



**TRABAJOS FINALES DE
MAESTRÍA**

La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en Pymes de la ciudad de Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Ing. Johnny Ernesto ESPINOZA TELLO

Bajo la dirección de:

Lcda. Irene María ANCIN ADELL

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Guayaquil - Ecuador
Enero de 2017

La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en Pymes de la ciudad de Guayaquil

The relationship between internal communication and work climate: Case study in Pymes in the city of Guayaquil

Johnny Ernesto ESPINOZA TELLO¹

Irene María ANCIN ADELL²

Resumen

La comunicación interna desde hace 30 años, ha sido objeto de estudio en pequeñas y grandes empresas por su importante aporte en el funcionamiento y para la consecución de los objetivos en las mismas. En la presente investigación se tiene como objetivo presentar la relación entre la comunicación interna y clima laboral en las Pymes Ecuainsetec y Zion; para esto se ha realizado la revisión de la literatura de la comunicación interna, sus orígenes, tipología, conceptos y su influencia con la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral; además se aplicó un cuestionario estructurado con escala de Likert, para diagnosticar la situación actual de la comunicación interna y los factores que inciden en el clima laboral en Ecuainsetec y Zion. De los resultados alcanzados; y además con los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos, se obtuvo un grado de asociación fuerte entre las variables analizadas, se concluye que existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral en las empresas mencionadas anteriormente.

Palabras clave:

Comunicación interna, clima laboral, productividad

Abstract

The internal communication for 30 years has been the object of study in small and large companies for their important contribution in the operation and for the achievement of the objectives in them. In the present research the objective is to present the relationship between the internal communication and work climate in the Pymes Ecuainsetec and Zion; For this, a review of the internal communication literature, its origins, typology, concepts and its influence with organizational culture, identity, image and work climate has been carried out; In addition, a structured questionnaire with a Likert scale was applied to diagnose the current situation of internal communication and the factors that affect the work environment in Ecuainsetec and Zion. Of the results achieved; And also with the Pearson correlation coefficients obtained, a strong association was obtained between the analyzed variables, it is concluded that there is a relationship between the internal communication and the labor climate in the companies mentioned above.

Key words

Internal communication, , working climate, productivity

Clasificación JEL
JEL Classification

M12

¹ Ingeniero Mecánico, Escuela Superior Politécnica del Litoral- Ecuador. E-mail: jespinozatello@uees.edu.ec.

² Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas, Máster en Comunicación Política y Corporativa, Máster en Dirección de Recursos Humanos y Organización, Decana de la Facultad de Artes Liberales Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail: iancin@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

En diversas organizaciones tienen la percepción de que la comunicación interna es solo mantener una adecuada interacción entre los miembros de una organización, pero la misma va más allá. En la actualidad si los trabajadores de una organización no conocen los objetivos y estrategias de la empresa en la cual trabajan, los resultados requeridos de la misma no van a hacer los adecuados, y por tal razón entre los objetivos que busca la comunicación interna es de transmitir los mensajes corporativos, informar sobre lo que sucede en el interior de una empresa y establecer un canal de comunicación que permita interactuar y coordinar actividades entre todas las áreas de una organización.

Hoy en día la recesión y la competencia en el mercado ecuatoriano está incrementando, Ecuainsetec y Zion al ser empresas comerciales, ante esta situación necesitan que sus trabajadores estén motivados, cohesionados, comprometidos, que estén inmersos en un ambiente laboral libre de conflictos y que tengan conocimiento de los objetivos y estrategias de sus negocios, y es aquí donde la comunicación interna contribuiría ante estas necesidades.

Para afrontar esta problemática, Párraga, Vera y Copello (2008) hacen referencia a que la empresa debe mantener la comunicación, aludiendo que es de vital importancia para orientar a los empleados hacia la consecución de sus objetivos. Sin embargo, en los últimos años se habla de la evolución sobre la

comunicación interna en las empresas; la cual como lo definen Mishra, Boynton y Mishra (2014) es la interacción a través de mensajes entre los miembros de la organización; que permite generar el compromiso de los colaboradores hacia el trabajo, el cual se entiende como la implicación que tiene el empleado para realizar las actividades laborales de la mejor manera y cumplir con los objetivos establecidos para aportar con su esfuerzo para el desarrollo de la organización (Peralta, Santofimio y Segura, 2007).

Por las consideraciones anteriores, si las empresas analizan esta problemática y llegan a tener una adecuada comunicación entre los directivos, empleados y las diversas áreas de las empresas, el desarrollo de las mismas podrían aumentar y su crecimiento en el mercado en el cual se desenvuelven sería notorio. Las empresas tienen como finalidad principal tener rentabilidad y crear valor para sus accionistas, lo cual se fundamenta, en gran medida, con tener canales claros de comunicación.

Además, Brandolini, González y Hopkins (2014) señalan que la comunicación interna es fundamental para un proceso de cambio cultural, el cual conlleva dejar de centrarse en cumplir con los objetivos financieros, y trabajar desde un enfoque que caracterice por la orientación hacia las personas en la que se fomente el liderazgo y el trabajo en equipo. Los mismos autores señalan que la comunicación interna, además, es una herramienta útil para transmitir los valores, la misión y la visión de la empresa, las cuales sirven de orientación para las acciones y conductas de los miembros de la organización.

Además, debido a la importancia que tiene la comunicación interna en las personas, a través de la misma se puede influir en la motivación y satisfacción de los miembros de una organización (Moreno y Godoy, 2012); y como, sostiene Fernández (2009) se logrará que los trabajadores sean más productivos.

Asimismo, la comunicación interna contribuye en la formación de una imagen corporativa favorable, a través de una adecuada transmisión de la información entre los miembros de la organización. También, la comunicación interna permite disminuir los conflictos en los equipos de trabajo por malos entendidos y, sobre todo, los que impiden el progreso de las organizaciones, lo cual es señalado por Rojas (2011). Para Olmo (2012) la comunicación interna fomenta comportamientos en los empleados, y para Quintero (2008) el clima laboral es aquel que ejerce su influencia sobre la conducta y los comportamientos de los trabajadores.

Esparragoza, Bejarano y Díaz (2014) definen al clima laboral como el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre la organización; el cual para Peraza y García (2004) puede ser influenciado por diversos factores como puede ser el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las condiciones del lugar de trabajo, entre otros; es decir, que la influencia negativa de estos puede generar un clima laboral desfavorable. Dentro las empresas resulta necesario hacer un análisis del clima laboral dado que Paule y Caboverde (2011) lo consideran como fundamental ya que este puede determinar el nivel de rendimiento, productividad y satisfacción de los trabajadores

Por todo lo mencionado, el presente trabajo tiene como objetivo general determinar la relación entre la comunicación interna y el clima laboral de las empresas Ecuainsetec y Zion en la ciudad de Guayaquil, lo que aportaría al desarrollo integral de éstas organizaciones.

Para cumplir con el objetivo del presente trabajo, se hará una revisión teórica de la tipología y conceptos de la comunicación interna, y a través de la aplicación de encuestas se diagnosticará el estado de la comunicación interna y su relación con el clima laboral en dos Pymes de la ciudad de Guayaquil.

A partir de los resultados obtenidos se identificarán los factores que inciden en esa relación de la encuesta. Posteriormente mediante el procesamiento de los datos se determinará los coeficientes de correlación de Pearson entre la variable comunicación interna y las dimensiones del clima laboral de Ecuainsetec y Zion; identificando a partir de lo anterior el grado de relación entre estas variables.

