



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

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

**La comunicación interna y su relación con el clima
organizacional en las instituciones públicas. Caso:
Consejo Nacional de la Magistratura.**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación
Social

AUTOR

Jordani Jean Pierre VIDARTE ROJAS

ASESOR

Abel Fernando SANTIBAÑEZ COLLADO

Lima, Perú

2019

*A Odelí Rojas, mi madre;
por su apoyo en diferentes etapas de mi vida.
A los amigos que me dejó mi alma máter,
en especial, a Natalí Estrada Paz,
por los gratos momentos que siempre recordaré,
y a los maestros que conocí en la etapa universitaria,
en especial, a Abel Santibañez,
por su guía en la elaboración de esta investigación
y por su apoyo en la vida profesional.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1. Descripción del problema.....	12
1.2. Justificación de la investigación	13
1.3. Finalidad de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
1.4. Hipótesis de trabajo	15
1.4.1. Hipótesis principal.....	15
1.4.2. Hipótesis específicas	15
1.5. Diseño de investigación	16
1.5.1. Unidad de análisis.....	16
1.5.2. Población de estudio.....	17
1.5.3. Muestra.	17
1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información	18
1.6.1. Técnicas.....	18
1.6.1.1. Encuesta	18
1.6.2. Instrumento de medición.....	18
1.6.2.1. Cuestionario estructurado	18
1.6.2.2. Confiabilidad del instrumento.....	20
1.6.3. Procesamiento de la información.....	21
1.7. Operacionalización de variables	22
1.7.1. Matriz de operacionalización de variables	23
1.8. Etapas de implementación del estudio	24

CAPÍTULO II. ESTADO DEL ARTE

2.1.	Antecedentes de la investigación.....	27
2.1.1.	Antecedentes internacionales	29
2.1.2.	Antecedentes nacionales	32

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

3.1.	La comunicación en las organizaciones	37
3.2.	La comunicación en las instituciones públicas.....	40
3.3.	La comunicación interna	42
3.3.1.	Funciones de la comunicación interna	45
3.3.2.	Tipos de comunicación interna	47
3.3.3.	Canales de comunicación interna	49
3.3.4.	Metodologías de comunicación interna.....	51
3.3.5.	El papel del comunicador interno	55
3.4.	El clima organizacional	57
3.4.1.	Teorías de clima organizacional	60
3.4.2.	Dimensiones de clima organizacional	61
3.5.	Términos básicos	65

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DEL CASO

4.1.	Descripción del caso.....	68
4.1.1.	Conformación del CNM.....	70
4.1.2.	Las funciones constitucionales del CNM	71
4.1.3.	La comunicación interna en el CNM	73

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1.	Análisis e interpretación de resultados	78
5.1.1.	Análisis estadístico de los resultados socio-laborales	78
5.1.2.	Análisis estadístico de la Comunicación Interna.....	83

5.1.3. Análisis estadístico de la variable Clima organizacional.....	87
5.2. Análisis relacional de las variables de estudio y contrastación de hipótesis.....	92
5.2.1. Relación entre las variables Comunicación interna y Clima organizacional.....	92
5.2.2. Relación entre la variable Comunicación interna y las dimensiones del Clima organizacional.....	93
5.2.3. Contrastación de hipótesis.....	95
5.2.3.1. Contrastación de hipótesis general.....	95
5.2.3.1. Contrastación de hipótesis específicas.....	96
5.3. Discusión de resultados.....	100
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	114

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Total de población de la institución de estudio.....	17
Tabla 2 Número de preguntas de la variable Comunicación Interna	19
Tabla 3 Número de preguntas de la variable Clima organizacional.....	19
Tabla 4 Niveles de respuesta.....	19
Tabla 5 Estadística de confiabilidad del instrumento.....	21
Tabla 6 Identificación de variables y sus dimensiones.....	22
Tabla 7 Matriz de operacionalización de las variables.....	23
Tabla 8 Matriz de consistencia de la investigación.....	25
Tabla 9 Frecuencia y porcentaje por áreas de la institución.....	78
Tabla 10 Frecuencia y porcentaje de Comunicación interna.....	83
Tabla 11 Frecuencia y porcentaje de dimensión Comunicación intrapersonal.....	84

Tabla 12	Frecuencia y porcentaje de dimensión Comunicación interpersonal.....	85
Tabla 13	Frecuencia y porcentaje de dimensión Comunicación institucional.....	86
Tabla 14	Frecuencia y porcentaje de variable Clima organizacional.....	88
Tabla 15	Frecuencia y porcentaje de dimensión Liderazgo organizacional.....	89
Tabla 16	Frecuencia y porcentaje de dimensión Participación.....	90
Tabla 17	Frecuencia y porcentaje de dimensión Motivación organizacional	91
Tabla 18	Interpretación de índices de correlación.....	92
Tabla 19	Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y el Clima organizacional.....	92
Tabla 20	Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y el Liderazgo.....	93
Tabla 21	Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y la Participación.....	94
Tabla 22	Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y la Motivación organizacional.	94
Tabla 23	Tabulación cruzada de las variables Comunicación interna y Clima organizacional.....	95
Tabla 24	Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y Clima organizacional.....	96
Tabla 25	Tabulación cruzada de las variables Comunicación interna y Liderazgo organizacional.....	97
Tabla 26	Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y Liderazgo organizacional.....	97
Tabla 27	Tabulación cruzada de las variables Comunicación interna y participación organizacional.....	98
Tabla 28	Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y la dimensión participación.....	98
Tabla 29	Tabulación cruzada de las variables Comunicación interna y la motivación organizacional.....	99

Tabla 30	Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y la dimensión motivación organizacional.....	100
----------	--	-----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Figura N°1 Dimensiones de la comunicación interna según Manuel Tessi.....	53
Figura N°2 Sistema 1A de la Metodología de Manuel Tessi.....	54
Figura N°3 Dimensiones de clima organizacional.....	63
Figura N°4 Sede de los participantes.....	80
Figura N°5 Sexo de los participantes.....	81
Figura N°6 Edad de los participantes.....	81
Figura N°7 Modalidad de contrato.....	82
Figura N°8 Nivel profesional.....	82
Figura N°9 Tiempo de servicio.....	83
Figura N°10 Variable: Comunicación interna.....	84
Figura N°11 Dimensión comunicación intrapersonal.....	85
Figura N°12 Dimensión: Comunicación interpersonal.....	86
Figura N°13 Dimensión: Comunicación institucional.....	87
Figura N°14 Variable: Clima organizacional.....	88
Figura N°15 Dimensión: Liderazgo organizacional.....	89
Figura N°16 Dimensión: Participación.....	90
Figura N°17 Dimensión: Motivación organizacional.....	91

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo central analizar la relación que existe entre la variable comunicación interna y la variable clima organizacional de los trabajadores de las instituciones del sector público, tomando como objeto de estudio al Consejo Nacional de la Magistratura, organismo autónomo que tuvo la función de seleccionar, evaluar y procesar disciplinariamente a los jueces y fiscales del país.

La investigación se desarrolló en la ciudad de Lima, con una muestra de 140 colaboradores de la institución en el segundo semestre del 2017. El nivel de fiabilidad del resultado obtenido fue de 0.970.

Entre las herramientas que se emplearon para determinar la relación de las variables de estudio se empleó la prueba de Pearson, y para la contrastación de las hipótesis se empleó el Chi-cuadrado de Pearson.

La investigación demostró que la comunicación interna influyó de manera significativa en el clima organizacional de las instituciones. Por ello, se recomienda gestionar una comunicación interna que esté integrada en la organización, es decir, una comunicación interna que considere a todos los integrantes como participantes activos (emisores) en el nuevo organismo que reemplazará al Consejo Nacional de la Magistratura y tendrá como nombre Junta Nacional de Justicia.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y se desenvuelven las relaciones humanas. En las organizaciones, la comunicación se define como el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensaje entre todos los públicos que la conforman. Por ello, debe ser entendida como un elemento muy importante en la gestión de las organizaciones.

En años recientes, la comunicación interna ha adquirido una gran consideración debido a su valor estratégico. Nace con la necesidad que tienen las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a sus mejores trabajadores en un entorno cada vez más competitivo. A través de una eficiente gestión institucional, con la comunicación interna se pueden transmitir la misión, la visión, los objetivos y los valores organizacionales a los trabajadores, generando una cultura de identidad y fidelidad, contribuyendo a la mejora del clima organizacional.

Por ello, mediante acciones como la transmisión de mensajes institucionales, la gestión de la información que sucede al interior de la organización, la motivación y el establecimiento de una comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y los colaboradores de todas las áreas, se pueden fijar los objetivos centrales de esta especialidad. Ello permitirá la mejora de la productividad, lo que implicará el alcance de mejores resultados para la organización.

Por otro lado, el clima organizacional cumple una función importante porque nos permite conocer la percepción de los miembros de la organización sobre sus prácticas y valores, así como las relaciones sociales, constituidas por las relaciones con el jefe, con el área y con los demás miembros de la institución. Contar con un óptimo clima organizacional no es una tarea fácil, pero los beneficios son múltiples. Por ello es importante realizar una medición cada cierto período de tiempo para establecer acciones de mejora.

De esta manera, por los motivos indicados y la importancia de las variables expuestas, se desarrolló la presente investigación titulada “La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura”, que tuvo como objetivo determinar la existencia de una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en las instituciones públicas del sector justicia.

En tal sentido, la investigación se justificó porque permitirá sentar las bases para la elaboración de planes de acción comunicativos que permitan superar los factores negativos que se detecten y que afecten el compromiso de los trabajadores. Así, se podrá contar con colaboradores altamente motivados, que serán determinantes en los procesos claves que realice la institución.

Esta investigación permitió conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura, institución que contó con mucha importancia en el sistema de justicia, pues tuvo como principal función seleccionar, evaluar y procesar disciplinariamente a jueces y fiscales al Poder Judicial y Ministerio Público, respectivamente.¹

Para el estudio de la comunicación interna, esta investigación fue realizada considerando como modelo la Metodología 1A de Manuel Tessi, quien clasifica la comunicación interna en tres dimensiones: intrapersonal, interpersonal e institucional. Para el estudio del clima organizacional, se consideró la propuesta de Rodríguez et al., adecuando su estudio del clima organizacional en tres dimensiones: liderazgo, motivación y participación.

¹ Mediante Resolución del Congreso de la República 016-2017-2018-CR, con fecha 21 de julio del 2018, se removió a los miembros del Consejo Nacional de la Magistratura (CNM), por el escándalo de corrupción denominado “CNM Audios”, en el cual también estuvieron involucrados jueces y fiscales. El 18 de septiembre del 2018, la institución pasó a llamarse Junta Nacional de Justicia, aprobado mediante Proyecto de Ley del Congreso de la República y mediante el referéndum del 09 de diciembre del mismo año. El 02 de febrero del 2019 el Congreso de la República aprobó la Ley N° 30904, Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia. Es importante resaltar que, aparte del cambio de nombre, solo se han modificado los requisitos para ser miembro, ya que se mantienen las mismas funciones y la cantidad de miembros. La presente investigación se inició y desarrolló en el 2017, cuando nada haría presagiar la extinción del CNM. Cabe precisar que el personal con contrato a plazo indeterminado en el CNM continuará trabajando en la Junta Nacional de Justicia, por lo cual los resultados obtenidos de este estudio se podrán tomar como base para la gestión estratégica en el nuevo organismo.

La presente investigación está organizada en cinco capítulos:

El capítulo I considera el planteamiento del problema, pregunta de investigación, justificación de la investigación, hipótesis y diseño de la investigación, en el cual se explica el tipo y nivel de la investigación, las variables, la muestra, las técnicas de recolección de información y el procesamiento de datos para obtener los resultados.

El capítulo II considera el estado del arte, a través de investigaciones nacionales e internacionales relacionadas sobre el tema específico de investigación, con la finalidad de observar la metodología empleada y las conclusiones que se obtuvieron como resultado del estudio.

El capítulo III aborda el marco teórico, que es la parte del estudio a través del cual se han determinado los fundamentos científicos de estudio, tratando de encontrar modelos que van a permitir explicar las condiciones de la comunicación interna y clima organizacional mediante literatura experta en el tema, así como conceptos relacionados a la comunicación en las organizaciones, la comunicación en las instituciones públicas, entre otros. El capítulo IV señala el estudio del caso, en el cual se define y se explican las principales funciones del Consejo Nacional de la Magistratura, además de describirse la gestión de la comunicación al interior de la organización.

