisis de las Dimensiones de Clima Laboral

Dimensión: Autonomía

Al analizar los resultados de la dimensión de autonomía dentro del contexto de las estrategias de Clima Laboral para Fortalecer la Comunicación Interna en una entidad gubernamental, es crucial comprender la distribución de los niveles de autonomía entre los empleados. Los resultados como se muestra en la Tabla 6, el 66.7% de los empleados reportan un nivel de autonomía alto, mientras que el 24.2% indica un nivel medio y solo el 9.1% menciona un nivel bajo.

Este hallazgo sugiere que la mayoría de los empleados dentro de la entidad gubernamental se sienten empoderados y tienen un alto grado de libertad y control sobre sus tareas y responsabilidades laborales. Esto puede ser un indicador positivo de un Clima Laboral saludable, donde los empleados se sienten capacitados para tomar decisiones y gestionar sus tareas de manera independiente.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aún existe un segmento minoritario de empleados (9.1%) que perciben un nivel bajo de autonomía en su trabajo. Este grupo podría estar experimentando limitaciones en su capacidad para tomar decisiones o para ejercer control sobre su trabajo, lo que podría afectar negativamente su satisfacción laboral y su motivación.

Para fortalecer aún más el Clima Laboral y mejorar la Comunicación Interna, es crucial abordar las necesidades de este grupo minoritario. Esto podría implicar proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para aumentar su autonomía, así como

implementar mecanismos de retroalimentación y participación que les permitan tener voz en la toma de decisiones y sentirse más involucrados en el proceso organizacional.

En general, estos resultados indican que la mayoría de los empleados dentro de la entidad gubernamental perciben un nivel alto de autonomía en su trabajo, lo que puede ser un factor positivo para el compromiso y la productividad. Sin embargo, es importante abordar las necesidades de aquellos que perciben un nivel bajo de autonomía para garantizar un clima laboral equitativo y satisfactorio para todos los empleados.

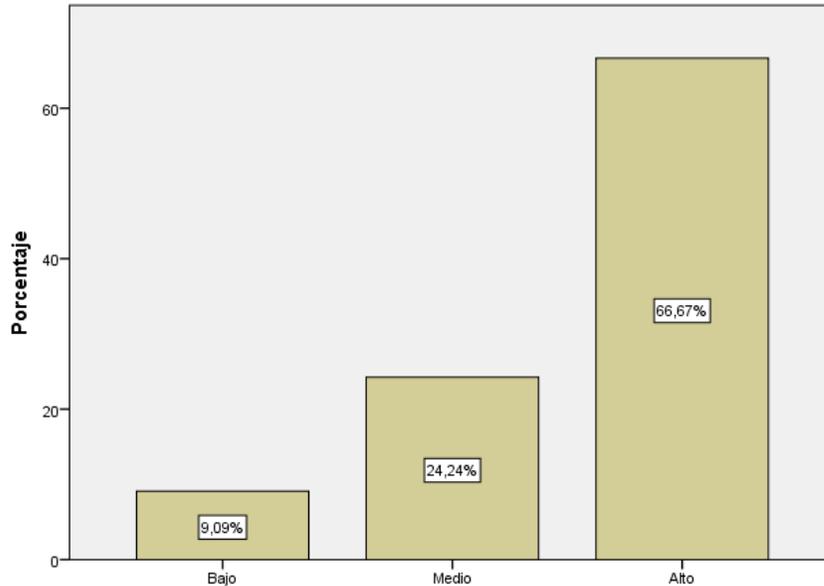
Tabla 6

Suma de la dimensión de Autonomía de la Variable de Clima Laboral

SUMA DE RANGOS DE AUTONOMÍA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
AUTONOMÍA	Bajo	3	9,1	9,1	9,1
	Medio	8	24,2	24,2	33,3
	Alto	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 1

Suma de rango de autonomía



Dimensión: Cohesión

Al examinar los resultados de la dimensión de cohesión que se pueden observar en la Tabla 7, es esencial comprender la distribución de los niveles de cohesión entre los empleados. Según los datos proporcionados por el SPSS, el 54.5% de los empleados reportan un nivel alto, seguido por el 39.4% que indica un nivel medio, y solo el 6.1% que menciona un nivel bajo de cohesión. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados dentro de la entidad gubernamental perciben un alto grado de cohesión en su equipo de trabajo y en la organización en general. Esto puede indicar un ambiente laboral saludable donde los empleados se sienten conectados entre sí, trabajan bien juntos y comparten objetivos comunes. La alta cohesión también puede ser un factor clave para fomentar la colaboración y la cooperación en el lugar de trabajo, lo que a su vez puede contribuir a un aumento en la eficiencia y el rendimiento organizacional.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que aún existe un porcentaje minoritario de empleados (6.1%) que perciben un nivel bajo de cohesión en su equipo de trabajo. Esta percepción podría estar relacionada con una falta de conexión o apoyo entre los miembros del equipo, posibles conflictos interpersonales o una falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro del grupo. Abordar estas preocupaciones es fundamental para fortalecer aún más la cohesión en el lugar de trabajo y promover un ambiente laboral armonioso y productivo.

Para mejorar esta dimensión en la entidad gubernamental, se pueden implementar diversas estrategias, como actividades de team building, sesiones de retroalimentación y comunicación efectiva, así como programas de desarrollo de liderazgo que fomenten la confianza y la colaboración entre los empleados. Además, crear un entorno inclusivo y promover una cultura organizacional basada en el respeto y la diversidad también puede contribuir significativamente a fortalecer la cohesión en el lugar de trabajo.

En resumen, aunque la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de esta dimensión en la entidad gubernamental, es crucial abordar las necesidades de aquellos que perciben un nivel bajo para promover un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

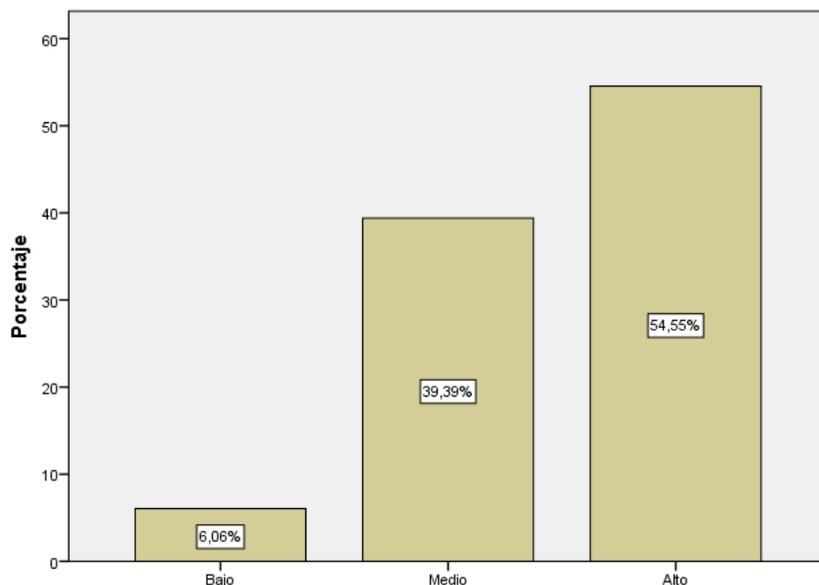
Tabla 7

Suma de la dimensión de Cohesión de la Variable de Clima Laboral

SUMA DE RANGOS DE COHESIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
COHESIÓN	Bajo	2	6,1	6,1	6,1
	Medio	13	39,4	39,4	45,5
	Alto	18	54,5	54,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 2

Suma de rango de cohesión



Dimensión: Confianza

Al analizar los resultados de la dimensión, se destacan diferencias significativas en los niveles de confianza entre los empleados como se puede observar en la Tabla 8. De acuerdo con los datos recopilados por el SPSS, una notable mayoría del 75.8% de los empleados reporta un alto nivel de confianza, seguido por el 18.2% que indica un nivel medio, mientras que solo el 6.1% menciona tener un nivel bajo.

Estos resultados reflejan la percepción mayoritaria de que los empleados dentro de la entidad gubernamental confían en sus colegas, supervisores y en la organización en su conjunto. Este hallazgo es relevante, ya que la confianza es esencial para construir relaciones laborales sólidas y un entorno de trabajo positivo. Un alto nivel en esta dimensión puede fomentar la colaboración, la comunicación abierta y la resolución efectiva de problemas, contribuyendo así a un clima laboral saludable y productivo.

Sin embargo, es fundamental reconocer la existencia de un pequeño porcentaje de empleados (6.1%) que perciben un nivel. Esta percepción podría estar influenciada por experiencias previas, falta de transparencia en la comunicación o problemas de gestión. Identificar las causas subyacentes de esta falta de confianza es crucial para abordarlas de manera efectiva y promover un ambiente de trabajo más sólido y colaborativo.

Para fortalecer aún más la confianza dentro de la entidad gubernamental, se pueden implementar diversas estrategias. Esto incluye programas de desarrollo de liderazgo que fomenten la transparencia, la comunicación abierta y la construcción de relaciones sólidas entre los empleados y sus supervisores. Además, promover una cultura organizacional basada en la integridad, el respeto y la equidad puede contribuir significativamente a consolidar la confianza en toda la organización.

En conclusión, aunque la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de confianza en la entidad gubernamental, es crucial abordar las necesidades de aquellos que experimentan un nivel bajo para fortalecer las relaciones laborales y promover un ambiente de trabajo positivo y productivo. La confianza es un elemento fundamental en cualquier entorno laboral, y su fortalecimiento contribuirá al éxito general de la organización.