MARCO TEÓRICO

ORIGEN Y CONCEPTOS DE LA COMUNICACIÓN

Ongallo (2007) define a la comunicación como la interacción y relación entre las personas, para transmitir las ideas a través de mensajes, es más, a lo largo del tiempo ha ido evolucionado, de tal modo que se la usa en diversos ámbitos, uno de los cuales es en las organizaciones.

Es por ello que, Velázquez (2012) define a la comunicación organizacional como un proceso para facilitar la emisión y recepción de los mensajes que se da

entre los miembros de la organización y también entre la empresa y su entorno; ésta a su vez se la clasifica en comunicación interna y externa.

Por consiguiente, Silva (2011) señala que la comunicación externa implica el intercambio de la información entre las organizaciones y sus entornos con el fin de proyectar de la mejor manera su imagen. Por otro lado, en lo que respecta a la gestión de la comunicación interna en las organizaciones, Dover (1959) sostiene que fue evolucionando a partir de los años cuarenta con lo que se denomina la era de la información, argumentando que mantener a un empleado informado es importante para las organizaciones.

Por su parte, Arango y Pulgarín (2011) indican que en los años cincuenta surge el interés y la necesidad por conocer y estudiar el alcance de la comunicación en el ámbito de las organizaciones; por tal motivo, se realizaron diversos estudios relacionados con la comunicación descendente y ascendente.

Para los años sesenta se realizaron investigaciones sobre los ambientes y redes de comunicación en las organizaciones, es decir, el estudio de los ambientes buscaba saber que tan eficaz era la comunicación entre supervisores y subordinados, estas redes de comunicación tenían como objetivo determinar los efectos de la comunicación en la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores (Álvarez, 2003).

En la década de los años ochenta, Grunig y Repper (1992) indican que se desarrolló la nueva época de comunicación abierta, que para Álvarez (2003) es la que permite tener una eficaz

retroalimentación entre todos los miembros de la organización. Durante esa misma época surgió la Dirección de comunicación (Dircom), la cual para Matilla y Marca (2011) es una agrupación de los diferentes directivos y consultores de comunicación de las empresas, que tiene como finalidad que las organizaciones tengan un profesional que establezca estrategias y planes para fortalecer la comunicación tanto interna como externa, con el objetivo de alcanzar las metas de las empresas.

García, Ruiz y Ventura, (1999) expresan que en los años noventa se reconoce a la comunicación interna como fundamental para gestionar la información entre los miembros de una empresa. Además, Arango y Pulgarín (2011) argumentan que en esa misma época se tenía la concepción de que la productividad de una empresa, dependía de la comunicación entre todas las áreas de una organización.

En la actualidad, es notorio que a medida que evolucionan las empresas, surgen nuevas formas de gestión de la comunicación que se adaptan a los diferentes giros de negocios. En ese sentido, se destaca el trabajo de investigación de Delgado (2012) el cual tenía como objetivo estudiar la comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa. En dicho estudio validó la hipótesis de que la comunicación interna influye en el clima organizacional.

Dado lo anterior, es importante manifestar los conceptos de la comunicación interna tomando como referencia el punto de vista de los

diferentes autores que han establecido según sus investigaciones.

En el caso de Capriotti (1998) indica que la comunicación interna se la entiende como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (p.2); en ese mismo sentido, expresa también que tiene como objetivo involucrar a los empleados y generar interacción entre ellos, esto permite favorecer el flujo de la información, coordinar adecuadamente las tareas entre las diferentes áreas y fomentar la cohesión entre los miembros de la empresa. Por el contrario, Villafañe (citado en Del Pulgar, 1999) manifiesta que la comunicación interna tiene como objetivo ayudar con el “proyecto empresarial”.

Por otro lado, García, Ruiz y Ventura (1999) definen la comunicación interna como una herramienta estratégica clave que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los miembros que conforman la organización.

Asimismo, Pinillo (1995) expone que la comunicación interna “ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio” (p.49).

En este sentido, Andrade (2005) conceptualiza la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan

informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p.17)

Además, La Porte (2005) la considera como parte de la dirección estratégica de una organización que se enfoca en la relación y afinidad entre los miembros de la organización, para desarrollar un clima de confianza y promover la eficiencia en el trabajo. Para Smith (2008) la comunicación interna es responsabilidad de todos comenzando desde el que tiene la máxima responsabilidad de la empresa. De acuerdo con, Brandolini, González y Natalia (2009) la comunicación interna es una herramienta de gestión o el medio para que los mensajes que existen entre los empleados y directivos de una empresa sean aceptados y comprendidos de la mejor manera. Desde una perspectiva más amplia Marchiori (2011) define la comunicación interna como “un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones” (p.49).

Por su parte, Danet, March, Minué, Pérez y Prieto (2011) explican que la comunicación interna es el proceso en el cual se usa un canal adecuado para transmitir la información entre los integrantes de la organización; con el fin de lograr las metas y objetivos planteados. En cambio, De la Rosa (2013) la entiende como el conjunto de operaciones de la información, motivación y participación dirigido al grupo de trabajadores.

Para Carbone (2014) y Delgado (2012) la comunicación interna es una herramienta estratégica de gestión que busca involucrar a todo el personal de la organización; para fomentar el sentido de pertenencia, generar compromisos y

motivación en los empleados, adicionalmente, permite fortalecer la cultura organizacional para consolidar la reputación e identidad corporativa. En tanto que, Bustamante (2013) desde su perspectiva destaca la importancia que tiene la comunicación interna en la influencia hacia la efectividad y calidad de la gestión en las organizaciones.

La presente investigación se basará en los conceptos de Andrade (2005), Capriotti (1998), Carazo (2009) y Pinillo (1995) los cuales indican que la comunicación interna permite hacer llegar la información de la empresa a todos los niveles jerárquicos de la organización y con la cual también se podrá generar buenas relaciones e integración entre los empleados para mejorar la productividad.

TIPOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Llacuna y Pujol (2005) señalan que la comunicación dentro de las organizaciones se las puede dividir en comunicación formal e informal; según Moreno (2009) la comunicación formal es aquella que permite transmitir los mensajes de la organización entre los diferentes niveles jerárquicos. Por el contrario, la comunicación informal es aquella que fomenta la integración a través de la socialización e interacción con las personas de una empresa.

También Llacuna y Pujol (2005) indican que dentro de la comunicación formal hay otros tipos de comunicación las cuales son la ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Para Arizcuren *et al.* (2008) describen a la comunicación descendente como la información que fluye desde los directivos hacia los subordinados, lo cual tiende a tener un efecto beneficioso,

puesto que si se transmite correctamente genera confianza y un buen desempeño. En el mismo orden, la comunicación ascendente es el proceso en el cual la información proviene de los subordinados hacia los directivos de la empresa, de esta forma permite obtener aportación de ideas, retroalimentación de la gestión que se realiza, se conocen los conflictos y las necesidades de los miembros de la organización. Mientras que la comunicación horizontal la define como los mensajes que fluyen entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico.

Con respecto a la comunicación transversal para Silva (2011) es la que fluye entre los miembros de todas las áreas de la organización. Además, Olmo (2011) destaca que las políticas de comunicación son las que promueven la comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal para que los colaboradores estén informados de la evolución de la empresa.

Una vez revisado los conceptos de la tipología de la comunicación interna, se explicará los conceptos que relacionan la comunicación interna con la cultura organizacional, clima laboral, identidad e imagen corporativa, se hace relación con estos temas porque últimamente se han realizado diversos estudios en que demuestran que la cultura organizacional, el clima laboral, identidad e imagen corporativa son muy importante para el desarrollo y proyección de las organizaciones.

COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Gómez y Prowesk (2011) definen a la cultura organizacional como los comportamientos, creencias y valores que se presentan los empleados en las

empresas, es decir, en las organizaciones se establecen normas para que sus integrantes desarrollen una identidad que les permita comunicarse y contribuir con el logro de los objetivos establecidos por la empresa a la cual trabajan. En otras palabras, la cultura organizacional influye en los comportamientos y formas de relacionarse entre los colaboradores, que si contribuyera en el compromiso de los trabajadores, se tendría como resultado un desarrollo adecuado en las actividades laborales de una organización (Morelos y Fontalvo, 2014).

En este mismo sentido, Pérez (2009) expresa que la cultura organizacional permite diferenciarse de otras organizaciones, que si esta diferencia es relevante se podrá obtener una ventaja competitiva. Además, Andalia, Guerrero, Machado y Salazar (2009) señalan que esta diferencia está relacionada con la manera de hacer las cosas antes los problemas y retos que se les presenten a los miembros de la organización, por lo tanto, con tales criterios como antecedentes, se entiende que es importante la necesidad de fortalecer la cultura para un mejor desarrollo y rendimiento dentro de las empresas. Siendo así, la comunicación interna es fundamental para la interacción social entre los miembros de la organización (Marchiori, 2010).

Cabe agregar, que la cultura empresarial tiene una relación con el proceso y desarrollo de la comunicación interna y también puede ser de forma viceversa, en efecto, se indica que la comunicación interna tiene un rol importante porque permite reforzar la cultura, y ser el vínculo para el proceso de adaptación de los nuevos miembros de la organización y también es un aporte para el desarrollo de una nueva cultura, en

función de nuevos objetivos de la organización (Fernández, 2007).

COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD

En general, la identidad se la asociaba con los símbolos o estilos corporativos. Sin embargo éste concepto se ha extendido y es por esa razón que Van Riel (1997) la define como “la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (p. 37).

Por otra parte, Brandolini, González y Natalia (2009) indican que por medio de la cultura organizacional se manifiesta la identidad corporativa y ésta, a su vez, está relacionada directamente con la forma de hacer, interpretar y afrontar las diversas situaciones y actividades empresariales. En cambio, Currás (2010) manifiesta que la identidad corporativa es el conjunto de características de una organización, las cuales se distinguen de otras a lo largo del tiempo y que se manifiesta a través del comportamiento de los trabajadores. En otras palabras, “La identidad es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser” (Capriotti, 2005, p.29). Es decir, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional por medio de un adecuado funcionamiento de los procesos de una empresa, tanto en lo productivo, administrativo, entre otros que, proyectada hacia los públicos internos y externos y percibida por estos, generan la imagen (Costa, 2005).

COMUNICACIÓN INTERNA E IMAGEN

En lo que se refiere a la imagen corporativa Capriotti (2005) indica lo siguiente:

La imagen no es cuestión de emisión sino de recepción. La imagen corporativa se forma en los públicos de la empresa, como correctamente sostiene gran parte de los autores en sus definiciones. Por lo tanto, es una construcción ‘propiedad’ de los públicos de la organización (p.26).

Además, el mismo autor indica que es de gran importancia la imagen corporativa, porque permite crear valor para las empresas. Desde la perspectiva de Brandolini, González y Natalia (2009) la conceptualizan como el conjunto de percepciones que se forman en el público interno y externo a partir de lo que la empresa demuestra en cuanto a la calidad de productos que ofrecen, y comportamientos de sus trabajadores.

Según, Costa (2003) la imagen corporativa es la percepción que tiene sobre la empresa, inducida por la interacción de los tres factores como son la identidad, la cultura y la comunicación; adicionalmente, afirma también que es influenciada por la competencia y el entorno.

Por otra parte Lojo (2011) expone que la imagen corporativa se da en la mente de los trabajadores por el procesamiento de la información que obtienen sobre la organización, además, indica que los miembros de la organización tienen un rol importante por el conocimiento e información que tienen de la empresa; dado esto, se debería tener como objetivo el establecer una adecuada gestión de comunicación, que permita influir de

manera positiva en los trabajadores de una empresa para el desarrollo de una imagen positiva.

COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL

Caboverde y Paule (2011) indican también que el clima laboral hace referencia a las percepciones que tienen los trabajadores sobre la organización. En otras palabras, Olaz y Ortiz (2014) expresa que el clima laboral es importante en las actividades laborales de una organización, porque el mismo puede influir en la satisfacción, desempeño y productividad de los trabajadores.

Además Carazo (2009) señala que la falta de comunicación interna genera diversos conflictos, que de algún modo van a influir en los trabajadores. Por consiguiente, el autor recomienda gestionar la comunicación interna de tal manera que pueda permitir implicar e integrar a todos los empleados, para mantenerlos informados y facilitar de esta manera la interacción entre todos los miembros de la organización.

En este sentido Olmo (2012) y Solís (2011) destacan que se pueden implementar a través de la comunicación interna programas de reconocimiento para contribuir con el esfuerzo realizado por los empleados. En cambio González y Monfort (2005) indican que la comunicación interna favorece la relación entre los trabajadores porque crea un clima abierto, participativo y de confianza. Asimismo, Tolentino (2012) asegura que la comunicación interna permite que los miembros de una organización interactúen de manera abierta para contribuir hacia un adecuado clima laboral.

Es por eso que, Rojas (2011) considera que la comunicación interna es una herramienta estratégica de gestión, que a través de políticas y procedimientos que se establecen en las empresas permitirá que los empleados conozcan cuáles son sus cargos dentro de estas, y además se podrá obtener una interacción frecuente entre los miembros de la organización, propiciando a su vez un buen clima laboral.

METODOLOGÍA

La investigación realizada, es de tipo cuantitativo con un alcance exploratorio y descriptivo, no experimental transeccional.

Según, Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación exploratoria se la realiza a “un tema poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes ” (p.79). Los mismos autores indican que la investigación descriptiva “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis ” (p.80). Con este tipo de investigación descriptiva en el presente trabajo, se obtendrá un panorama detallado de las características de la comunicación interna y del clima laboral en las Ecuainsetec y Zion.

En este mismo sentido, los mismos autores definen a la investigación no experimental como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos ” (p.149). La cual, se divide en transeccional y longitudinal; para el presente trabajo se realizará un diseño de investigación transeccional considerando que son

“investigaciones que recopilan datos en un momento único ” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.151).

La unidad de análisis la constituyen las PYMEs Ecuainsetec y Zion , las cuales son empresas comerciales que se desempeñan en diferentes segmentos de mercado, y dado el prestigio que tienen pueden ser representativas para empresas con similares características de negocios, y de las cuales se tiene como objetivo conocer la comunicación interna y el clima laboral y que ante la situación actual que vive el país, estas variables pueden influir con mayor impacto en el desarrollo de sus actividades laborales.

La empresa Ecuainsetec brinda servicios y productos para todos los sectores de la industria ecuatoriana para optimizar sus procesos y de esta manera incrementar su productividad, cuenta con 50 trabajadores de los cuales están distribuidos en las áreas de trabajo como son la dirección, administrativa, ventas, marketing, contabilidad y finanzas, las oficinas de estas empresas están ubicadas en Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta.

La empresa Zion ofrece servicios a clientes nacionales o extranjeros de cualquier sector del territorio ecuatoriano, para administrar los fondos de inversión, negocios fiduciarios y titularizaciones, cuenta con 19 trabajadores distribuidos en diferentes áreas como son la directiva, administrativa, contable, fiduciaria, legal y sistemas, tal empresa está ubicada en la ciudad de Guayaquil. De todo lo mencionado anteriormente, se tendría como la población del objeto de estudio un total de 69 trabajadores de las empresas mencionadas; como la población es pequeña se hizo un muestreo censal que según Parada (2013) “es aquella porción que representa toda la

población ” (p.83). El estudio de la comunicación interna y clima laboral que se realizará en estas dos empresas, es porque el negocio de las mismas depende en gran medida de la coordinación de actividades, manejo de la información y de las relaciones interpersonales.