El capítulo V señala los resultados obtenidos e indica el análisis de los mismos, con respecto a las variables comunicación interna y clima organizacional. Además, en este apartado se precisa la relación entre las dimensiones de ambas variables, se formula la contrastación de las hipótesis y se discuten los resultados. Finalmente, en la parte final se mencionan las conclusiones de la investigación, las recomendaciones, la bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En el Perú, la comunicación interna es una especialización que aún se encuentra en crecimiento. Las grandes empresas, que cuentan con miles de trabajadores, la emplean como una importante herramienta estratégica de gestión que permite fortalecer la cultura y mejorar el clima organizacional. Sin embargo, en las empresas medianas o en las instituciones públicas, la comunicación interna se encuentra generalmente dentro del área de Recursos Humanos, y solo cumple el papel de informar los hechos que ocurren en la institución, sin ninguna mirada estratégica a largo plazo.

Según el informe de la consultora Vox Populi, realizado en el 2017 a directores de comunicación del Perú, se reveló que el 50.9% de encuestados considera que el nivel de calidad de la comunicación interna de sus organizaciones es regular, mientras que el 31.6% la considera buena y, el 12.9%, mala².

Actualmente, diversas instituciones están poniendo en su foco de atención a la mejora de la comunicación interna. Ello, debido a que los estudios y encuestas de los últimos años la colocan en las primeras posiciones de los principales problemas que afectan el clima organizacional. Sin embargo, en las instituciones públicas, la comunicación interna aún es un campo que tiene poca consideración.

Por ejemplo, en las instituciones del sector justicia se observó que no se cuenta con un modelo adecuado de comunicación interna. Al ser instituciones

² “Barómetro de estudio de Comunicación Corporativa”. Disponible en: <http://www.voxpopuli.pe/pdf/2017-12-10%20Barometro%20ComCor%20INFORME%20FINAL.pdf>

públicas y con carácter burocrático, existen pocos espacios que fomenten el diálogo con la Alta Dirección, así como la comunicación y reconocimiento a los trabajadores. Generalmente se cuenta con una plataforma intranet o correo electrónico, pero pocos las utilizan para interactuar e informarse sobre las acciones que realiza la institución.

A través de la gestión de los canales de comunicación interna (tanto formal como informal) se podrá mejorar el clima organizacional, es decir, toda condición bajo la cual el colaborador ejerce sus actividades dentro de una organización. Por ello, para reconocer la importancia de la comunicación interna en las instituciones públicas, es necesario analizar su relación con el clima organizacional. Sin una adecuada gestión de la comunicación interna, surgirán muchos problemas en el ambiente que generarán problemas.

Las investigaciones afirman que en un ambiente grato de trabajo, los flujos de comunicación se manejarán con mayor apertura por parte de los integrantes. Ello tendrá como consecuencia la mejora en la satisfacción de los trabajadores, lo que incrementará la productividad de una organización y el entorno en el cual labora.

Ante todo esa problemática, se generó la siguiente pregunta de investigación: **¿En qué medida la comunicación interna influyó en el clima organizacional de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura?**

1.2. Justificación de la investigación

La investigación realizada tiene su justificación por las siguientes razones:

- a) En nuestro país, las investigaciones sobre comunicación interna y clima organizacional en las instituciones públicas son escasas. Existe muy poca bibliografía referida directamente a este sector. Y no existe ninguna dirigida al sector justicia, que es uno de los poderes más importantes del Estado. Por ello, este estudio buscó contribuir a la bibliografía sobre este campo, con la finalidad de que los interesados en estudiar la comunicación interna en las instituciones públicas del país, puedan

encontrar un material de consulta valioso para sus futuras investigaciones.

- b) Es necesario tomar a la Comunicación Interna como un componente de gran importancia en la gestión estratégica de las organizaciones. En las instituciones públicas no existe ningún área de Comunicación interna como tal y son pocos los especialistas en el campo. Diversos autores indican que es necesario acompañar todas las acciones al interior de la organización con estrategias de comunicación que permitan diseñar mensajes y canales efectivos, con la finalidad de lograr un verdadero impacto en los trabajadores. Es necesario otorgarle a la comunicación interna la verdadera magnitud que merece. Por ello, esta investigación busca demostrar la importancia de la comunicación interna para su consideración relevante al interior de las organizaciones del sector público.
- c) El clima organizacional se ha convertido en un indicador de valoración de las organizaciones porque asegura la permanencia de sus trabajadores en el tiempo. Un estudio de clima organizacional mide una serie de variables en relación directa con el sentimiento de satisfacción o insatisfacción que las personas poseen en relación con su medio labora. La medición de estas variables, adecuadamente recogidas y debidamente validadas, permite conocer la sensación actual de bienestar o malestar que potencia o afecta, directamente el desempeño, el comportamiento, las decisiones y los resultados en la organización.
- d) La presente investigación abordó una institución que contó con mucha importancia en el sistema de justicia peruano durante su existencia, puesto que proveyó al Poder Judicial y al Ministerio Público de magistrados encargados de dotar justicia. El diagnóstico y análisis de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura permitió conocer las opiniones de sus trabajadores sobre su entorno y sobre las condiciones de la organización. A partir de ello, se podrán elaborar planes de acción comunicativos para la nueva institución, ahora denominada Junta

Nacional de Justicia, que cuenta con las mismas funciones. Al evaluar la comunicación interna y el clima organizacional se conoció no solo la percepción de los trabajadores sino también sus expectativas para con la institución. Por ello, a partir de esta investigación se sentarán las bases para una mejor gestión de la comunicación interna en la nueva institución, lo que permitirá contar con colaboradores identificados y motivados, que contribuirán al logros de los objetivos organizacionales.

1.3. Finalidad de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura en el segundo semestre del 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar de qué manera se relacionó la comunicación interna y el liderazgo organizacional de los colaboradores del Consejo Nacional de la Magistratura.
- Determinar de qué manera se relacionó la gestión de la comunicación interna y la participación de los colaboradores del Consejo Nacional de la Magistratura.
- Determinar de qué manera se relacionó la gestión de la comunicación interna y la motivación organizacional de los colaboradores del Consejo Nacional de la Magistratura.

1.4. Hipótesis de trabajo

1.4.1. Hipótesis principal

- Existió una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Existió una relación significativa entre la comunicación interna y el liderazgo del Consejo Nacional de la Magistratura.

- Existió una relación significativa entre la comunicación interna y la participación de los colaboradores del Consejo Nacional de la Magistratura.
- Existió una relación significativa entre la comunicación interna y la motivación del Consejo Nacional de la Magistratura.

1.5. Diseño de investigación

La presente investigación es un estudio de alcance descriptivo correlacional con enfoque cuantitativo, porque se ha centrado en describir los fenómenos y cómo se expresan.

El diseño empleado fue no experimental, debido a que no se manipularon las variables, sino fueron observadas en su entorno natural. Así mismo, el diseño fue transversal porque la recolección de datos se produjo en un momento específico. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 152-154) El propósito de la investigación también fue el de describir las variables para examinar la correlación entre las mismas.

1.5.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis considerada en el presente estudio fueron los empleados de una institución pública del sector justicia, tomándose como caso al Consejo Nacional de la Magistratura. Se precisaron los siguientes criterios de inclusión: trabajadores pertenecientes al Consejo Nacional de la Magistratura, de sexo masculino o femenino, contar con contrato en el período de estudio, de cualquier profesión y cualquier cargo. Con respecto a los criterios de exclusión, en la investigación no se incluyó a los trabajadores con contrato por locación de servicios y práctica pre o profesionales.

1.5.2. Población de estudio

Tabla N° 1. Total de la población, entre empleados CAS y CAP de la institución de estudio.

Institución	CAP	CAS	Total
Consejo Nacional de la Magistratura	86	122	208

Nota. Datos proveídos por el área de Recursos Humanos en agosto del 2017.

1.5.3. Muestra

Para la muestra, se obtuvo la cantidad mediante un tipo de muestreo probabilístico para poblaciones finitas, propuesto por Cochran, que es uno de los más empleados en diversas investigaciones.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n : Es el tamaño de la muestra

Z : Es el nivel de confianza

E : Es la precisión o error

P : Es la variabilidad positiva

Q : Es la variabilidad negativa

N : Tamaño de la población

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(208)}{(208)(0.05)^2 + (1.96)^2(0.50)(0.50)} = 140$$

El estudio fue realizado con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%, con la finalidad de obtener la cantidad de la muestra. La muestra fue obtenida del universo total de la población, que constó de 208 trabajadores.

Luego de aplicar el cálculo, se obtuvo como resultado una muestra conformada por 140 trabajadores, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente.

1.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información

1.6.1. Técnica

1.6.1.1. Encuesta

Es una técnica de recolección de datos que consiste en interrogar, mediante la aplicación de un instrumento, de manera escrita a un grupo representativo con la finalidad de lograr la obtención de información que será necesaria para el estudio. En esta investigación se optó por la encuesta debido a que “es una técnica basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta, lo que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, entre otros aspectos”. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 259).

El instrumento de medida de clima organizacional indicado en esta investigación fue elaborado bajo una exhaustiva revisión literaria sobre el tema de investigación, lo que permitió determinar la definición y conceptos de clima organizacional, sus dimensiones relacionadas y el diseño necesario para su operalización.

1.6.2. Instrumento de medición

1.6.2.1. Cuestionario estructurado

El cuestionario es “el instrumento cuantitativo que se usa para medir o registrar diversas situaciones y contextos, respecto a una o más variables”. Además, se precisa que es estructurado porque cada ítem consta de alternativas de respuestas con opciones predefinidas. De esta manera, el análisis de los resultados se torna más accesible. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 217).

El cuestionario de esta investigación constó de 36 preguntas y estuvo estructurado de acuerdo a los objetivos del estudio. El instrumento fue aplicado en los meses de agosto y septiembre del 2017.

Tabla N° 2. Número de preguntas para la variable “Comunicación interna”

Variable	Dimensiones	Número de preguntas
Comunicación interna	Comunicación intrapersonal	6
	Comunicación interpersonal	6
	Comunicación institucional	6
	Total	18

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 3. Número de preguntas para la variable “Clima organizacional”

Variable	Dimensiones	Número de preguntas
Clima organizacional	Liderazgo	6
	Participación	6
	Motivación	6
	Total	18

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la evaluación de los resultados de la investigación, se empleó la escala de Likert, estructurada en un formato clásico de cinco niveles de respuesta, como se indica a continuación.

Tabla N° 4. Niveles de respuesta

Niveles de respuesta	
1	Nunca
2	Casi nunca
3	A veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

El instrumento de medición ha sido evaluado por la Lic. María Menacho Aparicio, jefa del Área de Recursos Humanos y el Lic. Abel Santibañez Collado,

jefe de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional del Consejo Nacional de la Magistratura, quienes contribuyeron a la adecuación del cuestionario en conformidad a su pericia profesional en el campo y en coordinación con el investigador del presente trabajo, para llegar a un consenso.

Así mismo, para el ajuste necesario del cuestionario, se aplicó una prueba piloto a una muestra de quince personas, pertenecientes a diferentes áreas de la institución, antes de determinar qué ítems iban a formar parte del cuestionario. De esta manera, se pudieron conocer observaciones relacionadas a la coherencia del vocabulario, comprensión de las preguntas y adecuación de los ítems según la realidad de la institución.

Conocer estas precisiones fue importante para obtener la forma definitiva del instrumento de medición propuesto, con el fin de lograr su aplicación en la institución y analizar los resultados del estudio. El presente cuestionario de esta investigación está compuesto por 36 ítems, el cual fue aplicado de manera presencial.

1.6.2.2. Confiabilidad del instrumento

Con la finalidad de conocer el grado de confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de alfa de Cronbach, con el cual se analizó la consistencia interna del cuestionario. Según Hernández-Sampieri, este coeficiente es el más utilizado para la confiabilidad de instrumentos de medición (2014, pp. 208).

Para el procesamiento de las respuestas del cuestionario se empleó el software estadístico SPSS en su versión 25, del cual se obtuvieron niveles excelentes, que indican la alta confiabilidad del instrumento. Los resultados se muestran a continuación:

Tabla N° 5. Estadística de confiabilidad del instrumento, usando el índice del alfa de Cronbach.

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,970	36

Fuente: Elaboración propia

La tabla N° 5 muestra el análisis de los 36 ítems que conforman el cuestionario, el cual da como resultado un índice de Alfa de Cronbach de 0,970. Como criterio general, muchos investigadores sugieren que un coeficiente alfa de Cronbach mayor a 0,970 y más próximo a 1 es excelente.