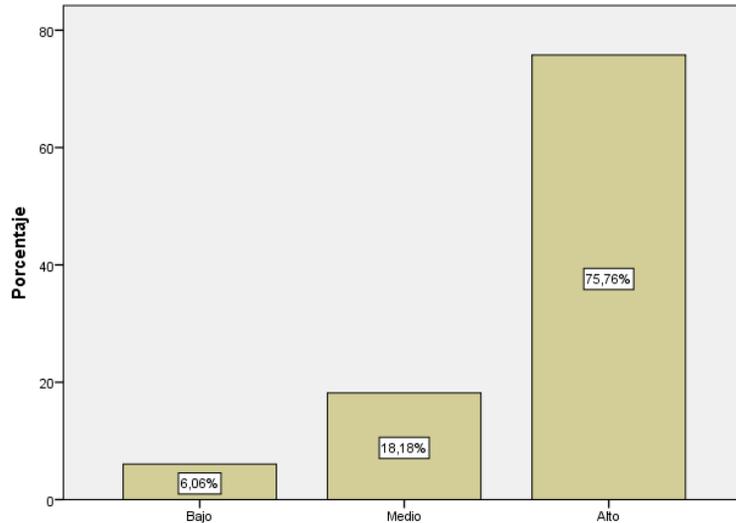
Tabla 8

Suma de la dimensión de Confianza de la Variable de Clima Laboral

SUMA DE RANGOS DE CONFIANZA					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CONFIANZA	Bajo	2	6,1	6,1	6,1
	Medio	6	18,2	18,2	24,2
	Alto	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 3

Suma de rango de confianza



Dimensión: Apoyo

Al examinar los resultados de la dimensión de apoyo que se reflejan en la Tabla 9, se revela una distribución notablemente diferente en los niveles de apoyo experimentados por los empleados, según los datos recolectados por el SPSS. La mayoría, un 66.7% de los empleados, informa tener un alto nivel, mientras que un 24.2% señala un nivel medio y solo un 9.1% menciona un nivel bajo en esta dimensión.

Estos hallazgos sugieren que la mayoría de los empleados dentro de la entidad gubernamental sienten que reciben un respaldo sustancial en su entorno laboral. Este descubrimiento es de suma importancia, dado que el apoyo en el trabajo puede ejercer una influencia significativa en el bienestar emocional, la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados. Un nivel elevado de apoyo puede generar un sentimiento de seguridad, confianza y pertenencia, elementos esenciales para promover un ambiente laboral positivo y productivo.

A pesar de esto, es crucial destacar que un pequeño porcentaje de empleados (9.1%) percibe un nivel bajo. Esta percepción es motivo de preocupación, ya que la falta de apoyo en el entorno laboral puede tener repercusiones negativas en la salud mental y el desempeño laboral de los empleados. Identificar las posibles causas detrás de esta percepción es fundamental para abordarlas de manera efectiva y garantizar un entorno de trabajo más sólido y colaborativo.

Para fortalecer aún más el nivel de apoyo dentro de la entidad gubernamental, se pueden implementar una variedad de estrategias. Esto incluye programas de desarrollo de liderazgo que promuevan un estilo de gestión comprensivo y empático, así como iniciativas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. Además, establecer canales de comunicación abiertos y accesibles puede facilitar la identificación y resolución de problemas relacionados con el apoyo en el lugar de trabajo.

En conclusión, aunque la mayoría de los empleados dentro de la entidad gubernamental perciben un alto nivel de apoyo, es imperativo abordar las necesidades de aquellos que experimentan un nivel bajo de apoyo. Mejorar la cultura organizacional en torno al apoyo puede tener un impacto significativo en el bienestar y desempeño de los empleados, así como en la eficacia general de la organización para alcanzar sus objetivos.

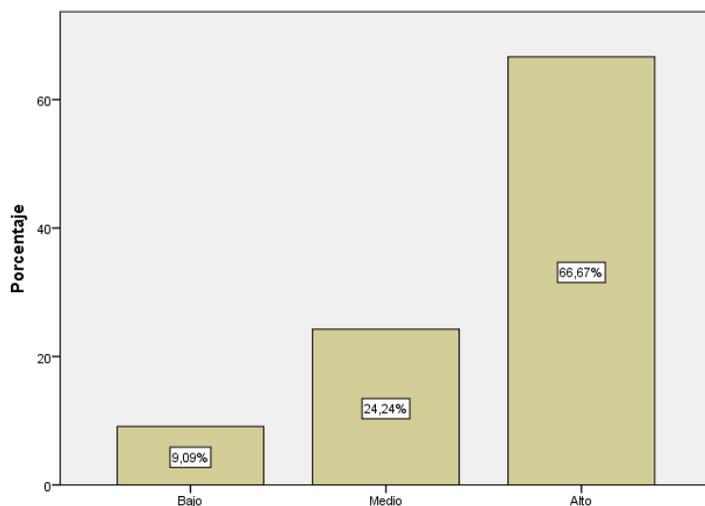
Tabla 9

Suma de la dimensión de Apoyo de la Variable de Clima Laboral

SUMA DE RANGO DE APOYO					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
APOYO	Bajo	3	9,1	9,1	9,1
	Medio	8	24,2	24,2	33,3
	Alto	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 4

Suma de rango de apoyo



Dimensión: Equidad

Los resultados de la dimensión de equidad que se observan en la Tabla 10, para la entidad gubernamental revelan un panorama mixto en cuanto a la percepción de equidad por parte de los encuestados. Aproximadamente el 42.4% de los encuestados consideran que el nivel de equidad en la entidad es alto, lo que indica una percepción positiva en términos de imparcialidad y tratamiento justo dentro de la organización. Esta cifra sugiere que una parte significativa de los encuestados confía en que la entidad gubernamental trata a las personas de manera justa e igualitaria, lo que podría reflejar una sólida base de confianza en la institución.

Sin embargo, es importante notar que el 21.2% de los encuestados perciben un nivel bajo, lo que señala que aún existe una proporción considerable de personas que tienen preocupaciones sobre la equidad dentro de la entidad gubernamental. Esta cifra no debe ser pasada por alto, ya que indica áreas potenciales de mejora en términos de políticas, prácticas y cultura

organizacional. Es crucial para la entidad gubernamental abordar las preocupaciones de este grupo para garantizar que se sientan tratados de manera justa y equitativa.

El grupo de encuestados con 36.4%, percibe un nivel medio. Esta categoría puede interpretarse como un área de oportunidad para la entidad gubernamental para mejorar su desempeño en términos de equidad. Aunque estos encuestados no perciben un nivel bajo, aún hay espacio para elevar la calidad de la equidad percibida, lo que podría contribuir a fortalecer la confianza del público en la institución.

En resumen, los resultados sugieren que, si bien la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva de la equidad dentro de la entidad gubernamental, aún existen desafíos y oportunidades para mejorar. Es esencial que la entidad gubernamental tome en serio los resultados del análisis y trabaje en colaboración con sus empleados y partes interesadas para abordar las preocupaciones y fortalecer esta dimensión percibida en su funcionamiento.

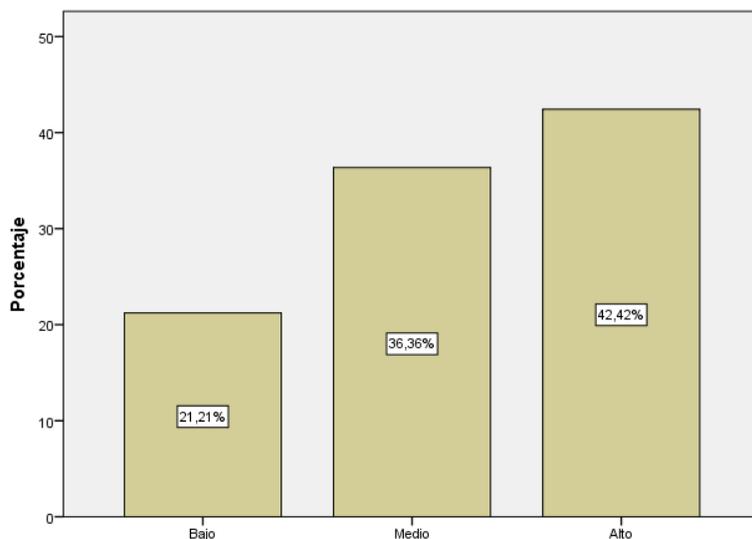
Tabla 10

Suma de la dimensión de Equidad de la Variable de Clima Laboral

SUMA PARA RANGO DE EQUIDAD					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EQUIDAD	Bajo	7	21,2	21,2	21,2
	Medio	12	36,4	36,4	57,6
	Alto	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 5

Suma de rango de equidad



Dimensión: Innovación

Los resultados de la dimensión de innovación muestran una tendencia muy similar a la dimensión de equidad como se puede ver en la Tabla 11. El 72.7% de los encuestados perciben un nivel alto de innovación dentro de la entidad, lo que indica una fuerte apreciación por parte de la mayoría de las personas hacia las iniciativas innovadoras implementadas por la organización gubernamental. Esta alta percepción, es alentadora y sugiere que la entidad está adoptando enfoques creativos y progresistas para abordar los desafíos y mejorar sus servicios.

Por otro lado, aunque solo el 9.1% de los encuestados perciben un nivel bajo de innovación, esta minoría aún merece atención. Sus preocupaciones pueden señalar áreas específicas donde la organización podría mejorar en términos de promoción de la innovación y la creatividad en su funcionamiento. Escuchar y abordar las preocupaciones de este grupo puede ser crucial para fomentar un entorno más innovador y receptivo a nuevas ideas.

El 18.2% de los encuestados que perciben un nivel medio de innovación también son relevantes, ya que representan una oportunidad para la entidad gubernamental para mejorar aún más su enfoque innovador. Estos resultados sugieren que, aunque la entidad está haciendo avances significativos en términos de innovación, aún hay espacio para el crecimiento y la mejora continua en este aspecto.

En conclusión, los resultados de esta dimensión reflejan una apreciación generalizada por parte de los encuestados hacia las iniciativas innovadoras de la entidad gubernamental, lo que sugiere un ambiente receptivo hacia el cambio y la mejora continua. Sin embargo, es importante reconocer que siempre hay margen para mejorar y que todas las preocupaciones, ya sean grandes o pequeñas, deben ser consideradas para garantizar que la organización continúe siendo innovadora y progresista en su enfoque hacia el servicio público. Este análisis subraya la importancia de fomentar una cultura organizacional que promueva la transparencia, el diálogo abierto y la colaboración entre todos los niveles jerárquicos para impulsar aún más la innovación y la eficiencia en el cumplimiento de la misión gubernamental.