La obtención de la información para el presente trabajo se realizó a través de encuestas, en jornadas laborales en las empresas Zion y en la matriz y sucursales de Ecuainsetec.

Del análisis de la literatura y con base en los objetivos del presente estudio, se utilizó un instrumento en la empresas Ecuainsetec y Zion, el mismo que está conformado por diferentes preguntas, unas de las cuales fueron tomadas del cuestionario propuesto por Brandolini, González y Hopkins (2014) el cual no reporta indicador de fiabilidad, con esta parte del instrumento (23 ítems), permitirá explorar la características de la comunicación interna en Ecuainsetec y Zion.

Además se adaptó también preguntas del instrumento de clima laboral de Ortega (2016) el cual está conformado por seis dimensiones: relación entre miembros (13 ítems); recompensa (4 ítems); liderazgo (4 ítems); propósitos u objetivos (4 ítems); mecanismo de apoyo (6 ítems) y estructura y mecanismo de soporte de la gestión (6 ítems) se eligieron estas preguntas para conocer cuáles son los factores que podrían afectar el clima laboral en las empresas Ecuainsetec y Zion, su índice de fiabilidad es de 0,98 medido con el método de Alfa de Cronbach.

Asimismo de un instrumento de clima organizacional que no tiene autor y tampoco refleja fiabilidad, se usó las

preguntas relacionadas con la cohesión de los empleados (14 ítems), las mismas se tomaron, porque según Capriotti (1998) la cohesión entre los trabajadores es determinada por una adecuada gestión de la comunicación interna.

La encuesta se evalúa a través de la escala Likert con una puntuación de 1 a 5, en donde 1 representa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. De igual forma, está conformado por los siguientes apartados.

El primero, será para conocer la información demográfica de las empresas Ecuainsetec y Zion.

El segundo, permitirá explorar cual es el estado de la comunicación interna entre los empleados, entre la directiva y las diferentes áreas, y como está la comunicación con sus jefes inmediatos, además, se podrá verificar si fluye la información entre las diferentes áreas y que canal de comunicación es el más usado en las empresas mencionadas anteriormente.

El tercero, tiene el propósito de conocer la información acerca de las relaciones interpersonales, cohesión entre los miembros de la organización y el reconocimiento de sus logros.

Con los resultados de las encuestas que están en escala de Likert y la cuantificación de las variables que se muestran en la tabla 1, se podrá calcular el promedio de las respuestas de los ítems o preguntas que integran la variable comunicación interna y las del clima laboral.

Posteriormente se realizó el análisis sobre los resultados de las preguntas que conforman la variable

comunicación interna, para aquello se utilizó el programa estadístico SPSS³.

El análisis descriptivo final se realizó posterior al cálculo del coeficiente de correlación de Pearson entre la variable comunicación interna y de los factores que intervienen en el clima laboral, que según Barrera (2014) el coeficiente de correlación de Pearson permite obtener el grado de relación o asociación entre dos variables cuantitativas.

Tabla 1
Cuantificación de las variables

Variable	Preguntas
Comunicación interna	4,5,6,7,8,9,10,11,12,13, 14 15,16,17,18,24,71,72,73
Relaciones entre miembros	19,20,21,22,23,28,29,30,31 32,33,34,35
Propósitos u objetivos	53,54,55
La estructura y soporte de la gestión	25,26,27,36,37,38
Mecanismo de apoyo	39,40,41,42,43,44
Recompensas	45,46,47,48
Liderazgo	49,50,51,52
Cohesión	56,57,58,59,60,61,62,63,64 65,66,67,68,69,70

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El objetivo general del presente estudio es determinar si existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral en las empresas Ecuainsetec y Zion; para lo cual, se aplicó el instrumento en los días 28, 29 y 30 Noviembre en las ciudades de Quito y Guayaquil con la aprobación escrita de las empresas Ecuainsetec y Zion, las mismas que constan en el Apéndice 1.

Durante la presente investigación se tuvo como muestra el total de 63 empleados de los cuales corresponden 46 para Ecuainsetec y de 17 para Zion, donde según los resultados se muestran en el diagrama de barras de la figura 1, se refleja que la mayor parte de los

trabajadores son del sexo femenino en Zion y del masculino para Ecuainsetec.

Con respecto a la edad, en ambas empresas hay una tendencia en tener trabajadores con un rango de 26 a 30 años, pero también se destaca que la empresa Ecuainsetec contrata un porcentaje considerable de personas entre 18 y 25 años. Con relación a los años vinculados en la empresa, en Ecuainsetec el mayor porcentaje de sus trabajadores tienen menos de cuatro años y se diferencian de Zion porque la mayor parte de sus trabajadores tienen alrededor entre dos y diez dando servicio en esta empresa.

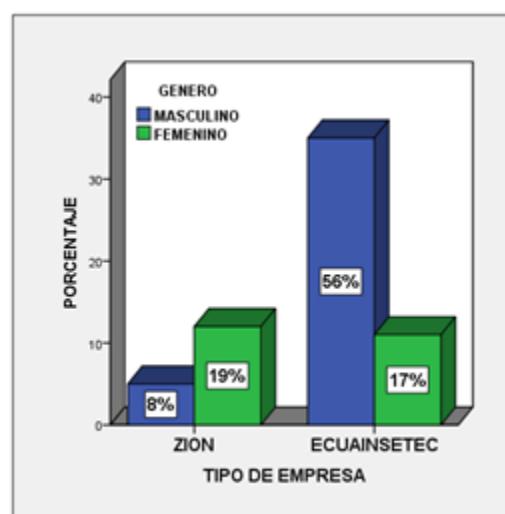


Figura 1. Género de los trabajadores.

En lo que se refiere al departamento que pertenecen para sus actividades laborales, en Ecuainsetec su mayor porcentaje de trabajadores son del departamento de ventas y en cambio la empresa Zion tiene su mayor parte de empleados distribuidos en la parte administrativa.

El personal de la empresa Ecuainsetec se enteran de las novedades en un 70% por medio de reuniones que establece el supervisor o jefe y en un 20%

³ Statistical Package for the Social Sciences

por comentarios entre los compañeros, por otro lado el 53% de los empleados de Zion indican que las novedades se dan a conocer a través de reuniones y en un 18% indican que por medio de los comentarios entre compañeros y en otro 18% por medio del departamento de recursos humanos, lo que implica que se debe trabajar un poco más en la comunicación por parte del jefe o supervisor para evitar que la información sea distorsionada a través de los comentarios.

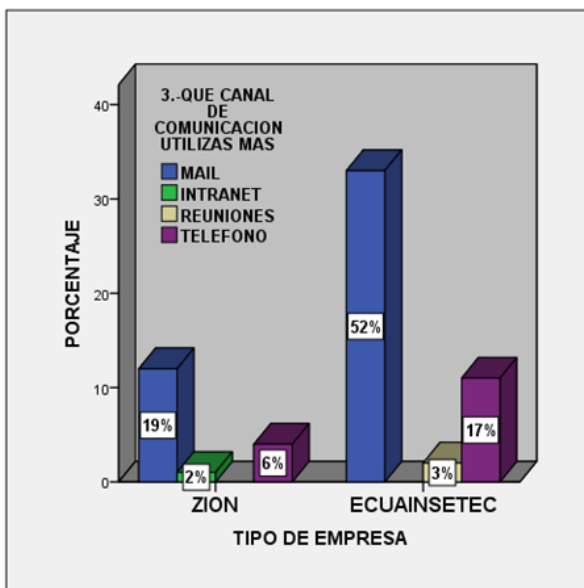


Figura 2. Uso de canal de comunicación.