Por ello, como se observa en el análisis general de los 36 elementos de esta investigación, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,970, lo cual indica que el nivel de confiabilidad del instrumento es excelente.

1.6.3. Procesamiento de la información

Se realizó la etapa de análisis de la información luego de culminar con las fases de recolección y procesamiento de la misma. En esta etapa se determinó la manera en se analizarán los datos y se eligieron las herramientas adecuadas para realizar el análisis estadístico.

- El procesamiento de datos fue realizado con las siguientes herramientas:
 - SPSS versión 25
 - Excel 2016
 - Word 2016
- El análisis de datos se realizó con las siguientes herramientas:
 - Distribución de resultado, porcentajes y gráficos.
 - Tablas cruzadas o de contingencias.
 - Correlación de Pearson para comprobar la relación de las variables.
 - Tablas de contingencia con el test de Chi cuadrado para verificar las hipótesis.
 - Las conclusiones fueron obtenidas de la contrastación de las hipótesis.

1.7. Operacionalización de variables

Tabla N° 6. *Identificación de variables y sus dimensiones*

Variables y dimensiones	
Comunicación interna	Comunicación intrapersonal
	Comunicación interpersonal
	Comunicación institucional
Clima organizacional	Liderazgo organizacional
	Participación organizacional
	Motivación organizacional

Fuente: Elaboración propia

1.7.1. Matriz de operacionalización de la variables

Tabla N° 7. Matriz de operacionalización de las variables Comunicación interna y Clima organizacional

Variables	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Comunicación interna	<p>Toda comunicación que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean o no estratégicos.</p>	Comunicación Intrapersonal	Ideas Emociones Acciones	1, 2 3, 4 5, 6
		Comunicación Interpersonal	Apertura Receptividad Comunicación eficaz	13, 14 15, 16 17, 18
		Comunicación institucional	Comunicación ascendente Comunicación descendente Comunicación horizontal	25, 26 27, 28 29, 30
Clima organizacional	<p>“Es una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas por los trabajadores de la organización”. (Brunet, 2004, p. 19).</p>	Liderazgo	Dirección Implicación Estímulo al trabajo	7, 8 9, 10 11, 12
		Participación	Compromiso con los objetivos Relaciones interpersonales Capacitación	19, 20 21, 22 23, 24
		Motivación	Realización personal Reconocimiento Oportunidades de desarrollo	31, 32 33, 34 35, 36

Fuente: Elaboración propia

1.8. Etapas de implementación de estudio

La investigación se realizó en cuatro etapas:

1. La primera etapa consistió en el levantamiento de información bibliográfica y construcción del instrumento de medición de comunicación interna y clima organizacional para ser aplicado al Consejo Nacional de la Magistratura.
2. La segunda etapa fue la ejecución de los instrumentos medición del estudio. En esta etapa se convocó a los colaboradores internos de la institución, se les sensibilizó y explicó el objetivo e importancia de su participación en la ejecución de la encuesta.
3. La tercera etapa fue la de análisis de resultados. El análisis fue de manera cuantitativa.
4. Finalmente la cuarta etapa consistió en la elaboración de conclusiones y recomendaciones para las acciones de mejora, pues con toda la información recogida se pudieron detectar situaciones que requieren intervenciones, con la finalidad de lograr la mejora de la gestión estratégica de la comunicación interna.

Tabla N° 8. Matriz de consistencia de la investigación

TÍTULO	DEFINICIÓN DE PROBLEMA	OBJETIVOS	FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura.	PROBLEMA GENERAL ¿De qué manera se relacionó la comunicación interna con el clima organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura en el segundo semestre del 2017?	OBJETIVO GENERAL Determinar la relación entre la comunicación interna y el clima en el Consejo Nacional de la Magistratura en el segundo semestre del 2017.	HIPÓTESIS GENERAL Existió una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura en el segundo semestre del 2017.	VARIABLE INDEPENDIENTE La comunicación interna	LA COMUNICACIÓN INTERNA Comunicación intrapersonal Ideas Emociones Acciones Comunicación iinterpersonal Apertura Receptividad Comunicación eficaz	TIPO Descriptivo con enfoque cuantitativo NIVEL Explicativa y correlacional DISEÑO No experimental de tipo transversal	POBLACIÓN 208 trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura MUESTRA 140 trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura	TÉCNICAS Observación y encuesta INSTRUMENTO Cuestionario de encuesta
	PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿De qué manera se relacionó la comunicación interna con el liderazgo organizacional en el Consejo	OBJETIVOS ESPECÍFICOS Determinar de qué manera se relacionó la comunicación interna con el liderazgo organizaciona	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS Existió una relación significativa entre la comunicación interna y el liderazgo en el Consejo	VARIABLE DEPENDIENTE El clima organizacional	Comunicación institucional Comunicación ascendente Comunicación Descendente Comunicación horizontal			

	<p>Nacional de la Magistratura?</p> <p>¿De qué manera se relacionó la comunicación interna con la participación organizacional de los colaboradores en el Consejo Nacional de la Magistratura?</p> <p>¿De qué manera se relacionó la comunicación interna con la motivación organizacional de los colaboradores en el Consejo Nacional de la Magistratura?</p>	<p>En el Consejo Nacional de la Magistratura.</p> <p>Determinar de qué manera se relacionó la comunicación interna con la participación organizacional de los trabajadores en el Consejo Nacional de la Magistratura.</p> <p>Determinar de qué manera se relacionó la comunicación interna con la motivación organizacional de los trabajadores en el Consejo Nacional de la Magistratura.</p>	<p>Nacional de la Magistratura.</p> <p>Existió una relación significativa entre la comunicación interna y la participación organizacional de los trabajadores en el Consejo Nacional de la Magistratura.</p> <p>Existió una relación significativa entre la comunicación interna y la motivación organizacional de los trabajadores en el Consejo Nacional de la Magistratura.</p>		<p>EL CLIMA ORGANIZACIONAL</p> <p>Liderazgo</p> <p>Dirección Implicación Estímulo al trabajo</p> <p>Participación</p> <p>Compromiso con los objetivos Relaciones interpersonales Capacitación</p> <p>Motivación</p> <p>Realización personal Reconocimiento Oportunidades de desarrollo</p>			
--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

2.1. Antecedentes de la investigación

Para el estudio de esta investigación, partimos de la definición que realizan Brandolini y González (2009) sobre comunicación interna, quienes indican: “Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una organización, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”. (p. 25)

Además, los autores precisan que la comunicación interna en las organizaciones puede ser considerada de tres formas: “como herramienta de gestión, como técnica o como medio para alcanzar un fin, en el cual la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión del mensaje”. (Brandolini y González, 2009, p. 25).

Para Capriotti (2014), la comunicación interna está formada por toda la comunicación que se realiza con las personas que integran la organización, por medio de programas de comunicación y difusión interna. Según el autor, “el objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización”. (p. 84).

Siguiendo esta línea, Berceruelo señala la importancia de la comunicación interna para lograr la vinculación entre el trabajo diario de los empleados y los objetivos estratégicos de la institución a largo plazo. Para el autor (2014), entre los objetivos principales de la comunicación interna se encuentran: “transmitir los objetivos a toda la organización, difundir su políticas y construir una identidad de la organización en un clima de confianza y motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la

introducción de nuevos valores y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales”. (p. 31)

Pero, ¿en quién recae la responsabilidad de la gestión de la comunicación interna en las instituciones? Berceruelo indica: “La comunicación interna no es la función exclusiva de un departamento sino una tarea que implica a un amplio elenco de actores (...) Esta debe tener un claro responsable que marque las políticas, determine los mensajes y contribuya a la construcción de la identidad corporativa de la organización”. (2014, p. 31).

Esto se alinea a lo planteado por Cowan (2017), quien resalta que la comunicación interna “requiere mejores estrategias, más personal capacitado y más recursos para lograr sus objetivos” (p. 18). Por ello, este campo debe ser abordado de una manera más profesional y se le debe otorgar una mayor prioridad, porque cumple un importante rol en el compromiso de los trabajadores de la organización.

Por otro lado, sobre el concepto de clima organizacional podemos citar a Brunet (2004), quien señala que el clima “está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas de la organización”. (p. 19). Para este autor el clima organizacional es importante porque permite evaluar las fuentes de conflicto que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas en la organización, además de permitir iniciar y sostener un cambio, para prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 2004, p. 20).

De igual manera, Toro (2010) también propone una definición de clima organizacional, el cual considera como “una representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”. (p. 72). El autor indica que estas representaciones pueden llegar a ser compartidas, y encontrar dichas representaciones es lo que permite hablar de clima organizacional.

Para Rubió (2016), la gestión del clima organizacional es de gran importancia estratégica. Según el autor, ello “permitirá obtener informaciones que posibilitarán la planificación de intervenciones destinadas a modificar comportamientos inapropiados, mejorar la productividad y calidad de su trabajo,

favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización”. (p. 54).

Siguiendo la idea de este concepto, podemos indicar que el objetivo del clima organizacional es “contar con un ambiente propicio para que las personas trabajen a gusto en la organización, se sientan cómodas en ella y experimenten la posibilidad de aportar, aprender, crear y desarrollar al máximo su potencial”. (Rubió, 2016, p. 60). Para lograr ello no solo es necesario crear reglamentos o asignar mayor presupuesto, sino también mediante la adecuada gestión e implementación del clima organizacional, considerando a la comunicación como elemento central en ese proceso.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Según una macroencuesta vía Internet realizada a más de 29 países en el 2010 por la revista internacional América Economía y el Centro de Estudios Financieros (CEF) de España, se determinó que la “enfermedad empresarial” que más afecta o genera un impacto perjudicial en las organizaciones es la mala comunicación interna (62%). Luego vienen otros factores también importantes como la desmotivación de los empleados (51%), la mala organización del trabajo (49%), entre otros³.

En el estudio se brindaba una lista de 32 posibles “toxinas laborales”, en la que los encuestados debían elegir solo las que consideraban las 10 más dañinas. Estas alternativas fueron presentadas de forma aleatoria y sin ningún orden, para evitar cualquier parcialidad. La investigación fue dirigida por el investigador Ángel Fernández Muñoz, y recolectó 1440 respuestas, destacando los directivos y profesionales cualificados de países hispanohablantes.

A nivel internacional tenemos el estudio realizado por Armas (2014), titulado “*Comunicación interna y clima laboral. Estudio realizado en call center de la Ciudad de Quetzaltenango de Guatemala*”. El objetivo de la investigación fue de identificar el vínculo que existía entre la comunicación interna y el clima

³ “Macroencuesta de CEF revela las 10 enfermedades laborales”. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/macroencuesta-de-cef-revela-las-10-enfermedades-laborales>

laboral, es decir, establecer de qué manera la comunicación interna impactaba positivamente al clima laboral de dicho call center. Para el estudio se empleó una muestra de siete supervisores y 115 agentes.

La investigación realizada fue de carácter descriptivo, en la cual se concluyó que la comunicación interna influía en el clima laboral de la organización, debido a que en el sistema de comunicación de esta se comparten informaciones, procedimientos y normas, lo cual permite mejorar las relaciones interpersonales. Así mismo, el autor indica que la comunicación influye en del clima laboral porque mediante ella se puede promover el empoderamiento en los colaboradores e informarles sobre la identidad de la organización: sus valores, metas, visión, misión, políticas y estrategias. De esta manera, ello se sentirán parte de la institución.

Otra investigación relacionada al tema es la realizada por León (2013), con el estudio titulado *“Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca”*, el cual busca identificar los aportes de las dimensiones liderazgo, comunicación y trabajo en equipo al clima organizacional en el caso Bancolombia de Arauca, Colombia. La investigación tiene un enfoque mixto porque emplea técnicas cuantitativas como cualitativas y es de tipo explicativo-descriptivo.

En la investigación se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario de clima organizacional de Litwin y Stringer, el cual fue estructurado en veinte ítems y aplicado a 18 trabajadores, de los cuales dos tuvieron el rango de líder. En su estudio, se detalló que la institución se caracterizó principalmente por la gestión de una comunicación efectiva, lo cual ha permitido conseguir algunos beneficios en la organización, como la motivación entre los trabajadores, la integración de todas las áreas y la comprensión de todos los miembros sobre los beneficios y dificultades de todos los procesos internos, con el fin de lograr la mayor eficiencia en el cumplimiento de todas las actividades..