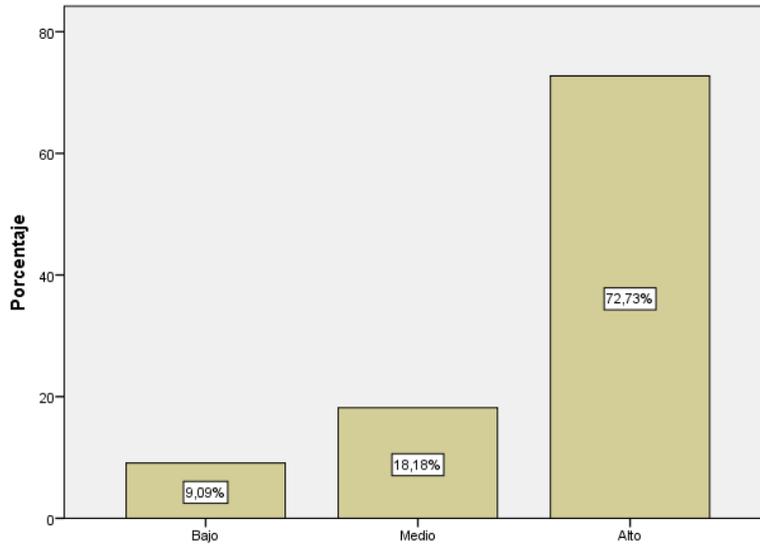
Tabla 11

Suma de la dimensión de Innovación de la Variable de Clima Laboral

SUMA DE RANGO DE INNOVACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
INNOVACIÓN	Bajo	3	9,1	9,1	9,1
	Medio	6	18,2	18,2	27,3
	Alto	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 6

Suma de rango de innovación



4.3 Análisis de las Dimensiones de Comunicación Interna

Dimensión: Comunicación Vertical Descendente

Los resultados del análisis en el SPSS revelan una diversidad de percepciones entre los participantes en relación con la dimensión de la Comunicación Vertical Descendente como se puede observar en la Tabla 12 que la mayoría, un significativo 57,6%, percibe que la comunicación descendente es alta, sugiriendo una conexión efectiva entre la dirección superior y los niveles inferiores de la organización. Sin embargo, es crucial no pasar por alto el 18,2% que considera la comunicación descendente como baja, indicando posiblemente brechas en la transmisión de información desde los niveles superiores. Así mismo, el 24,2% que la evalúa como de nivel medio sugiere áreas de oportunidad para mejorar la calidad y la eficiencia de la comunicación descendente. Estos hallazgos apuntan hacia la importancia de implementar estrategias que refuercen la comunicación descendente, garantizando una transmisión fluida y efectiva de información en todos los niveles organizativos.

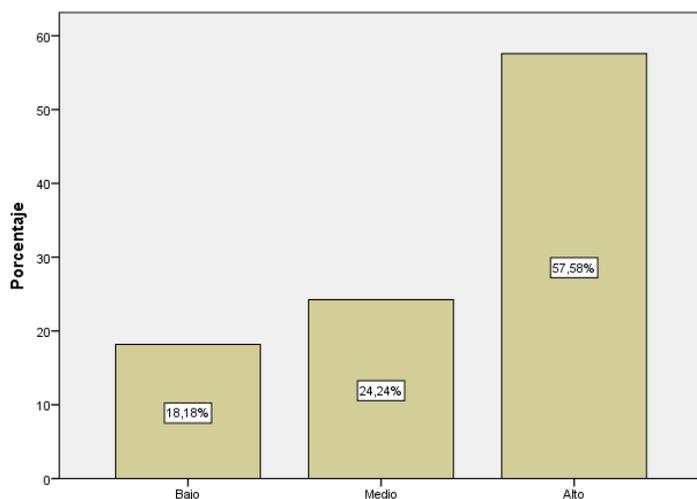
Tabla 12

Suma de la dimensión de Comunicación Vertical Descendente

SUMA DE RANGO COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
COMUNICACIÓN DESCENDENTE	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	8	24,2	24,2	42,4
	Alto	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 7

Suma de rango de comunicación vertical descendente



Dimensión: Comunicación Horizontal - Diagonal

Los resultados obtenidos en la dimensión de Comunicación Horizontal - Diagonal de la Variable de Comunicación Interna que se puede evidenciar en la Tabla 13 proporcionan una visión clara de la dinámica comunicativa dentro de la organización. Con un notable 72,7%, la mayoría de los participantes percibe la comunicación horizontal - diagonal como alta, lo que indica una interacción efectiva entre los diferentes niveles y áreas de la empresa. Sin embargo, no

debemos pasar por alto el 18,2% que la evalúa como de nivel medio, sugiriendo que existe margen para fortalecer y optimizar la calidad de esta comunicación. Además, el 9,1% que considera la comunicación horizontal diagonal como baja resalta la necesidad de abordar posibles obstáculos que puedan causar la interconexión entre departamentos y niveles jerárquicos. Estos datos subrayan la importancia de continuar fomentando un entorno que promueva la comunicación efectiva entre diferentes áreas y niveles.

En resumen, los resultados de la dimensión de Comunicación Horizontal - Diagonal revelan una percepción mayoritariamente positiva de la dinámica comunicativa en la organización, con un 72,7% de los participantes indicando una comunicación efectiva entre diferentes niveles y áreas. Sin embargo, la presencia de un 18,2% que la considera de nivel medio y un 9,1% que la evalúa como baja sugiere áreas de mejora para fortalecer y optimizar la calidad de la comunicación. Estos hallazgos enfatizan la importancia de continuar promoviendo un entorno que fomente la comunicación efectiva entre todos los sectores y niveles organizacionales, con el fin de superar obstáculos y maximizar la interconexión entre departamentos y jerarquías, impulsando así la eficiencia, la colaboración en la empresa y la productividad de la misma.

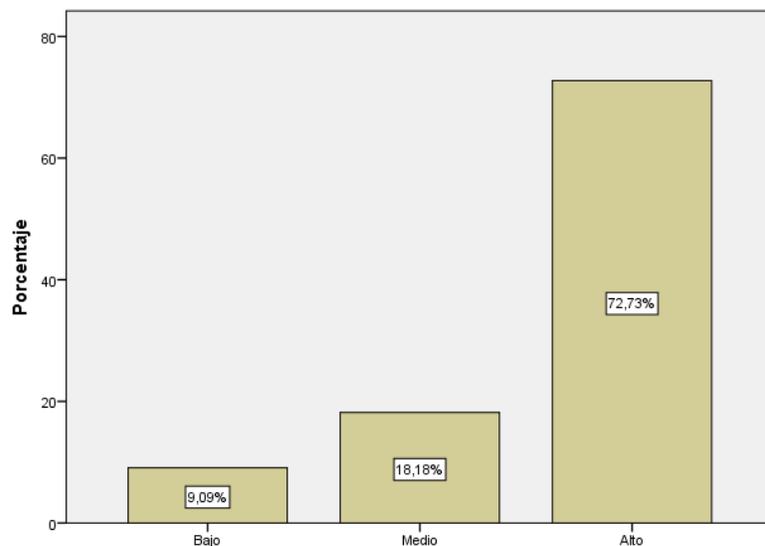
Tabla 13

Suma de la dimensión de Comunicación Horizontal Diagonal

SUMA DE RANGO DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL - DIAGONAL					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
COMUNICACIÓN HORIZONTAL DIAGONAL	Bajo	3	9,1	9,1	9,1
	Medio	6	18,2	18,2	27,3
	Alto	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 8

Suma de rango de comunicación horizontal diagonal



Dimensión: Barreras para la Comunicación

Los resultados de la dimensión de Barreras para la Comunicación en la Variable de Comunicación Interna se pueden evidenciar en la Tabla 14, existe una panorámica significativa sobre los desafíos percibidos por los participantes. El 48,5% de ellos identifica un nivel alto de barreras en la comunicación interna, sugiriendo la existencia de obstáculos que podrían limitar la eficacia de la transmisión de información dentro de la organización. De igual manera, el 33,3% considera que las barreras son de nivel medio, indicando una percepción generalizada de ciertos desafíos, pero no tan pronunciados como en el grupo de alto porcentaje. Sin embargo, es alentador observar que un 18,2% cree que las barreras son bajas, lo que podría sugerir que una parte significativa de la muestra percibe una comunicación interna relativamente fluida. Estos resultados dan como prioridad la importancia de identificar y abordar específicamente las barreras comunicativas para mejorar la eficiencia y la efectividad de la comunicación interna en la organización.

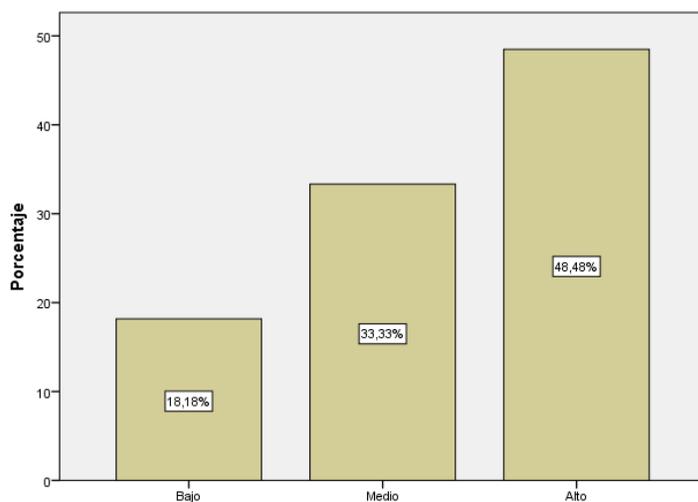
Tabla 14

Suma de la dimensión de Barreras de la Comunicación

SUMA DE RANGO DE BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN	Bajo	6	18,2	18,2	18,2
	Medio	11	33,3	33,3	51,5
	Alto	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 9

Suma de rango de barreras de la comunicación



Dimensión: Retroalimentación

Los resultados de la dimensión de Retroalimentación en la Variable de Comunicación Interna se revelan en la Tabla 15, la una perspectiva clara sobre cómo los participantes perciben la retroalimentación dentro de la organización. El 57,6% señala que la retroalimentación es alta, indicando una cultura organizacional donde se valoran y comunican eficientemente respuestas y comentarios. Sin embargo, el 33,3% la considera de nivel medio, sugiriendo posibles áreas de

mejora en la frecuencia o calidad de la retroalimentación. Notablemente, el 9,1% la califica como baja, lo que podría señalar desafíos en facilitar un flujo efectivo de información de vuelta. Estos datos destacan la necesidad de fortalecer las prácticas de retroalimentación para cultivar un entorno que promueva una comunicación bidireccional, fomentando la participación activa y el intercambio constructivo de ideas en la organización.