En el diagrama de barras de la figura 2, se puede observar que el canal de comunicación que más utilizan estas dos empresas es el correo electrónico; por lo cual, se debería establecer ciertos criterios para elegir el canal más adecuado, porque pocos trabajadores usan como canal de comunicación las reuniones, que siendo Ecuainsetec y Zion empresas comerciales deberían en este punto tener porcentaje de uso considerable.

En el diagrama de barras de la figura 3, se tiene que el 61% de los

empleados de Ecuainsetec y el 82% para Zion tienen claro los objetivos y estrategias del negocio. En el 18% restante de Zion que no tienen claro los objetivos y estrategias de esta empresa, tales empleados pertenecen al departamento de administración y del mismo en un 12% son de las jefaturas que tienen entre cinco y diez años de su permanencia en la empresa, lo cual podría implicar que no se esté transmitiendo adecuadamente los objetivos y estrategias de manera adecuada a las personas que tienen a su cargo.

El 39% de los empleados de Ecuainsetec que no conocen los objetivos y estrategias del negocio, pertenecen en un 23% para el personal del departamento de ventas, por lo cual se debe poner mucha atención por parte de los gerentes regionales, ya que este grupo de personas son los que contribuyen en generar ingresos para esta empresa.

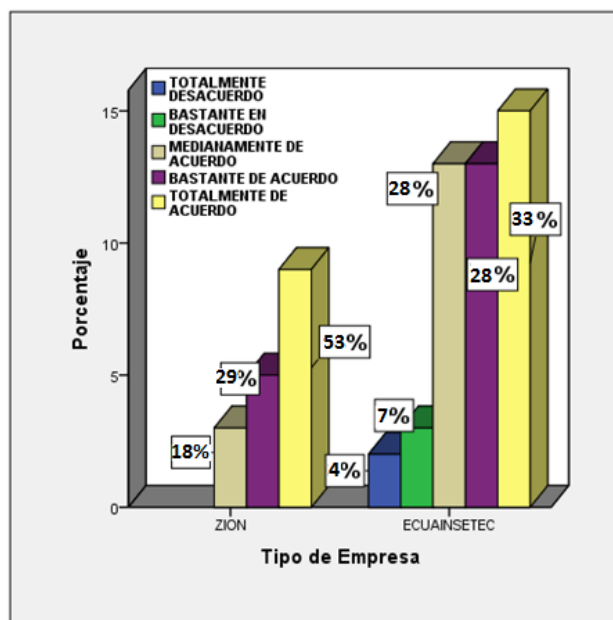


Figura 3. Comunicación de los objetivos y estrategias.

En el diagrama de barras de la figura 4, se muestra que el 94% de los

empleados de Zion y el 78% de Ecuainsetec conocen los beneficios que ofrecen estas empresas, en el 22% restante de la empresas Ecuainsetec está un gerente, y puede ser esta la razón del porqué el 15% de los empleados que son del departamento de ventas no conocen los beneficios que les ofrece esta empresa.

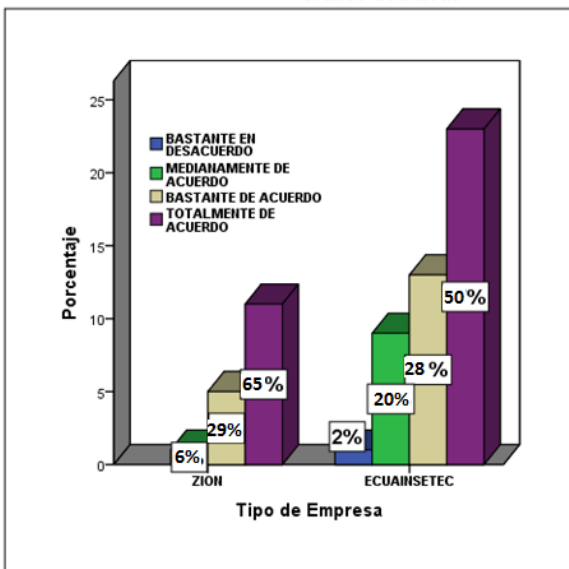


Figura 4. Comunicación de los beneficios que ofrecen las empresas.

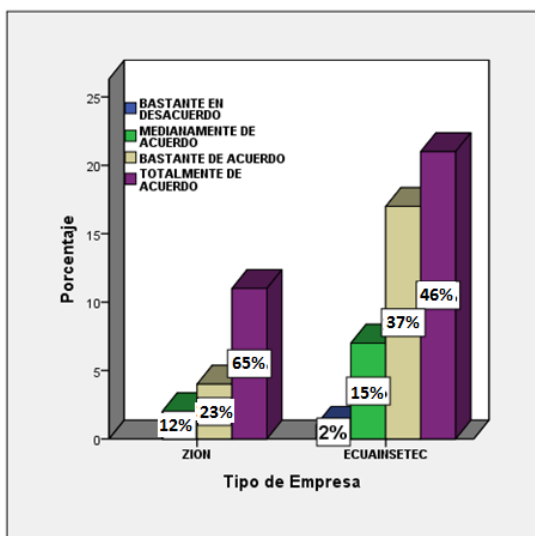


Figura 5. Comunicación de las funciones entre las diferentes áreas.

Además, en el diagrama de barras de la figura 5, el 88% de los empleados

de Zion y el 83% de Ecuainsetec conocen que hacen cada una de las áreas de sus respectivas empresas, pero el 12% de los trabajadores de Zion a pesar del tiempo de permanencia en esta empresa que está entre dos y cuatro años no tienen conocimiento que hacen las diferentes áreas. Ahora bien el 17% de los empleados de Ecuainsetec que a pesar de tener cuatro años de permanencia en esta empresa, deberían conocer a través de la comunicación interna lo que hacen cada una de las áreas de esta organización, para que al compartir o buscar información todo fluya sin inconveniente con este grupo de personas.

Todo lo anterior puede ser como consecuencia de que no tienen claro quién se encarga de la comunicación interna, lo cual se refleja con el 58% del total de la muestra en el diagrama de barras de la figura 6.

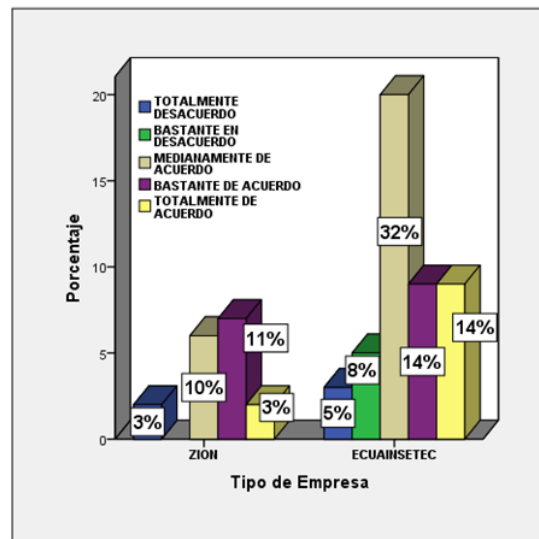


Figura 6. Conocimiento del encargado de la comunicación interna.

En lo que respecta a qué tan informados están los miembros de estas organizaciones sobre la situación de la compañía en el mercado, se tiene que el 70% de los empleados de la empresa Zion

están de acuerdo y el 61% para la empresa Ecuainsetec, esto quiere decir que se debería transmitir esta información de manera inmediata al grupo restante de empleados que no tienen conocimiento sobre este tema, además este dato indica que el área encargada de la comunicación interna no difunde que realizan estas empresas.