Los resultados demostraron que las tres dimensiones son componentes claves que aportan significativamente a la gestión administrativa del sistema,

convirtiéndose en un valor agregado para la competitividad y productividad de la empresa.

Sobre la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, tenemos la investigación realizada por Trani (2015), con el título "*La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*", que señala la importancia de la comunicación interna, al indicar su relación directa en el aspecto estratégico de las empresas para el logro de los objetivos organizacionales de las mismas. La investigación realiza un estudio de la situación de la Comunicación interna en diferentes organismos de España. Para ello, utiliza estudios proporcionados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. El autor concluye la necesidad de gestionar la comunicación interna porque va a contribuir en la planificación estratégica de las instituciones, mediante planes de acción que deberán ser continuamente monitoreados y evaluados para lograr un mejor impacto.

Así mismo, señala que, tras la aparición de las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas tecnológicas 2.0, se da inicio a un concepto novedoso sobre la Comunicación Interna, pues estas herramientas van a lograr que las informaciones circulen en todas las direcciones de la organización y con una velocidad inmediata, por lo que es necesario gestionar de manera eficiente estas herramientas. Ello permitirá que los miembros de la organización participen en los procesos y se sientan verdaderamente parte de esta. La investigación finaliza indicando que en el futuro será vital que las organizaciones funcionen con una estrategia definida, tomando en consideración las herramientas tecnológicas para la gestión de comunicación interna.

Otra investigación es la realizada por Ancín y Espinosa (2017), titulado "*La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: estudio de caso en Pymes de la ciudad de Guayaquil*". El estudio tuvo como objetivo estudiar la relación que existía entre la comunicación interna y el clima laboral en dos empresas medianas en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

Para la obtención de resultados, se realizó un diagnóstico para conocer el estado de la comunicación interna y los principales factores que afectan el clima laboral. Se aplicó la encuesta, conformada por tres cuestionarios

estructurados con escala Likert, el cual se aplicó a 69 colaboradores de ambas empresas. Además, se aplicó la prueba de correlación de Pearson. De esta manera, en los resultados estadísticos obtenidos se obtuvo una relación significativa entre las variables comunicación interna y clima laboral en las organizaciones del estudio.

Otra investigación es la realizada por Maldonado (2018), con el título *“Impacto de la comunicación interna en el clima laboral del Instituto de Salud Pública”*, el cual tiene como objetivo conocer el diagnóstico actual de la comunicación interna y su relación con el clima laboral en el Instituto de Salud Pública de Chile, mediante el análisis de relación entre ambas variables, con la finalidad de proponer mejoras en las formas de comunicar y lograr un mejor desempeño, garantizando un buen ambiente laboral.

El estudio realizado fue de tipo descriptivo mediante una encuesta online a una muestra de 185 funcionarios de la institución. La conclusión general es que quienes respondieron la encuesta están conformes con el clima laboral en que se encuentran y con la comunicación que se les entrega. Según la autora, empleando la comunicación en la organización se podrán conseguir los objetivos y construir una identidad lo que concebirá un clima laboral favorable.

Sobre la comunicación interna en instituciones públicas, mencionaré la investigación de Barberis (2016), titulado *“Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba”*, el cual tuvo como objetivo analizar los principales rasgos de los modelos de comunicación interna presentes en tres instituciones públicas de la provincia de Córdoba, en Argentina.

Para la investigación se adoptó una metodología de tipo cualitativa, empleando la entrevista a profundidad como técnica de investigación elegida. El tamaño de la muestra fue de veinte personas en total, entre directivos, encargados de Comunicación y/o Recursos Humanos, y empleados en general de las tres organizaciones. La conclusión de la investigación es que la comunicación interna en dichas instituciones está sujeta a una serie de variables, tales como el tamaño de la organización, su antigüedad, la estructura organizacional y la cultura corporativa. En el estudio se presentaron una serie

de similitudes referidas a los canales de comunicación interna más utilizados, a los responsables en gestionarla y a los métodos de evaluación adoptados. Sin embargo, la investigadora señala que hubo una diferencia considerable en función a la importancia otorgada a la comunicación interna dentro de cada institución, por lo que es necesario adoptar un enfoque estratégico de gestión.

2.1.2. Antecedentes nacionales

A nivel nacional tenemos la investigación realizada por Arista (2010), en su informe profesional denominado *“Importancia de la comunicación interna en el clima organizacional de la Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo – ALIDE”*, en el cual aplicó una encuesta como metodología, lo que le permitió medir de manera cuantitativa el sentimiento de los colaboradores de la institución, acompañándola de entrevistas a profundidad.

La investigación parte de la idea base que es de vital importancia conocer el estado del clima organizacional para poder desarrollar estrategias coherentes de comunicación interna que faciliten la transmisión de información y conocimientos entre el personal y, por consiguiente, el logro de los objetivos institucionales.

El resultado final de la investigación dio como resultados una metodología específica para mejorar el clima organizacional dentro de ALIDE y una propuesta de estrategia comunicacional que refuerce el clima a través de comunicaciones correctamente gestionadas, que están compuestas por estrategias de comunicación y de integración que buscan el reconocimiento del colaborador.

Otra investigación es la desarrollada por Delgado y Núñez (2015), con el título *“El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: Evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú”*, la cual tuvo como finalidad estudiar la importancia de la comunicación interna en un proceso complicado como es el cambio organizacional. De esta manera, el autor buscó resaltar la importancia de contar con una gestión estratégica de comunicación interna para afrontar dicho proceso.

Respecto a la metodología, esta corresponde a un estudio de tipo descriptivo cualitativo. Se aplicó una encuesta, entrevistas y focus group a la muestra, conformada por 167 trabajadores, entre técnicos, profesionales, jefaturas y mandos medios. Las conclusiones de la investigación indican que la empresa no dispone de una planificación estructurado de comunicación interna, lo cual genera un ambiente de baja motivación laboral, en un ambiente de pesimismo y con alta resistencia al cambio organizacional.

Así mismo, otro problema hallado fue la gestión del liderazgo, debido a que las personas asignadas de dirigir grupos no contaban con habilidades para transmitir a sus equipos la importancia del cambio, lo que dificultaba que se involucraran en el proceso. Finalmente, entre las acciones a realizar, la investigación recomienda realizar una auditoría de comunicación interna, organizar talleres para líderes e implementar un plan estructurado de comunicación interna, que contribuya al manejo del proceso de cambio organizacional.

Otra investigación importante es la desarrollada por Charry (2017), con su investigación "*Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*", en el cual realiza una investigación descriptiva correlacional con la finalidad de conocer si existía una alta significación en la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en su caso de estudio, el cual fue a Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana.

Para reforzar su investigación también empleó instrumentos de investigación cualitativa, como el focus group. Realizó la encuesta a 200 personas y cuatro focus group conformados por 135 trabajadores.

La investigación demostró que sí existió una correlación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, con una correlación de Pearson de 0,959; así como un nivel desfavorable de percepción general del clima organizacional en dicha institución. Ante ello, recomienda el desarrollo de un plan de trabajo que contribuya al mejoramiento del clima organizacional, así como la implementación de acciones en los distintos canales de comunicación interna con la finalidad de captar la atención e involucramiento de los miembros de la organización para con la institución.

Otra investigación es la realizada por Quiñones (2017), con el título *“Relación de la comunicación interna en el clima organizacional en la Gerencia de Producción de Griferías de la empresa VSI Industrial”*, que tuvo como objetivo identificar cómo se relaciona la comunicación interna y el clima organizacional. La investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, en el que se emplearon métodos descriptivos.

Se empleó una encuesta a cien trabajadores que laboraban más de tres años en la institución. Para el procesamiento de los datos se empleó el programa estadístico SPSS, para ordenar las observaciones en tablas de frecuencia y gráficas. Las conclusiones mostraron una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional, debido al resultado obtenido, que fue un promedio considerable de 99.39%. Así, la investigación recomienda la elaboración e implementación de un plan estructurado de comunicación interna, tomando como base un diagnóstico previo.

Otra investigación es la realizada por Trujillo (2017), bajo el título *“Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector Energía y Minas”*, que tuvo como objetivo de investigación determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional.

El tipo de estudio fue descriptivo, explicativo con enfoque cuantitativo, y con aspecto correlacional. La muestra fue de 238, a quienes se aplicó un cuestionario de 36 preguntas en escala Likert. Se empleó la prueba de Pearson para conocer la relación de las variables. Así, el resultado obtenido fue de 0,872, con lo cual se señala la existencia de una alta correlación. Para las pruebas de hipótesis se empleó el test de Chi-cuadrado de Pearson.

La investigación concluyó mostrando la influencia significativa de la comunicación interna en el clima organizacional de la institución, por lo cual se recomienda la necesidad de considerar a todos los miembros de la organización como partícipes del proceso de comunicación, mediante un modelo de comunicación interna integrada.

También citaré la investigación realizada por Ayarza y Reyes (2018), con el título *“La comunicación organizacional y su influencia en el clima*

organizacional de los operarios de Industrias San Miguel en el 2017”, que tuvo como objetivo analizar la influencia entre ambas variables mencionadas, así como identificar la comunicación aplicada por el Área de Comunicaciones.

La investigación fue de alcance explicativo, con un diseño no experimental y de corte transversal. Se empleó la técnica de encuesta, mediante un cuestionario en escala Likert, aplicado a 154 colaboradores de género masculino. Entre las conclusiones obtenidas se identificó que la comunicación organizacional sí tiene una influencia en el clima organizacional, según los datos obtenidos en el SPSS, donde se refleja un coeficiente de Pearson de 0,648, lo que indica una correlación positiva moderada entre ambas variables.

La investigación recomienda que, dentro de las estrategias de comunicación en la organización, se considere a los colaboradores como parte de la creación del contenido que se transmite al resto del personal. Así mismo, se deben formar reuniones con pequeños grupos, elaborar material impreso para cada trabajador, establecer voceros como canales formales y brindar capacitaciones a los líderes, con la finalidad de reforzar la comunicación en la organización y crear un clima de confianza mutua.

Finalmente, con relación a la evaluación del clima organizacional en las instituciones públicas, citaré la investigación realizada por Lecaros (2016), bajo el título *“Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del Estado”*. En su estudio se propone un sistema de evaluación para el sector público. La investigación fue realizada en dos oficinas a nivel nacional de una Entidad Pública del sector Medioambiente, a un total de 61 personas.

La investigación muestra que en la dimensión comunicación, el 37% de los encuestados está conforme, el 27% se mantiene en posición intermedia y un 39% está en desacuerdo con los métodos de comunicación que se desarrollan en la entidad. El estudio concluye que todas las entidades deben darle importancia a la medición del clima laboral en la organización, ya que de esta manera se conocerá la percepción que tienen los trabajadores y se podrán llevar a cabo propuestas de mejora que contribuyan a la motivación y satisfacción en el ambiente de trabajo, lo que a su vez se traducirá en una mayor rentabilidad para la empresa y una mejor proyección de la imagen institucional.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación es un proceso que existe en todas las organizaciones. Esto, debido a que una organización está compuesta por personas que se comunican e intercambian información. Incluso, la misma organización comunica al ejecutar sus acciones dentro o fuera de su ambiente. Claro está, estas acciones son planificadas también por personas que, muchas veces, las realizan sin considerar la importancia de la comunicación en este proceso, por lo que se generan diversos problemas.

Un ejemplo es la mala transmisión de un mensaje dentro de una institución, ya sea porque no se empleó el lenguaje o canal pertinente. Esto trae como consecuencia que el empleado no lo entienda y se generen rumores, bajo un ambiente de incertidumbre. Pero esa no es la única consecuencia. Si no se planifica la comunicación estratégicamente, a largo plazo ello afectará también en la motivación de los trabajadores y en su satisfacción con la institución, lo que acarreará que no se sientan identificados con los objetivos organizacionales, es decir, no generen el valor esperado para la organización.

Lo mismo se podría plantear a nivel externo. Si se transmite un mensaje a los públicos sin usar el lenguaje o canal adecuado, ello podría generar un impacto negativo en la imagen pública de la institución. Por ello, podemos indicar que la gestión y la comunicación son dos actividades complementarias que se necesitan mutuamente.