En conclusión, los resultados de la dimensión de Retroalimentación en la Variable de Comunicación Interna proporcionan una visión clara sobre cómo los participantes perciben la retroalimentación dentro de la organización. Aunque el 57,6% indica una retroalimentación alta, lo que refleja una cultura organizacional donde se valoran y comunican eficientemente respuestas y comentarios, el 33,3% la considera de nivel medio, sugiriendo áreas de mejora en la frecuencia o calidad de la retroalimentación. Además, el 9,1% la califica como baja, lo que podría indicar desafíos en facilitar un flujo efectivo de información de vuelta. Estos datos resaltan la importancia de fortalecer las prácticas de retroalimentación para cultivar un entorno que promueva una comunicación bidireccional, fomentando la participación activa y el intercambio constructivo de ideas en la organización. Es fundamental implementar estrategias que mejoren la retroalimentación para impulsar el crecimiento y la eficacia de la comunicación interna en la empresa.

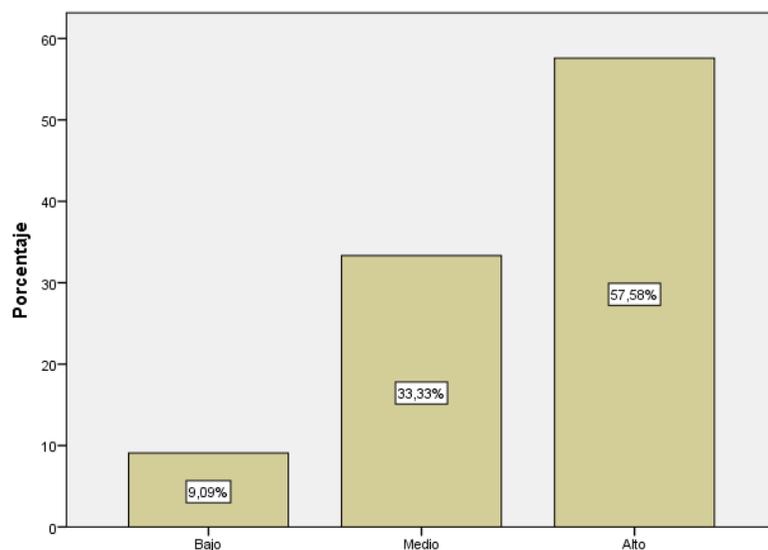
Tabla 15

Suma de la dimensión de Retroalimentación

SUMA DE RANGO DE RETROALIMENTACIÓN					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
RETROALIMENTACIÓN	Bajo	3	9,1	9,1	9,1
	Medio	11	33,3	33,3	42,4
	Alto	19	57,6	57,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Ilustración 10

Suma de rango de barreras de retroalimentación



4.4 Discusión de Resultados

Los resultados obtenidos de las variables de Clima Laboral y Comunicación Interna proporcionan una visión detallada de la dinámica organizacional dentro de la entidad gubernamental, destacando tanto fortalezas como áreas de mejora. En cuanto a la dimensión de autonomía en el Clima Laboral, se observa que la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de autonomía, lo que puede ser indicativo de un entorno donde se fomenta la independencia y la capacidad de toma de decisiones. Sin embargo, es esencial abordar las necesidades del pequeño porcentaje de empleados que perciben un nivel bajo de autonomía, ya que esto podría

afectar negativamente su satisfacción laboral y motivación. Estrategias para fortalecer el Clima Laboral podrían incluir programas de desarrollo profesional y mecanismos de participación para empoderar a estos empleados y mejorar su experiencia laboral.

En relación con la dimensión de cohesión, los resultados muestran que la mayoría de los empleados perciben un alto grado de cohesión en sus equipos de trabajo y en la organización en general. Esta cohesión puede ser un factor clave para promover la colaboración y la eficiencia en el lugar de trabajo. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de aquellos que perciben un nivel bajo de cohesión, ya que esto podría indicar posibles conflictos interpersonales o falta de claridad en los roles. Estrategias como actividades de team building y programas de desarrollo de liderazgo pueden ayudar a fortalecer la cohesión y promover un ambiente laboral más armonioso.

En cuanto a la dimensión de confianza, los resultados sugieren que la mayoría de los empleados confían en sus colegas, supervisores y en la organización en su conjunto. Sin embargo, es crucial abordar las preocupaciones de aquellos que perciben un nivel bajo de confianza, ya que esto podría afectar la colaboración y la comunicación en el lugar de trabajo. Estrategias como programas de desarrollo de liderazgo y promoción de una cultura organizacional basada en la integridad y el respeto pueden ayudar a fortalecer la confianza y promover relaciones laborales sólidas.

En relación con la dimensión de apoyo, la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de apoyo en su entorno laboral. Sin embargo, es importante abordar las necesidades de aquellos que perciben un nivel bajo de apoyo, ya que esto podría afectar su bienestar emocional y desempeño laboral. Estrategias como programas de desarrollo de liderazgo y promoción de una

cultura organizacional inclusiva pueden ayudar a fortalecer el apoyo en el lugar de trabajo y promover un ambiente laboral más positivo.

En cuanto a la dimensión de equidad, los resultados muestran una percepción mixta entre los empleados. Si bien una parte significativa percibe un alto nivel de equidad, aún existen preocupaciones que deben abordarse para garantizar un trato justo y equitativo dentro de la organización. Estrategias como revisar políticas y prácticas para garantizar la imparcialidad y la transparencia pueden contribuir a fortalecer la percepción de equidad en el lugar de trabajo.

La dimensión de innovación, la mayoría de los empleados perciben un alto nivel de innovación dentro de la entidad gubernamental. Sin embargo, es importante abordar las preocupaciones de aquellos que perciben un nivel bajo de innovación, ya que esto podría afectar la capacidad de la organización para adaptarse y mejorar. Estrategias como fomentar un ambiente que promueva la creatividad y la experimentación pueden ayudar a impulsar la innovación y mantener a la organización competitiva.

En cuanto a la Comunicación Interna, los resultados muestran que la mayoría de los empleados perciben una comunicación descendente efectiva, lo que indica una conexión sólida entre la dirección superior y los niveles inferiores de la organización. Sin embargo, es esencial abordar las preocupaciones de aquellos que perciben un nivel bajo de comunicación descendente, así como fortalecer la comunicación horizontal-diagonal para promover una interacción efectiva entre diferentes áreas y niveles jerárquicos. Además, identificar y abordar las barreras para la comunicación interna y mejorar las prácticas de retroalimentación pueden contribuir a cultivar un entorno que promueva una comunicación bidireccional y el intercambio constructivo de ideas.

En resumen, los resultados de estas variables proporcionan información valiosa que puede ayudar a la entidad gubernamental a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para fortalecer el Clima Laboral y mejorar la Comunicación Interna. Al abordar las necesidades y preocupaciones de los empleados, la organización puede promover un ambiente laboral más positivo, colaborativo y productivo.

4.5 Discusión de los resultados Sociodemográficos con los resultados de las variables

Al confrontar los resultados del análisis sociodemográfico con la discusión de los resultados de las variables de Clima Laboral y Comunicación Interna, se destacan algunas relaciones importantes que pueden influir en la efectividad de las estrategias diseñadas para mejorar el Clima laboral y Fortalecer la Comunicación Interna en la entidad gubernamental.

Por ejemplo, al observar la distribución por género, donde se evidencia una mayoría de colaboradoras femeninas, es crucial considerar cómo estas diferencias de género pueden influir en la percepción del Clima Laboral y la Comunicación Interna. Estrategias que aborden posibles disparidades de género en términos de participación, desarrollo profesional y acceso a la información pueden ser necesarias para garantizar un ambiente de trabajo equitativo y una Comunicación Interna efectiva para todos los empleados, independientemente de su género.

Además, la distribución por edad revela una fuerza laboral mayoritariamente joven, lo que sugiere la importancia de adaptar las estrategias de Clima Laboral para satisfacer las preferencias y habilidades tecnológicas distintivas de esta población. El uso de herramientas y plataformas de comunicación que sean intuitivas y accesibles para los empleados más jóvenes puede mejorar la eficacia de la Comunicación Interna y promover un mayor compromiso con la organización.

La diversidad étnica también es un factor relevante a considerar. La presencia de una fuerza laboral diversa, con una mayoría de empleados mestizos y una proporción considerable de empleados indígenas, resalta la importancia de la sensibilidad cultural en las estrategias de Clima Laboral y Comunicación Interna. Es fundamental que las políticas y prácticas organizacionales sean inclusivas y respetuosas de la diversidad cultural para promover un ambiente de trabajo acogedor y una Comunicación Interna efectiva entre todos los miembros del equipo.

Otro aspecto relevante es la distribución de la experiencia laboral, que muestra una mayoría de empleados con poca experiencia. Esto indica la necesidad de programas de integración y capacitación continua para garantizar una adaptación efectiva y una comprensión de las políticas y procesos internos. Una Comunicación Interna clara y accesible es fundamental para facilitar la integración de nuevos empleados y asegurar que comprendan su rol y contribución dentro de la organización.