Con respecto a qué tanto influye la falta de información para el trabajo se tiene que el 18% de los empleados de Zion están de acuerdo y el 54% para Ecuainsetec, siendo el departamento de ventas con un 39% el más preocupado por el acceso a la información ya que tienen que estar actualizándose constantemente.

En el diagrama de barras de la figura 7, se observa que el 64% de Zion y el 71% Ecuainsetec están de acuerdo en que se comunica y se orienta sobre las políticas y formas de trabaja, y del porcentaje restante se tiene que el 18% corresponde a la parte administrativa de Zion y el 20% que son del departamento de ventas de Ecuainsetec no están de acuerdo ni en desacuerdo, por lo cual este grupo de personas necesitan que se les comuniquen sobre las políticas y orientación sobre su forma de trabajo, lo cual puede estar ocasionando que la productividad de estas personas no sea la adecuada.

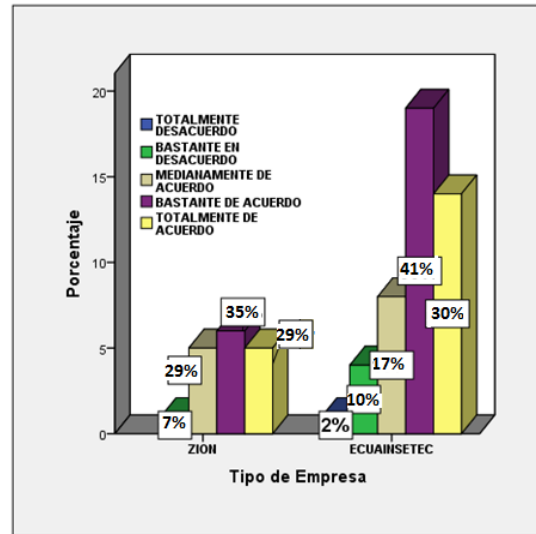


Figura 7. Comunicación y orientación sobre las políticas y forma de trabajo.

En el diagrama de barras de la figura 8, se tiene que el 41 % de los trabajadores de Zion y del 39% de Ecuainsetec opinan de que no tienen conocimiento sobre los canales de comunicación entre directivos y los diferentes departamentos de la organización, y del porcentaje restante el 12% de este grupo de trabajadores corresponden a los gerentes de Zion y el 9% a los de Ecuainsetec, lo que implica que puede haber una disconformidad por parte de estos gerentes y que de algún modo podría influir de manera negativa en las personas que tienen a su cargo.

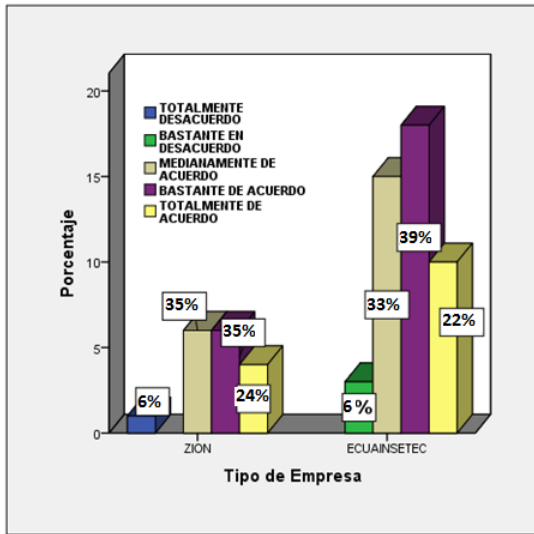


Figura 8. Canales de comunicación interna entre los directivos y diferentes áreas.

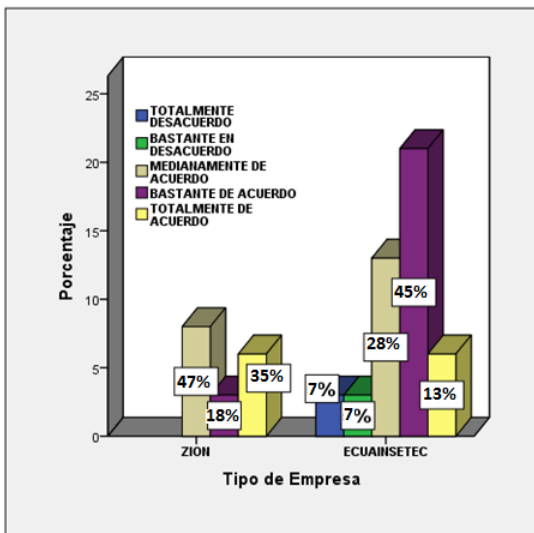


Figura 9. Comunicación entre cada una de las áreas

En el diagrama de barras de la figura 9, se muestra que del 47% de las personas encuestadas de la empresa Zion se tiene la percepción de que la comunicación interna no es buena ni mala, dentro de este grupo están el 18% de trabajadores que tienen entre cinco a diez años de permanencia en esta empresa, y de modo similar dentro del

28% de los empleados de Ecuainsetec hay un 9% de trabajadores que tienen entre cinco a diez años de permanencia en esta empresa que indican que la comunicación interna no es buena ni mala. Además el 14% indican que la comunicación interna entre las áreas es mala y en su mayoría corresponde al personal de ventas de Ecuainsetec, por lo que se observa que hay una tendencia que a medida que los trabajadores tienen más años en esta empresa se tiende a incrementar la percepción de que la comunicación interna no es ni buena ni mala.

Después en otra pregunta del cuestionario se obtuvo que la comunicación que ofrecen en estas empresas de algún modo compromete a los empleados, en un 59% para Zion y en un 70% para Ecuainsetec están de acuerdo, pero en un 35% de Zion donde incluyen jefes y gerente no están de acuerdo ni desacuerdo y eso puede ocasionar que su liderazgo de comprometer a las personas que estén a su cargo no sea tan efectivo, en cambio para Ecuainsetec si tiene que es el 17%, dentro del cual está el personal.

En lo que respecta a la comunicación que ofrece Zion para conocer a qué se dedica la compañía el 88% de los trabajadores de Zion están de acuerdo y el 87% para Ecuainsetec, a pesar de esto, de manera general se consultó si la comunicación interna funciona bien en estas empresas, donde la empresa Zion en un 71% están seguros de que está bien, pero aun así el 29% de los trabajadores creen que se debe trabajar en la comunicación interna, y el 72% de los empleados de Ecuainsetec indican que la comunicación interna está bien, lo que implica que para 28% restante se debería trabajar más en la comunicación en esta empresa, esto se ratifica cuando se les consultó que si creen que es importante

trabajar en la comunicación interna y el resultado reflejó que casi en su totalidad de los empleados de estas dos empresas indicaron que están de acuerdo.

Por otra parte, dado que el clima laboral se puede ver afectado por diferentes factores, uno de aquellos son las relaciones entre miembros, en cuanto a la comunicación con relación al jefe o supervisor, se puede decir que en un 98% es favorable para Ecuainsetec y en un 88% para Zion, por lo cual solo en un 12% de esta empresa se debería mejorar la comunicación con sus jefes inmediatos.

Para el análisis de la relación entre la comunicación interna y el clima laboral se usó el coeficiente de la correlación bivariada de Pearson, el cual estudia la correlación entre variables numéricas. Donde según Salkind (1998) las correlaciones se pueden considerar como muy fuertes si su valor es mayor de 0.8, fuertes entre 0.6 y 0.8, moderadas entre 0.4 y 0.6, débiles entre 0.2 y 0.4 y menores a 0.2 muy débiles.