Para Andrade, “la comunicación es para la organización el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que

en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento”. (2005, p. 9)

De esta cita podemos desprender la idea del papel importante que posee la información en las instituciones. Para que una organización esté “viva”, es indispensable que la información esté presente en todas las áreas de la misma, es decir, que llegue a todos los miembros de la institución. Ello garantizará crear un ambiente interno favorable. Un trabajador informado es un trabajador que se siente parte importante de la institución y se identifica con ella. Es por ello que la gestión de la comunicación estratégica ocupa un lugar destacado en las organizaciones.

Andrade (2005) plantea tres formas distintas de entender la comunicación organizacional:

“Como proceso (conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus públicos externos), como disciplina (es un campo de conocimiento humano cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio) y como conjunto de técnicas y actividades, que facilitan y agilizan el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno”. (pp. 15-16)

De ese último enfoque es que nacen la comunicación interna (acciones enfocadas a los trabajadores de la organización) y la comunicación externa (acciones enfocadas a los diferentes públicos externos de la misma).

Fernández Collado (2008) indica que la comunicación en las organizaciones es una actividad dinámica, que mantiene cierto grado de estructura. Además, la considera como un sistema, pues se compone de una serie de actividades interdependientes que, al integrarse, logran un conjunto específico de objetivos. Así, el investigador plantea una definición al indicar que:

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influyen en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernández Collado, 2008, p. 22)

Es decir, como se indicó líneas arriba, implica una adecuada gestión que esté enfocada a lograr los objetivos organizacionales.

Siguiendo esta línea, menciono a Robben (1999), quien indica que la comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información. “Para que los grupos se desempeñen efizcamente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones”. (Robben, 1999, p. 311). Observamos que, adicional a la información, el autor agrega otras funciones como el control, la motivación y la expresión emocional. Es decir, la comunicación organizacional permitirá mejorar los grupos de trabajo, las relaciones interpersonales, y fomentar un ambiente en el cual se estimule el rendimiento de los trabajadores.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre la comunicación organizacional y la comunicación aplicada a otros contextos? Para Fitzpatrick & Volskov (2014), la comunicación en la organización hace la diferencia en tres espacios de valor: cuando puede ofrecer excelentes planes y herramientas, cuando puede asociarse con el negocio para explicar la estrategia y ayudar a los gerentes a escuchar y comunicarse, y cuando puede brindar asesoramiento estratégico sobre el cambio, estableciendo una visión y un reajuste cuando las palabras no son consecuentes con las acciones de la organización. (p. 25)

Así mismo, Fernández Collado (2008) indica que en las organizaciones, a diferencia de otros ámbitos, existe cierta presión (positiva y negativa) sobre la comunicación. El investigador enumera una serie de factores que ejercen dicha presión: las divisiones formales de trabajo, jerarquía, canales de comunicación formales e informales, grupos de personas que interactúan, amplia variedad de tecnologías, etc. Estos factores, sumados al contexto de la organización (gobierno, comunidad y mercado), no solo influyen, sino que también son influidos por la naturaleza de la comunicación en la organización. (Fernández Collado, 2008, p. 99).

El autor señala que para estudiar la comunicación organizacional, “es necesario analizar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel

individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional”. (Fernández Collado, 2008, p. 99). Así, es necesaria una mirada estratégica con la finalidad de aprovechar las oportunidades y vencer los problemas que se presenten.

3.2. La comunicación en las instituciones públicas

La comunicación es diferente si se gestiona en el ámbito público o privado. Partimos del concepto que realiza Canel (2007) al señalar que una institución pública “es toda organización humana en la que varias personas, a partir de unos principios configuradores y bajo una estructura concreta, coordinan diversas actividades para lograr determinados fines en el ámbito de una entidad social superior, a la que sirve.” (p. 27). Es decir, una institución está compuesta por personas que responden a los servicios que necesita una comunidad, mediante decisiones que las van configurando a lo largo del tiempo. Allí podemos citar a las municipalidades, ministerios, organismos autónomos, entre otros.

Según Canel, entre las principales diferencias que se pueden considerar con las empresas privadas, tenemos: la duración del mandato de quienes lideran (generalmente en las entidades públicas son más cortas), la selección del personal (conviven nombramientos de confianza con funcionarios), los condicionantes legales (regulada de manera más estricta) y los públicos (mucho más extensos que las instituciones privadas). (2007, pp. 20-21).

Así mismo, entre los problemas con los que se encuentra la institución pública al comunicar, tenemos: la sobrecarga de información, la tensión (producto de las decisiones rápidas en un contexto complejo de actores e intereses), la ausencia de margen para el error (todo tiene consecuencias públicas), el estrés (horarios poco flexibles), la jerarquía burocrática (que puede bloquear, reducir o distorsionar la comunicación), la tecnificación y especialización de las realidades políticas (comunicar temas complejos), la infravaloración de la comunicación por parte de los políticos y la dispersión de las tareas y unidades de comunicación (producto de inadecuados organigramas). (Canel, 2007, p. 21-24).

Siguiendo esta línea, Reynoso (2008) indica que en las instituciones públicas los cargos de alta gerencia son generalmente de tipo político y no por capacidad, a diferencia de las instituciones privadas, en la cual el nombramiento de los altos gerentes se realiza por selección y con más rigurosidad. A diferencia de las instituciones públicas, que sirven a una comunidad, el fin de las empresas privadas es obtener ganancias y lucrar, por lo que se buscará a aquellas personas que sean lo más eficientes y eficaces posibles. (Reynoso, 2008, p. 95).

Así mismo, podemos agregar que la comunicación en las instituciones públicas es mucho más burocrática, es decir, se hace mucho por medio escrito. Los memorándums, los informes y las grandes decisiones se toman y se comunican, tardando mucho tiempo en llegar a donde se deben cumplir las tareas para lograr las metas propuestas. Es decir, existe una centralización de la información, no hay delegación de funciones y, por tanto, se burocratiza la información.

Reynoso apunta que un factor importante en la comunicación es el tipo de liderazgo de los gerentes. Si estos no delegan funciones, si no realizan reuniones de intercambio de información entre las áreas involucradas en las decisiones, cada quien tomará el rumbo que desee y no se logrará el trabajo en equipo. Por ello, el autor recuerda que en el ambiente público existe muy poco liderazgo por parte de las personas nombradas para los puestos más importantes. Y aquellos que son líderes, generalmente al finalizar su período, no les interesa lo que suceda en la institución. (Reynoso, 2008, p. 95).

Ello se ve reflejado en las instituciones públicas de nuestro país, en el que los altos cargos, como presidentes, tienen la duración de 1 o 2 años. En el caso del Consejo Nacional de la Magistratura, el presidente de la institución en el periodo 2016-2017 fue Guido Aguila Grados, y reelegido un año más para el periodo 2017-2018. Sin embargo, por temas constitucionales, no pudo volver a ser elegido en el mismo cargo, por lo que lo sucedió otra persona con otras ideas y maneras de trabajar. Lo mismo ocurre, por ejemplo, en los ministerios, en los que un ministro puede llegar a ser removido a los pocos meses, cuando ni siquiera ha podido comunicar adecuadamente su manera de trabajar a toda la institución.

Todas las instituciones u organizaciones tienen sus características o particularidades, sin embargo, la diferencia siempre la harán las personas que laboran en ella. Es por ello que el liderazgo que se ejerza debe centrarse en el desarrollo y crecimiento de los trabajadores.

El problema radica en que la comunicación en las instituciones públicas generalmente es considerada solo como la encargada de llevar la relación con los medios de comunicación. Como indica Canel (2007), “el resto de las tareas comunicativas son realizadas por los distintos departamentos, de manera que unos son quienes hacen la página web, otros que idean los folletos, otros que gestionan el protocolo; y nadie que lleve la comunicación interna” (p. 24). Es, entonces, necesario centrar la atención a la comunicación interna como una manera de gestionar la información, las relaciones interpersonales y el liderazgo en los trabajadores de la institución.

3.3. La comunicación interna

Como indiqué en el primer punto, la comunicación en las organizaciones tiene dos maneras principales de abordarla: la comunicación interna y externa. Para esta investigación nos centraremos en la primera, porque es aquella que permite relacionarse directamente con los trabajadores.

Brandolini y González señalan que la comunicación interna en las organizaciones puede ser considerada de tres formas: “como herramienta de gestión, como técnica o como medio para alcanzar un fin” (2009, p. 34), en el cual se busca, sobre todo, lograr la eficacia tanto en la recepción como en la comprensión de la información. Los investigadores la definen como “la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una organización, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo”. (Brandolini y Gonzáles, 2009, p. 34).

Otro concepto interesante que tiene mucha relación es el que señala Capriotti (2013):

“La comunicación interna está formada por toda la comunicación con las personas que integran la organización, por medio fundamentalmente de programas de comunicación y difusión interna. El objetivo fundamental de este tipo de comunicación es lograr la

aceptación e integración de los empleados a los fines globales de la organización”. (p. 84).

Por otro lado, para Cuenca y Verazzi (2018), resulta importante entender a la comunicación interna como un elemento importante en la gestión estratégica de la organización, pues permite:

“Alcanzar una nivelación de conocimiento, explicar con un lenguaje más llano el credo corporativo, de entender la función de cada cual en la cadena de valor, de comprender el impacto de las tareas individuales y de los equipos para lograr lo propuesto; es decir, vincular las metas de negocio con el trabajo concreto que realizan las personas”. (p. 122)

Por otro lado, Andrade (2005) también plantea una definición sobre la comunicación interna, al indicar que “es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes canales que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 17).

Arizcuren et al. (2008), mediante *La Guía de Buenas Prácticas de Comunicación Interna* señalan que la comunicación interna está presente en todas las organizaciones, así esté o no gestionada. Según su definición, “se trata de un conjunto de pautas que determinan la relación entre todas las personas y grupos que componen las organizaciones. Estas pautas tienden a buscar la cooperación, la implicación y la coordinación de todos los miembros de la entidad”. (p. 19).

Según La Guía, la comunicación interna debe buscar la implicación de todos los miembros de la organización en los diferentes procesos internos de gestión de la misma. Como idea central, señala que la comunicación interna es una tarea de todos. “Todos escuchamos, todos somos emisores y receptores. Quien no entra en este proceso se aísla y pierde la oportunidad de mejorar y de formar arte de un proyecto común”. (Arizcuren et al., 2008, p. 20)

Finalmente, citaré el concepto de la Autoridad Nacional de Servicio Civil del Perú sobre la comunicación interna en el sector público, que indica: “La gestión del proceso de comunicación interna permite a las entidades públicas informar, motivar e inculcar a sus servidores civiles la cultura organizacional; y,

de esa manera, potenciar el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los mismos, a fin de retener el talento humano”.⁴

Con la finalidad de que las entidades públicas gestionen la comunicación interna en su interior, propone la “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna”, en la cual señalan que está conformado por tres fases: planificación (identificación de mensajes a comunicar y elaboración del Plan de Comunicación Interna), implementación y seguimiento.

Con todos los conceptos mencionados, llegamos a la siguiente pregunta: ¿Existe solo un público interno? ¿Quién es verdaderamente nuestro público interno? Partimos del concepto de público definido por Canel (2007), quien indica que “es el conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o vínculo particular”. (p. 232)

Berceruelo (2014) indica que dentro del conjunto de empleados de la organización hay que centrarse en la Alta Dirección, grupo conformado por directivos y altos cargos, pues es muy importante que ellos interioricen los objetivos de la institución. Para el autor, es necesario “saber cómo dividir a su público interno y cómo segmentarlo para poder enviar a cada grupo los mensajes más significativos”. (pp. 41-42)

Esto se complementa con la idea de Andrade (2005), quien señala que, con frecuencia, los comunicadores organizacionales piensan que dentro de la organización hay un solo público, que está constituido por todos los colaboradores, por tanto, en sus estrategias, campañas y medios no manejan mensajes diferentes. El autor señala que ello “puede restar mucha efectividad a la comunicación, dado que en la organización, además de existir necesidades diferentes de información, se hablan lenguajes distintos y se encuentran marcos de referencias más diversos”. (Andrade, 2005, p. 54)

Así mismo, Andrade brinda una clasificación general de públicos internos, entre los que se encuentra: todo el personal de la organización, personal directivo y gerencial, mandos medios, personal no sindicalizado y sindicalizado

⁴ “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna” de SERVIR. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res151-2017-SERVIR-PE.pdf>

y áreas específicas, así como regiones o unidades operativas. Tener en claro a quiénes van dirigidos los mensajes y conocer las características de esos públicos es fundamental para que los objetivos de comunicación se cumpla. (2005, p. 55)

3.3.1. Funciones de la comunicación interna

Para Verghese (2012), la comunicación interna empodera a los empleados para hacer su trabajo con sus mejores habilidades y asegurar que están alineados a los objetivos de la organización. Su objetivo es apoyar el liderazgo en la elaboración de mensajes adecuados, la gestión de los canales de comunicación, la organización, edición y revisión del contenido. Además, “capacita a los empleados para que comprendan los valores de la organización, la misión, sus roles y responsabilidades, y promueve la adopción de estrategias apropiadas de comunicación”. (p. 18)

El investigador señala otras finalidades de la comunicación interna, como son “medir el impacto de las acciones de comunicación, buscar y evaluar la retroalimentación, formar un sentido de comunidad entre los empleados y asistir a las áreas de Recursos Humanos y la Alta Gerencia para motivar y mejorar el compromiso entre los empleados”. (Verghese, 2012, p. 19)

Esto también lo señalaba Berceuelo (2015), al indicar que la comunicación interna, como herramienta empresarial, “debe gestionarse pensando que uno de sus objetivos es retener en el seno de las organizaciones a todas las personas que son decisivas para lograr el éxito. Porque es evidente que todo cuanto contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial del empleado y la gestión de su talento, a la larga y de manera objetiva, redundará en una mayor productividad y en un mayor beneficio empresarial”. (p. 35)

Andrade indica que la comunicación interna tiene como objetivo principal el logro de resultados, y ello comprende cinco objetivos específicos, los cuales los propone en su modelo de las cinco “fes”: investigación, identificación, información, integración e imagen (2005, p. 24). Estas actividades deben estar basadas en una estrategia que las agrupe a partir de planes concretos.