En resumen, al confrontar los resultados sociodemográficos con los hallazgos de las variables de Clima laboral y Comunicación Interna, se resalta la importancia de diseñar estrategias personalizadas que aborden las necesidades y características específicas de la fuerza laboral en la entidad gubernamental. Considerar la diversidad de género, edad, etnia y experiencia laboral en el diseño e implementación de políticas y programas puede mejorar significativamente el clima laboral y promover una comunicación interna efectiva y colaborativa en toda la organización.

4.6 Prueba de Normalidad de Clima Laboral y Comunicación Interna

Prueba de Shapiro-Wilk

H0: Los datos provienen de una distribución normal.

H1: Los datos no provienen de una distribución normal.

La prueba de Shapiro-Wilk produce un valor p de 0.004 en el intervalo de confianza del 95% como se evidencia en la Tabla 16. Como este valor p es menor que el nivel de significancia (0.05), hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula. Por lo tanto, concluimos que los datos no provienen de una distribución normal según la prueba de Shapiro-Wilk.

En conclusión, hay evidencia significativa para rechazar la hipótesis nula de que los datos provienen de una distribución normal. Esto sugiere que los datos analizados no siguen una distribución normal (no normal).

Tabla 16

Resultados de la prueba de normalidad

Pruebas de normalidad						
	Estadístico	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk		
		gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUMA_CL	,164	33	,024	,897	33	,004
SUMA_CI	,146	33	,073	,883	33	,002

4.7 Prueba de Normalidad de las Variables

Como se puede evidenciar en la Tabla 17 los resultados dados son los valores de significancia obtenidos de una prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para diferentes variables. La prueba de normalidad de Shapiro-Wilk se utiliza para determinar si una muestra de datos proviene de una población con una distribución normal.

El nivel de significancia indica la probabilidad de que los datos observados se hayan obtenido por mera casualidad, dado que la verdadera distribución es normal. Por lo general, si el

valor de significancia es menor que el nivel de significancia predefinido (por ejemplo, $\alpha = 0.05$), se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no siguen una distribución normal.

En primer lugar, la variable Cohesión muestra un valor de significancia de 0.095, lo que indica que no hay evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula de normalidad. Esto sugiere que los datos para esta variable podrían asumirse como normalmente distribuidos. Por otro lado, el resto de las variables, a excepción de Cohesión, muestran valores de significancia menores que 0.05, lo que lleva al rechazo de la hipótesis nula y sugiere que no siguen una distribución normal. Específicamente, las variables Autonomía, Confianza, Apoyo, Equidad, Innovación, Comunicación vertical descendente, Comunicación horizontal diagonal barreras de la comunicación y Retroalimentación, exhiben valores de significancia considerablemente bajos, indicando una falta de normalidad en sus distribuciones. Este resultado tiene importantes implicaciones en el análisis estadístico subsiguiente, ya que las técnicas que asumen normalidad pueden no ser apropiadas. Por lo tanto, es fundamental considerar alternativas no paramétricas o transformaciones de datos para garantizar la validez de los análisis estadísticos realizados. Además, es esencial interpretar los resultados con cautela, reconociendo la posible influencia de las distribuciones no normales en los hallazgos de la investigación.

En resumen, los resultados del análisis de las variables revelan que, a excepción de la variable Cohesión, todas las demás muestran valores de significancia inferiores a 0.05, lo que sugiere una falta de normalidad en sus distribuciones. Este hallazgo tiene implicaciones importantes en el análisis estadístico subsiguiente, ya que las técnicas que asumen normalidad pueden no ser adecuadas. Por lo tanto, se hace necesario considerar alternativas no paramétricas o transformaciones de datos para garantizar la validez de los análisis realizados. Además, se debe interpretar los resultados con cautela, reconociendo la posible influencia de las distribuciones no

normales en los hallazgos de la investigación. Este análisis resalta la importancia de una comprensión detallada de la distribución de los datos antes de aplicar cualquier técnica estadística, asegurando así la robustez y fiabilidad de los resultados obtenidos.

Tabla 17

Resultados de la prueba de normalidad de las dimensiones

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
SUMA_AUTONOMIA	,205	33	,001	,864	33	,001
SUMA_COHESION	,148	33	,065	,945	33	,095
SUMA_CONFIANZA	,237	33	,000	,844	33	,000
SUMA_APOYO	,156	33	,040	,869	33	,001
SUMA_EQUIDAD	,153	33	,049	,933	33	,043
SUMA_INNOVACION	,206	33	,001	,884	33	,002
SUMA_CVD	,209	33	,001	,885	33	,002
SUMA_CHD	,267	33	,000	,839	33	,000
SUMA_BC	,144	33	,080	,925	33	,025
SUMA_R	,182	33	,007	,859	33	,001

4.8 Verificación de Hipótesis de Correlación de las Variables

Para verificar la hipótesis propuesta y considerando los resultados del análisis de correlación como se puede ver en la Tabla 17, podemos llevar a cabo una prueba de hipótesis utilizando el coeficiente de correlación de Spearman y su valor p asociado. A continuación, se presenta la estructura de la verificación de la hipótesis:

Hipótesis Nula (H0): No existe relación entre Clima Laboral y Comunicación Interna.

Hipótesis Alternativa (H1): Existe relación entre Clima Laboral y Comunicación Interna.

El análisis de correlación de Spearman realizado en SPSS proporciona una perspectiva esclarecedora sobre la relación entre dos variables fundamentales en el entorno laboral: la Comunicación Interna (CI) y el Clima Laboral (CL).

La primera correlación reporta un coeficiente de correlación de 1, lo que indica una correlación perfecta positiva entre CL y CI. Sin embargo, el valor p asociado con esta correlación es de 0,556, lo que sugiere que esta relación observada no es estadísticamente significativa. Aunque la correlación es perfecta en términos numéricos, la falta de significancia sugiere que esta coincidencia podría ser simplemente fortuita y no reflejar una relación real entre las variables en la población de estudio.

Por otro lado, la segunda correlación revela un coeficiente de correlación de 0,106, indicando una correlación positiva débil entre CI y CL. Sin embargo, al igual que en la primera correlación, el valor p de 0,556 sugiere que esta relación no es estadísticamente significativa. Esto sugiere que, aunque existe una leve tendencia de correlación entre la percepción de la Comunicación Interna y el Clima Laboral, esta asociación no es lo suficientemente robusta como para ser considerada una relación real entre las variables en la población.

En resumen, estos resultados sugieren que no hay una relación significativa entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral en el conjunto de datos analizado. Aunque la primera correlación mostró una correlación perfecta, esta no fue estadísticamente significativa, lo que sugiere que podría ser una coincidencia aleatoria. Mientras tanto, la correlación débil observada en la segunda correlación tampoco fue estadísticamente significativa, lo que indica que la asociación entre estas dos variables podría ser simplemente casual. Es por ello que la hipótesis a aceptar es la hipótesis nula.

Hipótesis Nula (H0): No existe relación entre Clima Laboral y Comunicación Interna.

Tabla 17

Tabla de correlaciones de las variables de Clima Laboral y Comunicación Interna

		Correlaciones		
		SUMA_CL	SUMA_CI	
Rho de Spearman	SUMA_CL	Coeficiente de correlación	1,000	,106
		Sig. (bilateral)		,556
		N	33	33
Rho de Spearman	SUMA_CI	Coeficiente de correlación	,106	1,000
		Sig. (bilateral)	,556	
		N	33	33

4.9 Verificación de Correlación de las Dimensiones

4.9.1 Correlación 1 (Autonomía y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación)

La correlación entre autonomía y diversas dimensiones como, comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación y retroalimentación, revela patrones distintos en su relación como se puede ver en la Tabla 18. En primer lugar, se observa una correlación negativa moderada y significativa entre la autonomía y barreras de la comunicación, con un coeficiente de correlación de -0.330 y un valor de significancia de 0.610. Esto sugiere que a medida que la autonomía aumenta, la percepción de bienestar en términos de barreras de la comunicación tiende a disminuir. De manera similar, la correlación entre autonomía y comunicación horizontal diagonal también es negativa y moderada, con un

coeficiente de -0.254, aunque el nivel de significancia es relativamente bajo (0.154), lo que indica una relación inversa, pero con menor confianza estadística.

Por otro lado, las correlaciones entre autonomía y comunicación vertical descendente, así como retroalimentación, no son tan evidentes. La correlación con comunicación vertical descendente es débil y no significativa, con un coeficiente de -0.125 y un valor de significancia de 0.488. Esto sugiere que la autonomía puede no tener una influencia clara sobre la percepción de bienestar relacionada con las condiciones de vida. En cuanto a retroalimentación, aunque la correlación es moderada (-0.272), el valor de significancia (0.125) no alcanza el umbral convencional de 0.05, lo que sugiere que la relación entre autonomía y esta dimensión podría ser más ambigua o influenciada por otros factores no considerados en el análisis.

En resumen, la autonomía parece estar más estrechamente relacionada con las percepciones de bienestar en términos de barreras de la comunicación y comunicación horizontal diagonal, mostrando una correlación inversa moderada pero significativa. Sin embargo, las relaciones con comunicación vertical descendente y retroalimentación son menos claras, lo que sugiere que otros factores podrían estar influyendo en la percepción de bienestar en estas dimensiones o que la relación con la autonomía puede ser más compleja y no lineal.

Tabla 18

Tabla de correlaciones de las dimensiones de Autonomía y CVD, CHD, BC, R

		Correlaciones					
		SUMA_AU TONOMIA	SUMA_CVD	SUMA_CHD	SUMA_BC	SUMA_R	
Rho de Spearman	SUMA_AUTONOMIA	Coefficiente de correlación	1,000	-,125	-,254	-,330	-,272
		Sig. (bilateral)		,488	,154	,061	,125
		N	33	33	33	33	33

4.9.2 Correlación 2 (Cohesión y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación)

En primer lugar, como se puede ver en la Tabla 19, la comunicación horizontal diagonal muestra una correlación positiva moderada de 0.256, aunque no alcanza significancia estadística ($p = 0.151$). Esto sugiere que existe una tendencia hacia una relación positiva entre la cohesión del grupo y este tipo específico de comunicación entre miembros de la entidad en una red más horizontal y diagonal, donde la interacción es más igualitaria. Sin embargo, debido al valor del p-valor, no podemos afirmar con confianza que esta relación sea consistente.