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 2, se puede notar que existe una correlación entre la comunicación interna y los diferentes factores que intervienen en el clima laboral de estas organizaciones.

Con respecto a la variable comunicación y la relación entre miembros, se obtuvo que la correlación de Pearson es de manera muy fuerte para Zion y fuerte para Ecuainsetec; esto implica que la comunicación en estas empresas es importante y se puede gestionar de manera favorable de tal manera que se pueda evitar los conflictos y fortalecer las relaciones laborales entre cada uno de los integrantes de estas organizaciones.

Tabla 2
Resultados de la correlación de Pearson

		Comunicación interna	
		Zion	Ecuainsetec
Clima laboral	Propósitos u objetivos	Correlación sig.(bilateral) 0,717 0,001	0,793 0,000
	Relaciones entre miembros	Correlación sig.(bilateral) 0,869 0,000	0,689 0,000
	Estructura	Correlación sig.(bilateral) 0,801 0,000	0,846 0,000
	Mecanismo de apoyo	Correlación sig.(bilateral) 0,774 0,000	0,825 0,000
	Recompensas	Correlación sig.(bilateral) 0,639 0,006	0,798 0,006
	Cohesión	Correlación sig.(bilateral) 0,869 0,000	0,646 0,000
	Liderazgo	Correlación sig.(bilateral) 0,774 0,004	0,774 0,000

Además, la comunicación interna tiene una correlación fuerte en ambas empresas con la variable propósito y objetivos, dado que el 35% de los empleados en la empresa Zion y el 15% de Ecuainsetec tienen un resultado desfavorable con esta variable, la comunicación interna podría aportar en esta situación para dar a conocer de manera asertiva la misión, visión, objetivos y resultados de estas empresas, con lo que se lograría involucrar un poco más a los empleados, y de esta manera se podrá fortalecer la variable propósito y objetivo y de esta manera mejorar el clima laboral.

Asimismo, la comunicación interna tiene una relación fuerte con la estructura y mecanismo de soporte de la gestión, dado que un 15% de los trabajadores de Ecuainsetec y 18% de Zion consideran que es desfavorable esta variable, se puede mejorar esta percepción a través de la comunicación interna, dando a conocer de qué manera están estructuradas y cuáles son los responsables de cada área, de tal forma que sea un aporte para el trabajo de cada uno de los miembros de estas empresas.

También la comunicación interna y los mecanismos de apoyo tienen una

correlación fuerte para Zion y muy fuerte para Ecuainsetec, donde el 17% de los empleados de Ecuainsetec y el 41% de Zion indican que los mecanismos de apoyo son desfavorable, el problema radica en que las funciones y procedimientos no se dan a conocer de manera correcta, y de esta manera se puede gestionar a través de la comunicación interna para mejorar esta situación.

De igual forma se tiene que la comunicación interna y las recompensas tienen ambas empresas una correlación fuerte, con relación a que la variable recompensas resalta un 24% desfavorable para Ecuainsetec y un 35% para Zion, donde la parte que está afectando más esta variable es el poco reconocimiento cuando se realiza un buen trabajo, la gestión de la comunicación interna sería de gran utilidad para reconocer el trabajo de alguien o de todos los miembros de estas organizaciones y de esta manera aportar en mejorar el clima laboral.

Igualmente la comunicación interna y la cohesión tienen una correlación muy fuerte para Zion y fuerte para Ecuainsetec, en relación con la variable cohesión no se destaca mayor problema, ya que con los resultados de las opiniones de los trabajadores refleja que la cohesión de estas empresas es favorable.

De igual modo la comunicación interna y el estilo de liderazgo tienen una correlación fuerte para ambas empresas, con respecto a la variable liderazgo se tiene que es favorable para Zion y Ecuainsetec, dado que el liderazgo que tienen los jefes y gerentes de estas dos empresas fomentan el trabajo en equipo y se promueve las reuniones entre los trabajadores para escucharlos, la comunicación interna como herramienta

estratégica de gestión sería de gran aporte para fortalecer el liderazgo en estas dos organizaciones.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha permitido conocer el estado de la comunicación interna y el clima laboral, e identificar cuáles son los factores que inciden de manera positiva o negativa en las actividades laborales de los empleados de las empresas Ecuainsetec y Zion.

Se considera que en Ecuainsetec y Zion, a pesar de no contar con un departamento de comunicación o recursos humanos, la comunicación interna según los resultados obtenidos es favorable, la cual en la actualidad ha sido gestionada por parte de los jefes y gerentes de estas dos organizaciones. La comunicación de las funciones, políticas y formas de trabajo de estas organizaciones, y la comunicación entre las diversas áreas, según los resultados obtenidos son positiva, a pesar de que un pequeño grupo de empleados no conocen los beneficios y el canal de comunicación entre los directivos con las diversas áreas de estas empresas. Por lo mencionado anteriormente, se puede concluir que la gestión por parte de los jefes y gerentes es la más adecuada, ya que ha permitido contribuir con en el desarrollo de la comunicación interna de estas dos organizaciones.

Dentro de los grandes aportes que tiene la comunicación interna en las empresas Ecuainsetec y Zion, es la trasmisión de los objetivos y estrategias del negocio. Dado que los resultados son satisfactorios, se puede concluir que en estas empresas se está fomentando el alineamiento de los empleados a través de la comunicación interna, lo cual ha permitido que los planes y acciones que se establecen sean acordes a su visión.

El clima laboral es positivo en ambas empresas e influye de manera positiva en su productividad, pues al generar un entorno laboral favorable, se contará con un personal satisfecho y sus actividades laborales serían eficientes. En relación al punto anterior, se tiene que los factores que inciden positivamente en el clima laboral, según los resultados obtenidos son el estilo de liderazgo, la cohesión y las relaciones entre miembros; lo que significa que los jefes, gerentes y directivos tienen las habilidades y conocimientos para dirigir de manera correcta a los trabajadores, lo cual es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de toda organización.

Dado que el clima laboral y la comunicación interna en las organizaciones, han sido objeto de estudio por su importante influencia en la productividad, el presente trabajo tuvo el interés de conocer si hay una relación entre la comunicación interna y el clima laboral, para lo cual se usó el coeficiente de correlación de Pearson para afirmar dicha relación, por lo cual se realizó los respectivos análisis entre la variable comunicación interna y todos los factores del clima laboral, dentro de los cuales está la cohesión. Debido a que la cohesión entre los trabajadores es influenciada por la gestión de la comunicación interna, y la correlación de Pearson es fuerte entre estas dos variables, por lo tanto, se puede inferir que hay una relación positiva entre el clima laboral y comunicación interna.

Además, la comunicación interna fomenta las relaciones entre los miembros de una organización y permite informar a todos los empleados lo que sucede dentro de su empresa, evitando así los rumores y conflictos. Asimismo, a través del coeficiente de Pearson, se determinó que existe una correlación muy fuerte entre

las variables comunicación interna y relaciones entre miembros, lo que implica que existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral.

Del mismo modo, se procedió a realizar el análisis entre la comunicación interna y las variables propósitos y objetivos, mecanismo de apoyo, liderazgo, recompensas y estructura de soporte de la gestión. Se obtuvo como resultados correlaciones fuertes, por lo que se puede concluir que existe una relación entre la comunicación interna y el clima laboral de las organizaciones Ecuainsetec y Zion.