Precisamente, con relación a esta definición, Villafañe señala tres principios que conducen la misión de la comunicación interna al interior de la

organización: “su integración en la gestión de la institución, la evaluación permanente del clima interno y la adopción de un enfoque estratégico”. (2002, p. 238)

La comunicación interna debe ser tomada en cuenta desde su función estratégica, por ello, debe ser gestionada al igual que las demás políticas estratégicas que tiene la organización. Según el investigador, “la principal función de la comunicación interna es apoyar estructuralmente el proyecto organizacional, sea cual sea la orientación estratégica de esta en términos de dirección”. (Villafañe, 2002, p. 238).

Así mismo, el autor señala los siguientes objetivos que persigue la comunicación interna: la implicación del personal, es decir, motivarse al cumplimiento de los objetivos asociando su propio éxito al de la organización; la armonía de las acciones de la organización; el cambio de actitudes y la mejora de la productividad mediante la transmisión de información operativa y la sensibilización al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la institución. (Villafañe, 2002, p. 240-242)

Para Fitzpatrick & Valskov (2014), la comunicación interna ha variado. Ya no se trata solo de producir herramientas como boletines y videos, o un intranet. Enumeran una serie de funciones que debe tener la comunicación interna en las organizaciones, como son:

- Se trata de escuchar y comprometerse en lugar de decir.
- Apoyar a los gerentes para que envíen los mensajes apropiados a las audiencias apropiadas y de la manera apropiada, lo que influirá en el comportamiento de los empleados de manera que se impulsará el negocio hacia adelante.
- Comprometerse con el desarrollo profesional continuo.
- Retener a las personas buenas, ayudar a las personas a trabajar más y mejor, permitirle a las personas decir lo correcto y apoyar un cambio importante. (p.18)

3.3.2. Tipos de comunicación interna

Considerando que la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la organización, la comunicación interna está dividida en tres formas: ascendente, descendente y horizontal. Ello es algo en lo que coinciden diversos autores.

Robbens indica que la comunicación en las organizaciones fluye de manera descendente, ascendente y lateral (horizontal). (1999, p. 315) Andrade indica que existen tres modalidades de la comunicación en cualquier organización: vertical (ascendente-descendente), horizontal y diagonal. (2005, p. 18) Por su parte, Kreps (1996, p. 227) indica que existen tres formas importantes de flujo de mensajes de comunicación formal en el diagrama de organización. Berceruelo categoriza la comunicación según la posición de quien emite los mensajes en la organización. (2011, p. 79) Finalmente, apeados a esta línea, Cuenca & Verazzi indican que existen tres sentidos tradicionales que adquiere la comunicación, dependiendo de quién emita el mensaje y el puesto que ocupe en la organización. (2018, p. 31). Así, los autores citados coinciden en los siguientes tres tipos de comunicación:

- a) **Comunicación descendente:** Es cuando la información o los mensajes son producidos en las áreas o niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores. Se considera tanto a los mensajes corporativos como a la información que tiene relación a las actividades específicas de la institución. Según Brandolini, “persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación” (2009, p. 32).
- b) **Comunicación ascendente:** A diferencia de la comunicación descendente, aquí la información es transmitida de los niveles inferiores hacia los niveles superiores de la organización. Los mensajes que circulan por un determinado canal tienen la finalidad de hacer llegar a la Alta Dirección las sugerencias o quejas de los miembros de los niveles inferiores con relación a su trabajo desempeñado. Esta comunicación

contribuye a mejorar las relaciones internas, ya que se genera una retroalimentación positiva, pues gracias a ello la Alta Dirección conoce el diagnóstico de la institución y puede plantear planes y acciones de mejora.

- c) Comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación se da entre miembros de una organización que tienen un mismo nivel jerárquico. Tiene gran importancia debido a que allí se observa la dinámica de la organización. Sus acciones permiten la interrelación entre las comunicaciones que vienen de la Alta dirección y aquellas que tienen origen en las áreas menores. Según Cuenca & Verazzi, cada vez se pone más en foco esta comunicación porque “facilita la coordinación entre trabajadores, influye en la mejora del clima de la organización, satisface necesidades sociales, contribuye a desarrollar una organización más innovadora y ayuda a transmitir los mensajes ascendentes y descendentes”. (2018, p. 35).

Por su lado, Villafañe aborda cuatro tipos de comunicación interna según el sentido direccional, a los que llama vectores. Estos son soportes de comunicación interna que respaldan la estrategia de la organización. (1998, p. 255-259) Así tenemos:

- a) Vector descendente:** Se encarga de “narrar” a todos los miembros la historia, políticas, objetivos, valores de la organización y el grupo humano que la conforma. Tiene como objetivo el fortalecimiento de la cultura de la organización y la reducción de la incertidumbre y el rumor. Aquí el autor considera herramientas como las publicaciones periódicas, las noticias breves, los tabloneros de anuncios (pared o pantallas informáticas), los folletos, los productos promocionales, el video, audio, entre otros.
- b) Vector ascendente:** Este tipo de comunicación interna busca fomentar la interrelación entre los miembros de la organización, para que se sientan partícipes de las actividades y contribuyan a los objetivos corporativos. De esta manera, se estimula el consenso. Aquí el autor considera

herramientas como las sugerencias, los días de despachos abiertos, los teléfonos de servicio, entre otros.

- c) Vector horizontal:** Para Villafañe, lo que persigue este tipo de comunicación es “implicar a todas las personas para favorecer la comunicación entre los distintos departamentos y en el interior de los mismos, hacer posible un proyecto de institución basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo e incrementar la cohesión interna”. (1998, p. 258) El autor indica que para ello se hace uso de herramientas de comunicación horizontal como reuniones, encuentros y eventos que permitan compartir ideas y fomentar el diálogo y el debate.
- d) Vector transversal:** El objetivo primordial es “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma”. (Villafañe, 1998, p. 259). Con ello se persigue promover y modificar ciertos comportamientos, incrementar la competitividad, dinamizar el potencial creativo y la innovación, entre otros. Entre las técnicas que se emplean se tiene: equipos de proyecto, auditorías internas, entre otros.

Por otro lado, con relación a canales de comunicación en las organizaciones, Kreps (1996, p. 225), Andrade (2005, p. 19), Berceruelo (2011, p. 81), y Cuenca y Verazzi (2018, p. 93) indican que existen dos tipos de canales bien definidos.

- Canales formales: Funcionan dentro de una organización conforme a criterios jerárquicos, planificados y organizativos predeterminados.
- Canales informales: Se caracterizan por no contar con planificación y surgir en el ámbito del trabajo, producto de las interacciones entre los miembros de la organización. Son importantes porque pueden ser empleados para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

3.3.3. Canales de comunicación interna

Para gestionar una buena comunicación dentro de la organización debe garantizarse la participación del público interno. Para ello, es necesario del empleo de canales formales por los que circulará la comunicación en todos los niveles. Estos canales deberán comunicar la información de manera rápida y

contribuir a mejorar la motivación entre los empleados. Entre los canales tenemos:

- a. Reuniones informativas.** Logra que la comunicación sea personal y relevante para el equipo. Es una oportunidad para fomentar la discusión, la retroalimentación y las ideas. El objetivo de las reuniones es ser un espacio en el cual se fomente la comunicación ascendente, descendente y transversal, pues se hablan de distintos temas que tienen importancia para la organización.
- b. Correo electrónico.** Este canal permite el envío inmediato de noticias, comunicados, o informaciones a los empleados de la institución, o el envío de los boletines o revistas digitales. Así mismo, permite que los miembros de la organización puedan intercambiar información.
- c. Intranet.** Es un soporte web interno que está diseñado para ser usado por los miembros de la organización. Tiene carácter privado y sirve para compartir documentos electrónicos y diferentes informaciones, como boletines y revistas, y fomentar la comunicación mediante foros o chat internos.
- d. Boletines y/o revistas.** Estos materiales tienen el objetivo de mantener informados a los públicos internos sobre lo que sucede dentro de la organización mediante mensajes consistentes. Puede ser impreso o digital; lo importante es que esté al alcance de todos los colaboradores para que tengan dicho conocimiento de lo que sucede. La finalidad es reforzar la marca de la organización.
- e. Plataformas sociales internas y redes sociales.** Las redes sociales son una manera práctica y rápida de comunicarse, que ha sido aceptada popularmente. En las organizaciones, puede construir comunidades sólidas que son capaces de compartir información y generar retroalimentación a pesar de algunas barreras como la ubicación.
- f. Mural de anuncios.** Este canal permite difundir noticias puntuales e interesantes internas de la organización y externas para la organización (anuncios de otras entidades relacionadas). Es un mecanismo que permite informar a los colaboradores de manera rápida, pues

generalmente está ubicada en la zona de ingreso o pasillos, lo que permite su visibilidad.

- g. Eventos.** Son oportunidad para que las personas clave de la organización puedan llegar a audiencias masivas cara a cara. Contribuye a la motivación y creación de espíritu de equipo. Puede incluir seminarios, talleres, mesas de trabajo, etc.
- h. Documentos escritos.** Son aquellos documentos de carácter formal que permiten la comunicación entre los miembros de una misma área u oficina, o entre las distintas oficinas que componen la organización. Entre ellas tenemos a los oficios, memorandos, cartas, hojas de envíos, etcétera.
- i. Teléfono.** Un medio muy empleado dentro de las organizaciones es el teléfono, debido a que permite un intercambio de información o una respuesta inmediata de persona a persona, mediante la voz a pesar de la distancia.

3.3.4. Metodologías de comunicación interna

Para la presente investigación presentaré dos metodologías interesantes que permiten abordar la comunicación interna desde una posición estratégica.

Según Tessi (2013), para la gestión de la comunicación interna se pasa por cuatro instancias: disciplinaria (implica que la organización conozca con precisión los aportes de la comunicación interna como especialidad, dimensionando sus objetivos, alcances y beneficios), metodológica (asegura que la organización cuente con modelos de comunicación interna probados en la práctica), estratégica (planificación de objetivos comunicacionales de largo, mediano y corto plazo) y táctica (ponderación de los canales de comunicación que se utilizarán). (pp. 55-56)

El autor indica siete premisas para una gestión efectiva de la comunicación interna, divididas en tres secuencias: “planificación (escuchar primero, capitalizar las quejas), implementación (ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra) y evaluación (medir los logros y el cuadro de resultados)” (Tessi, 2013, pp. 59-61).

Tessi señala que “la gestión de la palabra es muy importante para lograr el desarrollo de la organización y fomentar su competitividad. Para alcanzar los objetivos es muy importante saber escuchar, comprender y darle un sentido estratégico” (2011, p. 21). Por este motivo, el autor propone tres dimensiones para realizar el estudio de la comunicación interna en las organizaciones: comunicación intrapersonal, comunicación interpersonal y comunicación institucional.