Por otro lado, la retroalimentación también exhibe una correlación positiva moderada de 0.208 con la cohesión, pero al igual que la comunicación horizontal diagonal, no alcanza significancia estadística ($p = 0.246$). Esto indica que una mayor cohesión del grupo podría estar asociada con un ambiente que favorece una retroalimentación más abierta y constructiva entre los miembros. Aunque la tendencia es clara, la falta de significancia estadística sugiere que se necesitan más datos para confirmar esta relación.

En contraste, la comunicación vertical descendente y las barreras de la comunicación muestran correlaciones muy débiles con la cohesión. La comunicación vertical descendente

presenta una correlación casi nula de -0.046, lo que sugiere que no hay una relación clara entre la cohesión del grupo y este tipo de comunicación en una estructura jerárquica, donde la información fluye de arriba hacia abajo. Del mismo modo, las barreras de la comunicación muestran una correlación débil de 0.068, lo que indica que los obstáculos en la comunicación no parecen influir significativamente en la cohesión.

En este contexto, aunque hay indicios de que la comunicación horizontal diagonal y la retroalimentación están relacionadas positivamente con la cohesión del grupo, estas asociaciones no son estadísticamente significativas. Por otro lado, la comunicación vertical descendente y las barreras de la comunicación no muestran una asociación clara con la cohesión de la entidad, lo que sugiere que otros factores pueden ser más influyentes en la cohesión grupal.

Tabla 19

Tabla de correlaciones de las dimensiones de Cohesión y CVD, CHD, BC, R

		Correlaciones					
		SUMA_C OHESION	SUMA_CVD	SUMA_CHD	SUMA_BC	SUMA_R	
Rho de Spearman	SUMA_COHESION	Coefficiente de correlación	1,000	-,046	,256	,068	,208
		Sig. (bilateral)		,799	,151	,708	,246
		N	33	33	33	33	33

4.9.3 Correlación 3 (Confianza y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación)

Como podemos ver en la Tabla 20, la comunicación vertical descendente muestra una correlación muy débil de -0.014, lo que indica una ausencia prácticamente nula de relación entre la confianza en el grupo y la comunicación que fluye desde los niveles superiores hacia los

inferiores. Este resultado sugiere que la confianza no está significativamente influenciada por la forma en que se transmite la información en una estructura jerárquica.

Por otro lado, la comunicación horizontal diagonal exhibe una correlación ligeramente positiva de 0.061 con la confianza, aunque esta asociación es también extremadamente débil y no significativa estadísticamente. Esto sugiere que la manera en que los miembros del grupo se comunican entre sí de manera más igualitaria y diagonal no parece tener un impacto discernible en el nivel de confianza dentro del grupo.

En cuanto a las barreras de la comunicación, la correlación es un poco más fuerte que las anteriores, con un valor de 0.105, aunque sigue siendo débil y no significativa. Esto podría sugerir que las dificultades o impedimentos en la comunicación dentro del grupo no están estrechamente vinculadas al nivel de confianza entre sus miembros, al menos según los datos analizados.

Finalmente, la retroalimentación muestra una correlación casi insignificante de 0.057 con la confianza, lo que sugiere que la forma en que se proporciona feedback dentro del grupo no está relacionada de manera significativa con el nivel de confianza entre sus integrantes.

En resumen, los resultados indican que no hay una relación estadísticamente significativa entre la confianza y las diferentes dimensiones de comunicación analizadas en este estudio. Esto sugiere que, al menos en el contexto específico estudiado, la confianza no parece estar influenciada de manera importante por la forma en que se lleva a cabo la comunicación vertical, horizontal, la presencia de barreras comunicativas o la retroalimentación entre los miembros de la entidad. Sin embargo, es importante considerar que estos resultados podrían estar influenciados por el tamaño

o la naturaleza específica del grupo estudiado, y que otros factores no contemplados podrían desempeñar un papel en la relación entre la confianza y la comunicación.

Es fundamental profundizar en futuras investigaciones para comprender mejor la dinámica subyacente entre la confianza y la comunicación en diferentes contextos organizacionales, lo que podría proporcionar una perspectiva más completa sobre cómo mejorar la eficacia de las estrategias de comunicación interna. Además, se sugiere explorar la posibilidad de realizar análisis cualitativos para capturar matices y percepciones subjetivas que pueden no ser capturadas únicamente mediante métodos cuantitativos. Esto podría ayudar a identificar factores adicionales que podrían influir en la relación entre la confianza y la comunicación, enriqueciendo así la comprensión del tema y orientando el diseño de intervenciones efectivas en el ámbito organizacional.

Tabla 20

Tabla de correlaciones de las dimensiones de Confianza y CVD, CHD, BC, R

		Correlaciones					
		SUMA_C	ONFIANZ	SUMA_CVD	SUMA_CHD	SUMA_BC	SUMA_R
		A					
Rho de Spearman	SUMA_CONFIANZA	Coefficiente de correlación	1,000	-,014	,061	,105	,057
		Sig. (bilateral)		,939	,735	,562	,751
		N	33	33	33	33	33

4.9.4 Correlación 4 (Apoyo y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación)

AL ver los resultados que se puede ver en la Tabla 21, se evidencia que la comunicación vertical descendente, que implica la transferencia de información desde los niveles jerárquicos

superiores hacia los inferiores, presenta una correlación negativa débil pero no significativa con el apoyo, lo que sugiere que la disposición a brindar apoyo en el grupo no se ve afectada de manera considerable por esta forma de comunicación. De manera similar, la comunicación horizontal diagonal, que denota una interacción más equitativa entre los miembros del grupo, también muestra una correlación negativa débil y no significativa con el apoyo, indicando que la dinámica comunicativa entre compañeros no parece estar estrechamente ligada al nivel de apoyo ofrecido dentro del grupo.

En contraste, la relación entre el apoyo y las barreras de la comunicación es prácticamente inexistente, con un coeficiente cercano a cero y una significancia estadística que ratifica la falta de asociación entre estos dos aspectos. Esto sugiere que las dificultades en la comunicación no tienen un impacto significativo en la predisposición de los miembros del grupo para proporcionarse apoyo mutuo. Respecto a la retroalimentación, se observa una correlación negativa débil pero no significativa con el apoyo, lo que sugiere que la forma en que se proporciona retroalimentación dentro del grupo tampoco está estrechamente vinculada al nivel de apoyo entre sus integrantes.

En conclusión, los resultados indican que, según los datos examinados, no se encuentra una relación estadísticamente significativa entre el nivel de apoyo y las diversas dimensiones de comunicación dentro del grupo. Estos hallazgos subrayan la complejidad de las conexiones entre la disposición a brindar apoyo y la interacción comunicativa, sugiriendo que otros factores no considerados en este estudio podrían influir en esta relación, o que la dinámica interpersonal en el grupo puede ser más compleja de lo que sugieren estas correlaciones simples.

Tabla 21

Tabla de correlaciones de las dimensiones de Apoyo y CVD, CHD, BC, R

		Correlaciones					
		SUMA_APO YO	SUMA_CVD	SUMA_CH D	SUMA_BC	SUMA_R	
Rho de Spearman	SUMA_AP	Coefficiente de	1,000	-,104	-,091	,007	-,097
	OYO	correlación Sig. (bilateral)		,564	,616	,968	,590
		N	33	33	33	33	33

4.9.5 Correlación 5 (Equidad y comunicación vertical descendente, comunicación horizontal diagonal, barreras de la comunicación, retroalimentación)

La evaluación de la correlación entre equidad y varias dimensiones de comunicación ofrece una perspectiva sobre la relación entre la equidad y los diferentes aspectos de la interacción grupal. Inicialmente, como se puede ver en la Tabla 22, la equidad no muestra una correlación significativa con la comunicación vertical descendente, ya que el coeficiente de correlación es prácticamente nulo (-0.003) y la significancia estadística no se alcanza. Esto sugiere que no existe una relación notable entre la equidad y la forma en que se transmite la información de manera jerárquica dentro del grupo. Del mismo modo, la comunicación horizontal diagonal también presenta una correlación negativa débil (-0.078), pero no significativa, indicando que la equidad no está estrechamente vinculada a la interacción horizontal entre los miembros de la entidad.

Por otro lado, aunque la correlación con las barreras de la comunicación es moderada (0.187), tampoco alcanza significancia estadística. Esto implica que, aunque podría existir una leve conexión entre la equidad y la presencia de obstáculos en la comunicación, esta relación no es lo suficientemente sólida como para ser considerada significativa. En cuanto a la retroalimentación, se observa una correlación positiva débil (0.106), que tampoco es significativa,

significativa, lo que indica que la innovación no está estrechamente ligada a la interacción horizontal entre los miembros de la entidad.

Por otro lado, aunque la correlación con las barreras de la comunicación es positiva y débil (0.103), tampoco es significativa. Esto sugiere que la presencia de obstáculos en la comunicación podría estar ligeramente relacionada con la innovación, pero la relación no es lo suficientemente sólida como para ser considerada significativa. Respecto a la retroalimentación, se observa una correlación negativa moderada (-0.118), pero tampoco es significativa, lo que indica que la manera en que se proporciona retroalimentación no está estrechamente relacionada con el nivel de innovación entre sus miembros.

Por ende, según los datos analizados, no parece haber una asociación estadísticamente significativa entre el nivel de innovación y las diversas dimensiones de comunicación dentro de la entidad. Estos hallazgos subrayan la complejidad de las relaciones entre la innovación y la interacción comunicativa, lo que sugiere que otros factores contextuales podrían estar influyendo en esta relación o que la dinámica grupal puede ser más multifacética de lo que sugieren las correlaciones simples.