Es preciso indicar que en ambas empresas, el clima laboral, según los resultados obtenidos, tiene un bajo porcentaje de incidencia negativa con las variables propósitos y objetivos, mecanismo de apoyo, recompensas y estructura de soporte de la gestión. Se puede concluir que la información y los procedimientos relacionados con estas empresas están influyendo en el clima laboral, para lo cual dada la relación que tiene con la comunicación interna, se puede hacer uso de la misma como una herramienta estratégica para transmitir de manera efectiva la información a todos los miembros de estas organizaciones, de tal modo que se pueda mejorar el clima laboral.

Al haber analizado los conceptos presentados en este trabajo, y con base en los resultados obtenidos, se puede concluir que la comunicación interna es una herramienta de gestión fundamental en las organizaciones, la cual permitirá coordinar tareas y hacer llegar la información de manera oportuna a los trabajadores. Además, contribuye positivamente a mejorar la productividad, disminuye en los conflictos, así como las situaciones que afectan el desarrollo

cotidiano de Ecuainsetec y Zion, y sobre todo su clima laboral. No tener una adecuada comunicación interna puede afectar los beneficios y objetivos de estas dos organizaciones.

Por otra parte, al evaluar a las dos Pymes, la presente investigación tuvo limitaciones, una de las cuales fue con respecto a la muestra que, a pesar de haberse aplicado en forma censal, es pequeña en relación a los diversos análisis que pudiesen surgir, otra limitación fue el no lograr encuestar a los altos funcionarios como son los presidentes y gerentes general de las empresas estudiadas por la poca disponibilidad de tiempo de los mismos; además otra limitación fue el tiempo disponible para la realización del presente trabajo, por lo contrario, se hubieran analizado otras Pymes adicionales a las estudiadas.

Para futuras investigaciones se sugiere hacer el estudio sobre la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional, y que recoja información relacionada con las estrategias de comunicación interna en las Pymes para continuar con el desarrollo de este importante tema que es la comunicación interna.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, A. C. (2003). Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: el estado de flujos de tesorería y el estado de cambios en el patrimonio. *Anuario jurídico y económico escorialense*, (36), 409-438.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo: Gesbiblo.
- Arango, N. F., & Pulgarín, R. L. (2011). Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., y otros. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS, 1-95.
- Barrera, M. A. M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Revista Movimiento Científico*, 8(1), 98-104.
- Brandolini, A., González, F., & Natalia, H. (2009). *Comunicación interna clave para una gestión exitosa*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Brandolini, M. A., González, F. M., & Hopkins. (2014). *Conversaciones la gestión del diálogo en organizaciones desafiantes*. Tucumán: La Crujia
- Bustamante, O. (2013). La comunicación interna y la promoción de la Salud. Estudio de caso Madrid salud. *Hacia La Promoción De La Salud*, 18(2), 79-95.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, 13, 5-7.
- Capriotti, P. (2005). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*.
- Carazo, J. A. (2009). El Plan de Comunicación Interna en Fujitsu como dinamizador de la filosofía de mejora continua. *Revista De Comunicación*, 2(12), 34-36.
- Carbone, X. (2014). Reingeniería del concepto comunicación. *IEEM Revista De Negocios*, 76-77.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*.

- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al Dircom. Máster Dircom. Los profesores tienen la palabra. La Paz: Grupo Editorial Design.
- Currás, P. (2010). Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.
- De la Rosa, M. (2013). Eroski, la Comunicación Interna como palanca de desarrollo de personas y negocios. *Capital Humano*, 26(279), 70-78.
- Párraga, E. P., Vera, L. R. R., & Copello, E. A. (2008). Comunicación y Conflicto: El arte de la negociación. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 4(10), 2.
- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. ESIC Editorial.
- Delgado, P. (2012). La comunicación interna en el Hotel Tryp Península Varadero y su influencia en el sentido de pertenencia, la motivación laboral, el clima organizacional y la comunicación externa. *Retos Turísticos*, 11(2), 39-40.
- Dover, C. (1959). The three eras of management communication. *Journal of communication*, 9(4), 168-172.
- Esparragoza, D. J., Bejarano, C. S., & Díaz, D. J. M. (2014). Diferencias del clima laboral entre empleados contratados por outsourcing y empleados directos: evidencia empírica de la zona norte de Colombia. *Universidad & Empresa*, 16(26), 277-295.
- Fernández, B. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.
- Fernández, D. (2009). Fortalece tu equipo de trabajo. *Entrepreneur Mexico*, 66-67.
- García, M., Ruiz, M. A., & Ventura, F. R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina De Comunicación Social*, 2(18), 1-8.
- Gómez, D. M., & Prowesk, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, 9(17), 57-68.
- Gómez, M. C. P., Peralta, C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral. *Psicología desde el Caribe*, (19).
- González, N. A., & Monfort, C., (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.
- Grunig, J. E., & Repper, F. C. (1992). 'Excellence in Public Relations and Communication Management', Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Hernández, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. Edición McGraw-Hill.
- La Porte, J., (2005). Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. *Palabra Clave*, (12), 131-165.
- Llacuna, M. J., & Pujol, F. (2005). La comunicación en las organizaciones. Nota Técnica de Prevención 685. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 20, 1-6.
- Lojo, A. (2011). Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa.

- Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, (35), 85-94.
- March, C. J., Pérez, O., Prieto, M. Á., Minué, S., & Danet, A. (2011). La comunicación interna en centros de Atención Primaria en España. *Revista de Comunicación y Salud*, 18-30.
- Marchiori, M. (2010). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional?: Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la Comunicación*, (80), 12.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Matilla, K., & Marca, G. (2011). La función estratégica del Dircom en España en 2010. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 11-23.
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Conduccion empleado: El papel ampliado de comunicación interna. *Revista internacional de comunicación empresarial*, 183-202.
- Morales, F. (2000). Comunicación interna. Dirección de comunicación empresarial. Gestión.
- Morelos, G., & Fontalvo, H. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Moreno, B. F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 57-67.
- Moreno, E. L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, (32), 5-19.
- Olaz, A., & Ortiz, P. (2014). El clima laboral en la Empresa Familiar: Un Estudio Empírico. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, 30), 94-119.
- Olmo, H. (2011). Leroy Merlin, un modelo de comunicación interna construido desde el negocio y para el negocio. *Capital Humano*, 24(258), 62-68.
- Olmo, H. (2012). La Comunicación Interna en CAPSA como facilitador del negocio. *Capital Humano*, 25(267) 42-46.
- Ongallo, C. (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Madrid: Dykinson.
- Parada, A. (2013). Sistema hipermedial como herramienta de apoyo al intercambio de información. *Dialógica: revista multidisciplinaria*, 10(2), 73-93.
- Paule, H., & Caboverde, R. (2011). Estudio Diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. *Ingeniería Industrial*, 32(1), 76-85.
- Peraza, R., & García, R. M. (2004). Clima organizacional: conceptos y experiencias. *Transporte Desarrollo Y Medio Ambiente*, 24(1/2), 27-30.
- Pérez, M. A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Pinillos, A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard Deusto Business Review*, 314, 48.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, 3(9), 33-51

- Rojas, L. (2011). La comunicación interna: Una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de administración*, 2(2), 101-128.
- Salazar, E., Guerrero, P., Machado, R., & Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Silva, M. (2011). La intracomunicación. *Revista Perspectivas*, (28), 91-111.
- Smith, L. (2008). *Effective internal communication*. Kogan Page Publishers
- Solís, E. (2011). El poder del reconocimiento: Comunicación interna y programas de reconocimiento. *Revista de Comunicación*, (18), 56-57.
- Tolentino, J. (2012). Comunicación asertiva: Pautas para lograr el objetivo. *Leadership: Magazine For Managers*, 8(29), 44-53.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Prentice Hall.
- Velázquez, V. (2012). Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Recherches En Sciences De Gestion*, (90), 89.