Precisamente, la Metodología 1A de Manuel Tessi⁵ aporta un modelo para cada dimensión, con la finalidad de realizar una mejor gestión de los diversos tipos de palabras: “la gestión de la palabra escrita, que se manifiesta en la dimensión institucional, la gestión de la palabra oral, que se manifiesta en la dimensión interpersonal y la gestión de la palabra pensada, que se manifiesta en la dimensión intrapersonal”. (2011, p. 21)

De igual manera, Formanchuk propone otra metodología para abordar la comunicación interna, bajo el Método 6D⁶. Indica que el objetivo principal es lograr que las personas de una organización reciban la información básica que necesitan para poder hacer su trabajo.

El método responde a un objetivo claro y está conformado por seis dimensiones, que generan valor a una organización. Las dimensiones son como siguen: operativa (que los trabajadores sepan la labor que deben realizar), estratégica (que los trabajadores sepan el por qué deben realizar dicha labor), cultural (que los trabajadores sepan cómo debe realizarse dicha labor), motivacional (que los trabajadores quieran hacer dicha labor), feedback (que los trabajadores sepan cómo están haciendo su labor) y propositiva (que los trabajadores sean partícipes y propongan cómo hacer mejor su labor).

Para el estudio de la comunicación interna en esta investigación, se consideraron las dimensiones propuestas por Manuel Tessi en su denominada

⁵ Metodología 1A de Manuel Tessi. Recuperado de:
<https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

⁶ Cómo hacer un plan de comunicación interna. Método 6D de Alejandro Formanchuk. Recuperado de: <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>

Metodología 1A, debido a que fundamenta bien las dimensiones de estudio de la comunicación interna.

Esta metodología señala tres dimensiones esenciales para estudiar la comunicación interna en cualquier tipo de organización. Las dimensiones consideradas se observan en el siguiente gráfico:

Figura N° 1. Dimensiones de la comunicación interna según Manuel Tessi.



El sistema 1A sintetiza los tres modelos planteados por Manuel Tessi: 3E, 2S y 1A. Como se aprecia en la página web del investigador, cuyo nombre es [Comunicacioninterna.com](http://comunicacioninterna.com), el modelo 1A Primero Adentro propone que las estrategias de comunicación gestionen los mensajes que emiten los líderes de la organización. Así mismo, “este método estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y propicia estrategias intrapersonales mejorando de manera decisiva la comunicación de los líderes”⁷.

Por otro lado, el modelo 2S⁸ hace alusión a dos elementos importantes en el trabajo: el salario y el sentido. Según el modelo, “ambas contraprestaciones son “mensajes” que emite la organización a sus integrantes y que influyen de manera decisiva en las comunicaciones internas” (2011, p. 23). El modelo se centra en la importancia de las conversaciones informales que se dan en el ambiente laboral, pues ellas pueden construir el sentido en el trabajo. Por este

⁷ Modelo 1A. Metodología 1A Primero Adentro de Manuel Tessi. Recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

⁸ Modelo 2S. Metodología 1A Primero Adentro de Manuel Tessi. Recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

motivo, propone la gestión de estrategias de comunicación interna en los diferentes equipos de la organización.

Por último, el modelo 3E de Tessi propone tres instancias para la comunicación institucional: la escucha, la empatía y la emisión. Para el autor, “escuchar es el pilar fundamental de una comunicación efectiva y el primer paso estratégico del modelo”⁹. Así mismo, mediante la empatía se puede obtener la comprensión emocional de la realidad del receptor. Y, por último, “la emisión toma los indicadores que surgen de los pasos anterior, generando un proceso de claridad estratégica, que permite alcanzar significativos resultados en los públicos internos”.

Figura Nº 2. Sistema 1A de la Metodología de Manuel Tessi.



En su investigación, Peña y Batalla estudian la metodología de Tessi y resaltan la importancia de su uso. Indican que, en las organizaciones, ella

⁹ Modelo 3E. Metodología 1A Primero Adentro de Manuel Tessi. Recuperado de <https://comunicacioninterna.com/metodologia/> <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

contribuye al mejoramiento de manera integral de la comunicación interna a través de la gestión de las comunicaciones pensadas, habladas y escritas. Así mismo, indican que gracias al Sistema 1A se puede realizar una medición, tomando en consideración las dimensiones señaladas por el autor. Tal es el caso de “la dimensión intrapersonal, que mide aspectos informales como los rumores; la dimensión interpersonal, que mide la brecha generada en comunicaciones de los mandos medios; y la dimensión institucional, que mide la eficacia de los medios y los mensajes escritos”. (Peña y Batalla, 2016, pp. 27-30).

Para los autores, la metodología 1A “es un modelo de gestión anual que cuando se aplica pertinentemente, mejora la comunicación interna de manera sinérgica”. (Peña y Batalla, 2016, p. 27)

3.3.5. El papel del comunicador interno

A través de los puntos anteriores hemos podido observar la importancia de la gestión de la comunicación interna dentro de proceso estratégico en las organizaciones. Por ello, ahora nos avocaremos al papel del área y la persona que tiene la responsabilidad y de gestionarla.

Sobre el área de dependencia de la gestión de la comunicación interna en el organigrama de la organización, Villafañe (2002) señala que la dependencia hacia la Dirección de Comunicación es obvia, debido a que “esta es una función transversal a todas las políticas corporativas, posee una mayor capacidad de representación de la institución y tiene un ámbito más extenso que la Dirección de Recursos Humanos”. (2002, p. 238) Sin embargo, deja claro que debe existir una necesidad de coordinación entre ambas áreas.

Para Berceruelo (2011), lo ideal es que “el equipo que desempeñe esta función esté integrado en un departamento de comunicación global de la empresa, con la finalidad de garantizar la coherencia entre las acciones y mensajes a difundir hacia el exterior el interior de la organización”. (2011, p. 73) Sin embargo, el autor señala que también “será fundamental contar con el apoyo del departamento de Recursos Humanos y el equipo directivo, a fin de que la información circule con toda naturalidad por los diferentes niveles de la organización. Además, centralizar las funciones en un solo departamento

ayudará a crear una identidad corporativa homogénea”. (Berceruelo, 2011, p. 73).

Argenti (2014) indica que en las grandes organizaciones, lo ideal es que tanto en el Departamento de Comunicación Corporativa como el de Recursos Humanos cuente con algún responsable encargado de comunicación interna. En ese caso, la persona encarga de temas de comunicación interna desde el Área de Recursos Humanos es la encargada de explicar asuntos como la remuneración o la relativa a nuevas contrataciones, mientras que el profesional del Área de Comunicación Corporativa se encarga de la elaboración de los mensajes importantes que afectan a los empleados. (p. 384)

Sin embargo, cada vez más la función de comunicación interna se gestiona desde el Departamento de Comunicación Corporativa. Argenti indica que “independientemente de dónde se ubique la comunicación interna en una organización, siempre se debe trabajar conjuntamente con el área de comunicación externa para integrar y alinear los mensajes que se difunden a los grupos de interés tanto internos como externos”. (2014, p. 385) Este planteamiento permite garantizar que los empleados no sean los últimos en conocer una noticia importante sobre su propia organización. Así, ellos sienten que se les mantiene informados, pues lo reciben de manera directa, lo que permite, además, garantizar un mayor control en los mensajes, mitigando algunas versiones de los medios.

Esto se relaciona con lo indicado por Villafañe (2002), quien señala que el rol del comunicador es actuar de puente entre la organización y sus empleados, asegurando que los mensajes sean entregados de una manera que tenga sentido y sea atractivo. En lugar de dejar que los gerentes envíen memorandos o informes, el comunicador existe para mostrarles cómo explicar en términos que sean claros, motivadores y efectivos. (p. 12) Así mismo, el comunicador se preocupa en asegurar que los empleados escuchen la versión de la organización en una historia antes que sea cubierta por los medios. Cuando hay una publicidad negativa, se debe asegurar que los empleados tengan los hechos a su alcance. No hay que olvidar que los empleados son los potenciales defensores y promotores de la organización.

Así mismo, Villafañe (2002) señala el triple papel que tiene el responsable de la gestión de la comunicación interna: la observación (evaluación de clima interno), ejecución de continuos programas de comunicación interna y de creación de contenidos que alimenten los canales establecidos. Sin embargo, “su principal misión es implicar en esos procesos comunicativos a las personas con mayor capacidad de prescripción dentro de la empresa, desde el director general al restos de jefes”. (Villafañe, 2002, p. 250)

Por otro lado, Fitzpatrick y Valskov (2017) señalan que el profesional de comunicación interna debe ser un asesor estratégico: “El comunicador es responsable de asegurar que todos tengan una visión clara de la conexión entre su trabajo diario y la misión general de su equipo, departamento u organización”. (p. 18) Una idea muy similar manifiesta Gills (2011), quien apunta que “construir confianza, dedicación y lealtad en los empleados debería ser el objetivo principal para todos los gerentes. Y el comunicador ocupa un lugar especial en este esfuerzo. Muy a menudo, los comunicadores se convierten en catalizadores y en conductores de la comunicación entre los gerentes y los empleados”. (p. 8)

Durutta (2011) enumera una serie de habilidades que debe tener un comunicador corporativo, entre los que se encuentran la oralidad, escucha activa y pensamiento estratégico. Así mismo, indica que el ambiente en el que el comunicador trabaja, ya sea interna o externamente, siempre está cambiando, y ponerse un paso delante de los cambios es crítico para asegurar el éxito. Finalmente, el autor señala “Un comunicador exitoso entiende que la comunicación es un proceso continuo, que involucra constantemente verificar que las audiencias claves reciban los mensajes apropiadamente, con la finalidad de cambiar las tácticas y estrategias”. (Durutta, 2011, p. 22)

3.4. El clima organizacional

El clima en una organización responde a las percepciones que una persona genera al relacionarse con todas las dimensiones de esta. De esta manera, cuando los trabajadores de la organización perciban el entorno, ello influirá tanto en su motivación como en su comportamiento y desempeño.

Para explicar el concepto de clima organizacional se presentan a continuación las propuestas de diferentes autores.

Según Chiavenato (2007), “el clima organizacional constituye el medio interno característico de cada organización, se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de quienes integran la organización”. (2007, p. 321) Así, el clima organizacional puede ser saludable o enfermizo, negativo o positivo; esto va a depender de cómo se sienten los colaboradores en relación con la organización.

Chiavenato también (2011) ahonda en la definición indicando que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de este: es como si hubiera una retroalimentación entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. (p. 74)

Entendemos así que el clima no es palpable, pero que tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y, al mismo tiempo, se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Para Brunet (2004):

“El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma”. (p. 19)

Brunet menciona tres variables importantes en la definición del clima, las cuales son: variables del medio (tamaño, estructura de la organización, que son exteriores al empleado), variables personales (aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado) y variables resultantes (satisfacción y productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales). (2004, p. 20)

Es por ello que al evaluar el clima en una organización, se debe determinar, mediante un diagnóstico de la percepción de los trabajadores, qué dificultades están presentes en el entorno y cómo influye sobre ellos dichas variables, actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de los objetivos institucionales. Para Brunet, “los instrumentos de medida más

frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima”. (2004, p. 19).

Así mismo, mencionaré el concepto de la Autoridad Nacional de Servicio Civil del Perú sobre el clima organizacional en el sector público, que indica: “El clima organizacional es la percepción colectiva de satisfacción de los servidores civiles sobre el ambiente de trabajo e indica que es fundamental porque una adecuada gestión permite desarrollar el potencial de los trabajadores de la entidad”¹⁰.

En el documento que proponen, llamado “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional”, también señalan las tres fases con la que cuenta la gestión del clima organizacional: planificación (adecuación de la encuesta de clima organizacional y preparación técnica de la medición de clima organizacional), intervención (medición de clima organizacional, elaboración de informe de “Diagnóstico de Clima Organizacional”, comunicación de resultados, elaboración del plan de acción de clima organizacional y ejecución del plan de acción de clima organizacional) y evaluación, que implica el cumplimiento del plan y la efectividad de la implementación del plan.

Según Rodríguez et al, (2010) para evaluar el clima organizacional se pueden emplear varios modelos como: “El inventario de clima organizacional”, que ha sido elaborado por la Organización Panamericana de la Salud, y con el que se ha logrado grandes resultados.

Para Toro (2010):

“El clima organizacional es un constructo complejo, multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven. Cuando estos aspectos son compartidos en la institución se puede hablar de clima organizacional”. (p. 72)

El clima organizacional resulta de la interacción entre la organización y sus trabajadores, el cual genera comportamientos que influyen sobre la misma

¹⁰ “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional” de la Autoridad Nacional de Servicio Civil. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>

organización, y que viene a sintetizarse en la percepción que los miembros de una institución tienen del ambiente interno.