Tabla 23

Tabla de correlaciones de las dimensiones de Innovación y CVD, CHD, BC, R

		Correlaciones				
		SUMA_INNO	SUMA_CV	SUMA_CH	SUMA_BC	SUMA_R
		VACION	D	D		
Rho de Spearman	SUMA_IN	1,000	,019	-,115	,103	-,118
	NOVACIO		,915	,525	,567	,513
	N	33	33	33	33	33

4.10 Matriz de Estrategias

En este contexto, es esencial profundizar en el análisis de la matriz de estrategias que se presenta a continuación. Esta matriz ha sido meticulosamente confeccionada a partir de las correlaciones identificadas entre las diversas dimensiones de las variables clave. Este proceso de correlación ha sido llevado a cabo con precisión y rigurosidad mediante el empleo del programa SPSS, como queda claramente reflejado en la detallada información contenida en la Tabla 24. La aplicación de este software estadístico ha permitido discernir patrones, tendencias y relaciones significativas entre las variables, desvelando así valiosas perspectivas que sirven como fundamento para la formulación de estrategias efectivas. Cabe destacar que cada estrategia delineada en la matriz se encuentra respaldada por evidencias empíricas sólidas, lo que confiere a este conjunto de estrategias una base sustancial y confiable para la toma de decisiones informadas. De este modo, la matriz de estrategias se erige como una herramienta clave en la optimización de la toma de decisiones estratégicas, proporcionando un marco integral y coherente que orienta hacia la consecución de objetivos organizacionales con fundamentos científicos y analíticos sólidos.

Tabla 24

Matriz de estrategias

Dimensión		Estrategia	Objetivo de la Estrategia	Acciones	Resultados Esperados	Responsable	Presupuesto
Autonomía	Barreras de la Comunicación	Creación de grupos de trabajo multidisciplinares	Promover la autonomía, la colaboración, el intercambio de ideas entre empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos para romper las barreras comunicativas y mejorar la eficacia en la realización de proyectos específicos.	Seleccionar a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos para formar equipos multidisciplinares.	Mejorar en la calidad de los proyectos debido a la diversidad de perspectivas y experiencias, además de generar confianza dando un cierto grado de autonomía a los colaboradores.	Talento Humano	Costos de formación y capacitación: \$5,000 Gastos operativos para reuniones y actividades de integración: \$2,000 Total presupuesto estimado: \$5,000
				Establecer reuniones regulares para que los equipos multidisciplinares compartan ideas, actualicen el progreso del proyecto y resuelvan posibles problemas.			
				Proporcionar recursos y apoyo necesarios para que los equipos puedan colaborar de manera efectiva.			
Cohesión	Comunicación Horizontal - Diagonal	Programa de Mentoría Cruzada	Promover la cohesión y mejorar la comunicación horizontal y diagonal dentro de la organización mediante la implementación de un programa de mentoría cruzada.	Identificar tanto mentores como aprendices en diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización.	Mejorar en la cohesión entre diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización, mejorando en la comunicación horizontal - diagonal, permitiendo un flujo de información más efectivo y una toma de decisiones más ágil.	Talento Humano	Sesiones de capacitación: \$3,000 Eventos de networking: \$2,000 Materiales y recursos adicionales: \$1,000 Total presupuesto estimado: \$6,000
				Establecer reuniones regulares entre los mentores y aprendices para discutir metas, desafíos y oportunidades de desarrollo.			
				Realizar seguimientos periódicos para evaluar el progreso de los participantes y recopilar retroalimentación sobre la efectividad del programa.			
Confianza	Barreras de la Comunicación	Mentoría inversa	Fomentar un ambiente de igualdad y apertura dentro de la organización, rompiendo las barreras de comunicación y fortaleciendo la confianza entre los empleados de diferentes niveles jerárquicos.	Realizar un emparejamiento cuidadoso entre los mentores y los líderes, teniendo en cuenta las áreas de interés, las metas profesionales y las habilidades complementarias.	Mejorar en la comunicación y colaboración entre los empleados de diferentes niveles jerárquicos, incrementando la confianza y el respeto mutuo dentro de la organización.	Talento Humano	Capacitación inicial: \$2,000 Costos de implementación y seguimiento: \$1,500 Recursos para reuniones y actividades de mentoría: \$1,000 Total presupuesto estimado: \$4,500
				Proporcionar sesiones de capacitación para mentores y líderes sobre el propósito del programa, las expectativas de roles y responsabilidades, así como las habilidades necesarias para una mentoría			
				Programar reuniones periódicas entre los mentores y los líderes para discutir temas relevantes, compartir conocimientos y experiencias, y establecer metas de desarrollo profesional.			

Continua

Dimensión		Estrategía	Objetivo de la Estrategia	Acciones	Resultados Esperados	Responsable	Presupuesto
Apoyo	Comunicación Vertical Descendente	Programas de Bienestar y Apoyo Emocional	Implementar programas de bienestar que incluyan servicios de apoyo emocional, asesoramiento y recursos para manejar el estrés y las dificultades personales, promoviendo una comunicación vertical descendente efectiva donde los supervisores actúen como facilitadores de apoyo para los empleados.	Realizar encuestas o grupos focales para identificar las necesidades de bienestar y apoyo emocional de los empleados en la organización.	Mejorar en el bienestar general de los empleados, fomentando una cultura organizacional que valore el apoyo y la comunicación entre jefe y subordinados.	Talento Humano	Desarrollo y implementación de programas de bienestar: \$3,000 Capacitación para supervisores: \$1,500 Materiales promocionales y recursos: \$500 Total presupuesto estimado: \$5,000
				Crear programas de bienestar que incluyan servicios como asesoramiento individual y grupal, sesiones de meditación, talleres de manejo del estrés y recursos para promover un estilo de vida saludable.			
				Realizar encuestas periódicas para evaluar la efectividad de los programas de bienestar y la percepción de los empleados sobre el apoyo recibido. Utilizar esta retroalimentación para realizar ajustes y mejoras continuas en los programas.			
Equidad	Barreras de la Comunicación	Comités de Diversidad e Inclusión	Crear comités o grupos de trabajo dedicados a promover la equidad y la inclusión en la organización, con un enfoque específico en identificar y abordar las barreras de comunicación que afectan a grupos marginados o subrepresentados.	Seleccionar a miembros del personal de diferentes niveles jerárquicos y representativos de la diversidad en la organización para formar el comité de diversidad e inclusión.	Identificación y reducción de las barreras de comunicación que afectan a grupos marginados o subrepresentados en la organización, fortaleciendo la cultura de inclusión y equidad en la organización.	Talento Humano	Recursos para capacitación y desarrollo de iniciativas: \$5,000 Gastos operativos para eventos y actividades del comité: \$2,000 Total presupuesto estimado: \$7,000
				Realizar encuestas, entrevistas o grupos focales para identificar las barreras de comunicación específicas que enfrentan los grupos marginados o subrepresentados en la organización.			
				Llevar a cabo iniciativas concretas basadas en las estrategias desarrolladas, como talleres de sensibilización, eventos de networking inclusivos o la creación de grupos de apoyo para empleados de grupos marginados.			
Innovación	Comunicación Horizontal - Diagonal	Eventos de brainstorming interdepartamentales	Facilitar la generación de ideas innovadoras al fomentar la comunicación horizontal y diagonal entre empleados de diferentes departamentos y niveles jerárquicos a través de eventos periódicos de brainstorming interdepartamentales.	Designar un equipo encargado de la planificación y organización de los eventos de brainstorming interdepartamentales. Este equipo debe establecer la frecuencia, el formato y los temas de cada evento.	Generación de ideas innovadoras para abordar desafíos organizacionales y mejorar procesos, mejorando la comunicación horizontal - diagonal al romper las barreras entre silos departamentales.	Talento Humano	Espacio para eventos: \$500 Materiales y suministros: \$300 Refrigerios y bebidas: \$200 Total presupuesto estimado: \$1,000
				Enviar invitaciones a todos los empleados de la organización, especificando la fecha, hora y lugar de cada evento. Utilizar diversos canales de comunicación, como correo electrónico, carteleras, y reuniones de equipo, para promover la participación.			
				Implementar diversas técnicas y dinámicas de grupo durante los eventos de brainstorming para estimular la creatividad y la colaboración entre los participantes.			

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de correlación de Spearman entre el Clima Laboral con la Comunicación Interna, se llega a la conclusión de que no se puede establecer una relación significativa entre ambas variables en la población examinada. Esto se evidencia al observar el valor p asociado, el cual es de 0,556, indicando falta de importancia estadística. En virtud de este hallazgo, se ha aceptado la Hipótesis Nula, lo que conlleva a la conclusión de que no existen pruebas estadísticas que respalden la presencia de una relación entre la Comunicación Interna con el Clima Laboral en los datos analizados.

El análisis exhaustivo de la literatura y teorías sobre Clima Laboral y Comunicación Interna proporciona una sólida comprensión de la dinámica organizacional. El Clima Laboral, influenciado por las percepciones colectivas de los empleados, incide directamente en el rendimiento, la productividad y la retención del talento. Por otro lado, la Comunicación Interna emerge como un pilar esencial para establecer una cultura organizacional alineada con los objetivos de la empresa, se refiere al intercambio de información, mensajes, significados entre los miembros de una organización, promoviendo la retroalimentación, el diálogo y la motivación entre los empleados.

Con base en los resultados del diagnóstico realizado se destacan aspectos positivos en las dimensiones del Clima Laboral, como innovación (72.7%), autonomía (67.7%), apoyo (67.7%), confianza (65.8%), cohesión (54.5%) y equidad (42.4%). En cuanto a la Comunicación Interna, se observa una prevalencia en comunicación horizontal-diagonal (72.7%), en la dimensión de retroalimentación (57.6%), comunicación vertical descendente (57.6%) y las barreras de comunicación (48.5%). Estos hallazgos ofrecen una visión precisa para potenciar fortalezas y abordar áreas de oportunidad.

Aunque no se haya identificado una relación estadísticamente significativa entre las dimensiones del Clima Laboral y la Comunicación Interna, se ha logrado diseñar estrategias efectivas para fortalecer ambas. La creación de equipos de trabajo multidisciplinarios se erige como una iniciativa que fomentará la colaboración y la creatividad, mientras que los programas de mentoría cruzada y mentoría inversa impulsarán el desarrollo tanto profesional como personal de los empleados. La implementación de programas orientados al bienestar y apoyo emocional contribuirá a mejorar la calidad de vida de los trabajadores, mientras que la instauración de comités de diversidad e inclusión promoverá un entorno laboral respetuoso y equitativo. Además, la realización de eventos de brainstorming interdepartamentales facilitará la generación de ideas innovadoras. En su conjunto, la ejecución de estas estrategias se traducirá en un aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados, así como en una mejora notable en la eficiencia y efectividad de la organización en su misión de atender a los grupos de atención prioritaria en la región.

Recomendaciones

Los resultados obtenidos resaltan la importancia de indagar en otros factores que puedan incidir en el entorno laboral. Esto apunta a la necesidad de abordar futuras investigaciones con un enfoque más exhaustivo y detallado, permitiéndonos así comprender mejor las complejas interacciones entre estas variables en el ámbito laboral.

Con base al análisis de la literatura y teorías relacionadas con el Clima Laboral y la Comunicación Interna, se recomienda seguir actualizándose en cuanto a los conceptos literarios que ayudaran a comprender de mejora manera cada una de las variables.

Con los resultados del diagnóstico, se sugiere que la entidad gubernamental priorice el fortalecimiento de las brechas encontradas en las dimensiones equidad en la variable de Clima

Laboral, buscando medidas que promuevan la igualdad y la justicia en el entorno laboral. En cuanto a la Comunicación interna, se recomienda focalizar los esfuerzos en superar las barreras de comunicación y mejorar la retroalimentación.

Es crucial indagar en estrategias efectivas para fortalecer ambos aspectos. La creación de equipos multidisciplinarios, programas de mentoría cruzada y mentoría inversa, iniciativas de bienestar emocional, comités de diversidad e inclusión, y eventos de brainstorming interdepartamentales son acciones clave. Estas medidas no solo mejorarán la colaboración, creatividad y desarrollo personal de los empleados, sino que también aumentarán la satisfacción y compromiso, y mejorarán la eficiencia y efectividad de la organización en su misión de atender a los grupos prioritarios en la región.

Bibliografía

Ailín , L. (09 de 2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, págs. 464-502.

Ancin, I., & Espinosa, J. (15 de 04 de 2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM*, págs. 65-77.

Anh Nguyen, C., & Minh, H. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES COMMUNICATIONS*, págs. 1-13.

- Bahamondes Núñez, B., & Benavides Toro, A. (09 de 11 de 2010). El Coaching Ontológico Aplicado a Organizaciones Empresariales. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, págs. 16-22.
- Bird, M. (2015). EL ROL DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA GESTIÓN. 54-55.
- Cantú, N., Pedraza, N., & Madero, S. (08 de 2023). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062023000400011&lng=en&nrm=iso&tlng=en
- Cardona , N., & Calderón , G. (21 de 05 de 2010). Confianza en las interacciones del trabajo investigativo. Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. págs. 69-93. Obtenido de
<http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n40/v23n40a04.pdf>
- Cevallos Icaza, M. I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 133-160.
- Chagray , N., Ramos , S., Neri , A., Maguiña , R., & Hidalgo , Y. (24 de 08 de 2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, págs. 21-29.
- Charry Condor, H. (12 de 03 de 2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. *ISSN* , págs. 25-34.

- Chiang , M., Mauricio , S., Huerta , P., & Núñez , A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones Públicas). *Revista UNIVERSUM*, págs. 66-85.
- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & Curiel Gómez, R. (2023). Liderazgo y Clima Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1296-1311.
- Cuervo, M. (2009). *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*,. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-ElDesafioDeLaComunicacionInternaEnLasOrganizacione-7340802%20(1).pdf
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Ramos , W. (2023). Influence of Internal Communication on the Organizational Climate of a Local Educational Management Unit in Perú . *Business: Theory and Practice* , 93 - 101.
- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *SCIENCE AND RESEARCH* , 856-872.
- Davies Oré, E. (25 de 06 de 2022). Importancia del Clima laboral para el. *Gestión en el Tercer Milenio*, págs. 147-152.
- Dhone, M., & Sarwoko, E. (2023). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 255 - 263.
- Díaz, M. A. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*,, 3-32. Obtenido de

file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-

LaComunicacionInternaComoHerramientaEstrategicaAIS-2010122.pdf

Fernández, R., Barbosa Sousa, B., Fonseca, M., & Oliveira, J. (2023). Assessing the Impacts of Internal Communication: Employer Branding and Human Resources. *Administrative Sciences*, 13.

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, págs. 43-61.

González Jaimes, E., & Pérez Saucedo, E. (07 de 2011). Factores de Riesgo Laboral y la Salud Mental en Trabajadores de la Salud. *Psicología Iberoamericana*, págs. 67-77.

Govea , K., & Zuñiga , D. (12 de 03 de 2020). El Clima Organizacional como Factor en la Satisfacción Laboral de una Empresa de Servicios. *Investigación & Negocios*, págs. 15-22.

Guim Bustos , P., & Rodríguez Bustos, A. (01 de 2018). La Importancia de la Satisfacción y Clima Laboral en las Empresas. *Revista Observatorio de la Economía*, págs. 1-14.

Harold P. Oyarvide-Ramírez, G. (2011). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración. *Revista de la ciencia*, págs 309.

Hernández, N. (25 de 11 de 2020). Ambiente laboral: Implicaciones para la salud mental. *Revista Salud y Conducta Humana*, págs. 114-119.

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México: McGraw-Hill.

- Hualcas , M. (09 de 09 de 2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*, págs. 91-103.
- Huamán Mejía, M., & Inga Portal, S. (2014). Clima Organizacional y su Influencia en la Estructuración del Plan Estratégico del Instituto Superior Pedagógico Privado Paulo Freire del Distrito de Comas . 53 - 60 .
- Lockward , A. (09 de 2011). El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración. *Ciencia y Sociedad*, págs. 464-502.
- López-Roldán , P., & Fachelli , S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona: Creative Commons.
- Mendoza, S. L. (11 de 01 de 2021). *UAHE*. Obtenido de file:///C:/Users/HP/Downloads/7125-Manuscrito-39036-1-10-20210428.pdf
- Miranda , A., Hernández , M., & Hernández , E. (25 de 06 de 2015). El desarrollo profesional: una categoría necesaria al hablar decalidad de la formación y la introducción de resultados. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, págs. 104-121.
- Molina, G. (09 de 15 de 2023). Liderazgo Transformacional como modelo para mejorar el Clima Laboral Docente. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, págs. 783-801.
- Nieves , I. (06 de 2013). Desarrollo profesional y puesto de trabajo. *Observatorio Laboral*, págs. 111-137.
- Oblitas, S. (03 de 2020). Clima laboral y satisfacción del profesional de enfermería en el servicio de emergencias de un hospital público de Chiclayo, Perú. *REV EXP MED*, págs. 23-27.

- Ordoñez, D., Salazar, J., Tapia, N., & Pacheco, A. (08 de 12 de 2020). Influencia del clima y la satisfacción laboral en el desempeño del talento humano de las empresas comercializadoras. *Digital Publisher CEIT*, págs. 410-422.
- Oyarvide-Ramírez, H. P.-S.-C. (12 de 06 de 2017). *Dominio de las Ciencias*. Obtenido de <file:///C:/Users/HP/Downloads/%23%23common.file.namingPattern%23%23.pdf>
- Pantoja, J., Vera, S., & Avilés, T. (15 de 05 de 2017). Riesgos laborales en las empresas. *Polo del conocimiento*, págs. 833-868.
- Paredes , M. (2018). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la universidad de montemorelos. *Revista Apunt. univ*, págs. 39-56.
- Pedraza , N. (18 de 01 de 2019). El clima y la satisfacción del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *INNOVAR*, págs. 9-24.
- Pilligua , C., & Arteaga , F. (2019). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Porras Velásquez, N. (01 de 2017). Análisis de la relación entre la salud mental y el malestar humano en el trabajo. *Ediciones Unisalle*, págs. 161-178.
- Quiroga , D. (08 de 2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Univ. Empresa, Bogotá (Colombia)*, págs. 9-36.
- Reyes, J. (2011). Las Cuatro Dimensiones. *Scielo*, 137-138.
- Rodríguez , G. (02 de 08 de 2013). La presión como factor estresor en el entorno laboral publicitario. *POLIANTEA |* , págs. 67-86.

- Román, J., Krikorian, A., Ruiz, C., & Betancur, A. (26 de 05 de 2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, págs. 154-161.
- Rosas, C. (19 de 10 de 2000). *Scielo*. Obtenido de Scielo:
[https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-63652001000200002#:~:text=%22Cohesi%C3%B3n%20es%20el%20grado%20con,lo%20expresa%20Shaw%20\(1.983\).](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-63652001000200002#:~:text=%22Cohesi%C3%B3n%20es%20el%20grado%20con,lo%20expresa%20Shaw%20(1.983).)
- Sanchez, F. (2020). *Estadística para Tesis y Uso del Spss*. Lima: Centrum Legalis E.I.R.L.
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (10 de 02 de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de Ciencias*, págs. 234-261.
- Torrecilla, O. (2020). *Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral*.
- Uribe Saldaña, N. (2012). *Estrategias para mejorar el Clima Laboral*. Valencia : Secretaria de defensa nacional .
- Vargas, C., & Toro, I. (08 de 09 de 2022). La confianza en las organizaciones: reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, págs. 2-21.
- Vernaza, G., Medina, E., & Chamorro, J. (15 de 05 de 2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Vilca Horna, A., De La Cruz Núñez, M. E., Vilca, M., & Loo Jave, A. (02 de 07 de 2021). Influence of internal communication on the organizational climate within a company. *Sciéndo*, págs. 147-153.

Yadney Osmaida, M., & López Rodríguez, J. (2009). FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFICACIA DE LA. *do Nasmiento*, 100-115.

Zangaro, M., & Szelechter, D. (24 de 01 de 2022). Reconocimiento y trabajo: una mirada desde el posfordismo. *Indagaciones Analíticas* , págs. 105-125.