Sobre los enfoques de clima organizacional, Charry, en su trabajo de investigación cita a Dessler para presentar tres enfoques que definen el clima organizacional. Ellos son:

- **Enfoque objetivo o estructuralista.** Señala que “el clima de la organización agrupa las características particulares y permanentes que describe a una organización, la diferencia de otras organizaciones e influye en el comportamiento de sus empleados”. (2017, p. 79)
- **Enfoque subjetivo.** Este enfoque centra su atención en la valoración de los trabajadores; y tiene su fundamentación en que “la percepción del ambiente organizacional interno está en función de la percepción que el trabajador tiene del nivel de satisfacción de sus necesidades y productividad”. (2017, p. 79)
- **Enfoque integrador.** El tercer enfoque incluye los dos enfoques antes mencionados: “la parte objetiva, que agrupa todas las características organizacionales: estructura, estilo de liderazgo, comunicación, entre otros factores; y, por otro lado, la parte subjetiva, en el orden de la productividad o la satisfacción laboral de los trabajadores”. (Charry, 2017, p. 79)

3.4.1. Teorías de clima organizacional

Brunet indica que “la teoría del clima organizacional permite observar, en términos de causa y efecto, la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa”. (2004, p. 28)

En la teoría de sistemas, Likert (citado en el libro de Brunet) señala que “el comportamiento de los colaboradores es causado por la estructura administrativa y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, también, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores”. (2004, p. 28) Además indica que la percepción que alguna persona tenga de un hecho o situación siempre va a condicionar su

reacción ante ella. Por ello, señala que lo que cuenta no es la realidad objetiva, sino cómo se ve las cosas.

Likert sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables causales, tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, etc. Otro grupo de variables son intermediarias y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la eficacia de la comunicación, la toma de decisiones, etc. Finalmente, Likert indica “que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización”. (Brunet, 2004, p. 29)

Estos tres tipos de variables influyen en la percepción que tienen los miembros de la organización sobre el clima de la misma. Al combinarlas se generan dos grandes tipos de clima organizacional, de los cuales se desprenden cuatro sistemas: autoritarismo explotador (es el tipo de clima en el cual la dirección no tiene confianza en sus empleados y las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen de manera descendente), autoritarismo paternalista (la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados; la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles inferiores), consultivo (la dirección tiene confianza en sus empleados, y las decisiones, si bien se toman generalmente en la cima, se permite a los niveles inferiores que tomen decisiones más específicas), y participación de grupo (la Alta Dirección confía en los trabajadores, por lo cual los procesos de toma de decisiones están presentes e integrados en todos los niveles de la organización). (Brunet, 2004, pp. 30-31).

3.4.2. Dimensiones de clima organizacional

Likert (citado por Brunet), mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

“Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planeación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento”. (2004, pp. 45-46)

Así mismo, Brunet menciona las seis dimensiones desarrolladas por Litwin y Stringer para medir la percepción de los empleados, entre ellas tenemos: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. (2004, p. 46).

Otros autores interesantes que menciona Brunet es su libro son Pritchard y Karasick, quienes consideran las siguientes once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. (2004, p. 47)

Se ha mostrado diversas teorías de autores que indican dimensiones y sus instrumentos para medir el clima organizacional. Por ello se hace necesario arribar a un conceso de las dimensiones existentes. Ramírez e Ibarra citan a Campbell, quien estima que el estudio de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

“Autonomía individual (se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión que goa el sujeto en su organización), grado de estructura del puesto (apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal), recompensa (referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción) y consideración, agradecimiento y apoyo (relativo alas formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores)”. (2012, pp. 18-19)

Así, luego de la revisión de las diferentes dimensiones utilizadas, los autores seleccionaron diez dimensiones que emplearon en su estudio de clima organizacional, los cuales son: “remuneración, relaciones personales, conflicto, compromiso organizacional, motivación, autonomía, formación profesional, liderazgo, planeación y comunicación”. (Ramirez e Ibarra, 2012, p. 20)

Según Rodríguez et al. señalan “que el análisis del clima organizacional está basado en cuatro dimensiones: liderazgo, reciprocidad, motivación y participación”. (2010, p.178)

Así, para el análisis del clima organizacional en la presente investigación, se tomaron en cuenta las dimensiones que se observan en el cuadro siguiente:

Figura N° 3. Dimensiones de clima organizacional



Sobre liderazgo, Fernández Collado (2008) lo define como “una influencia interpersonal ejercida durante una situación y dirigida por medio del proceso de la comunicación hacia el logro de una o varias metas específicas. El líder es la persona que ejerce esta influencia interpersonal”. (p. 84)

De igual manera, para Robbins (1999) el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. El autor diferencia liderazgo formal (rango gerencial en una organización) y no formal (capacidad de influir que surge fuera de la estructura formal de la organización). (p. 347)

Sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones, Newstrom (2011) señala:

“Aunque el liderazgo dependa principalmente de una sola persona, debe ser una actividad compartida en la que todos los miembros sean escuchados y respetados, perciba que sus sugerencias y aportaciones son tenidas en cuenta, y sientan que participan realmente de las decisiones”. (p. 88)

Para Berceruelo (2011), liderazgo y comunicación son dos conceptos inseparables, por la similitud que guardan como instrumentos de integración y dinamización de equipos y personas en la organización. El autor indica que “un auténtico líder de la comunicación interna forma parte del proceso de comunicación sabiendo que determinadas informaciones que posee son útiles para mejorar el papel de sus compañeros y que también puede beneficiarse de la información que poseen estos”. (Bercheruelo, 2011, p. 21)

Una idea similar plantea Kreps (1996), al indicar que “la calidad de la comunicación de los miembros de la organización, especialmente la

comunicación de los líderes de organización, puede tener una repercusión importante sobre la efectividad de la organización”. (p. 221)

Sobre las tipologías de liderazgo, Rubió (2016) indica algunas teorías, como la de McGregor (estilos de liderazgo “X” e “Y”), las teorías de Kurt Lewin, Lippitt y White (estilos de liderazgo autoritario, democrático y permisivo) y la teoría de Likert, quien propuso cuatro sistemas, indicados en un punto anterior de este estudio: autoritario-explotador, autoritario-benevolente, consultivo y participativo. (pp. 82-85)

Un punto a resaltar es el que indican Ramírez e Ibarra (2012), al mencionar la teoría de la ruta de Robert House, que es un modelo de teoría de liderazgo de tipo situacional. Indican que lo principal de esta teoría es que “la función del líder consiste en asistir a los seguidores en el logro de sus metas y proporcionarles la dirección y/o apoyo, para asegurar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo o la organización”. (p. 36)

Esta teoría indica que para ser eficaz, el líder debe seleccionar el estilo más adecuado a una situación particular y a las necesidades de los seguidores. Así, identificó cuatro comportamientos: líder directivo, líder apoyador, líder participativo y líder orientado al logro. Como indican Ramírez e Ibarra, House señala que el líder puede mostrar cualquiera de estos comportamientos dependiendo de la situación. (2012, pp. 38-39).

Sobre la participación laboral, Robbins y Coulter señalan que “es el grado en el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un ingrediente importante de su valía personal” (2014, p. 453)

Así, los trabajadores que participen activamente en los procesos laborales de su organización lograrán identificarse e interesarse más en las labores que realizan. Según Robbins, “cuando existe altos niveles de participación laboral, hay menos ausentismo, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 453)

Cuando un trabajador siente que sus aportes son valorados y que su contribución apoya al logro de los objetivos, se incrementa su motivación

personal y su desempeño, y se compromete en la gestión que debe realizar, fortaleciendo su sentido de identidad con el equipo y la organización.

Por otro lado, entendemos motivación como el conjunto de factores externos o internos que van a tener un impacto en el comportamiento de los individuos, con el fin de satisfacer sus necesidades personales. Una definición que señala Kreps (1996), es la siguiente: “Motivación es el grado en el que un individuo se compromete a gastar esfuerzo en el cumplimiento de una actividad u objetivo específico”. Kreps señala que existen dos factores involucrados: los internos y externos. (p. 172)

En el ambiente laboral, Newstrom (2011) señala que la motivación “es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional”. (p. 107).

Dentro de esta idea, Rubió (2016) señala que “la motivación garantiza, además de la optimización de las capacidades de un individuo concreto en su expresión activa, un sólido y consecuente desarrollo personal”. (p. 30) Por ello, el autor indica que se debe conocer aquello que el trabajador necesita y tratar de satisfacer sus demandas para obtener mejores resultados de productividad, calidad y servicio.

3.5. Términos básicos

- **Comunicación interna:** Se denomina al conjunto de actividades realizadas por cualquier organización “para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales” (Fernández Collado, 1999, p. 27).
- **Comunicación intrapersonal:** Kreps (1996) señala que mediante la comunicación intrapersonal se pueden interpretar y crear mensajes que se enviarán a otros interlocutores. Es, sobre todo, aquella comunicación que tenemos con nosotros mismos. “Es la forma de comunicación

humana más básica, ya que los procesos de codificación y decodificación permiten a las personas enviar y recibir mensajes que les permitirán comunicarse a nivel interpersonal en la organización”. (1996, p. 54).

- **Comunicación interpersonal:** Para Kreps (1996), la comunicación interpersonal tiene lugar entre dos o más personas. Se construye sobre la comunicación intrapersonal. Gracias a la comunicación interpersonal se pueden desarrollar las relaciones humanas dentro de la organización. Las personas dependen de sus relaciones interpersonales para producir la cooperación de los demás y alcanzar las metas individuales y colectivas. (p. 54) Según Andrade (2005), la comunicación interpersonal sigue siendo el principal medio con el que cuentan las organizaciones para difundir información importante y para crear un clima sano de trabajo entre personas y áreas. (p. 99).
- **Comunicación institucional:** Para Kreps (1996), este tipo de comunicación, a la que llama multigrupos, “es integral al funcionamiento de organizaciones grandes debido a que es la manera en la que los miembros de la organización coordinan sus actividades para alcanzar las metas de la misma”. (1996, p. 56) Para lidiar con esa complejidad, las organizaciones deben desarrollar canales de comunicación formales entre sus miembros. Para Andrade (2005), la comunicación institucional es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello. (p. 19)
- **Público interno:** Se entiende como público al conjunto de personas que tienen una relación similar y un interés común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o fracaso de la misma. Como se indicó, en las organizaciones, el principal público de todos están conformado por los empleados, a quienes se les denomina público interno. Según Berceruelo, dentro del conjunto de empleados de la

organización hay que centrarse en la Alta Dirección, grupo conformado por directivos y altos cargos, pues es muy importante que ellos interioricen los objetivos de la institución. (2011, p. 41)

- **Clima organizacional:** “Es una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas por los trabajadores de la organización”. (Brunet, 2004, p. 19). La percepción de cada trabajador es distinta y esta determina su comportamiento en la organización, por lo cual el clima organizacional varía de una organización a otra.
- **Liderazgo:** Es el acto de influir en el comportamiento de las personas para lograr que trabajen en cumplimiento de objetivos grupales y organizacionales. Un líder no debe tener un estilo determinado, sino que debe adaptarse a las diferentes situaciones y personalidades.
- **Participación:** Es el grado en el cual un empleado de una organización se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera que su desempeño laboral es un factor importante de su desarrollo personal.
- **Motivación:** Son aquellos factores internos o externos que tienen incidencia en el comportamiento de los individuos, y tienen la finalidad de satisfacer sus necesidades personales. En el punto de vista organizacional, una persona con una alta motivación se dirigirá al logro de los objetivos organizacionales, por lo cual debe enfocarse en su desarrollo personal para obtener mejores resultados.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DEL CASO: CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA

4.1. Descripción del caso

El Consejo Nacional de la Magistratura (CNM) fue un organismo autónomo, creado por mandato constitucional, que se rigió por su propia Ley Orgánica, Ley N° 26397¹¹. Nació el 12 de diciembre de 1994 y entró en función el 1 de marzo de 1995. Tuvo como misión seleccionar, nombrar y periódicamente ratificar a jueces y fiscales mediante procesos exhaustivos. También, entre las funciones del CNM, se encontraron las de procesar disciplinariamente a jueces y fiscales que cometieran faltas en el ejercicio de sus funciones.

La independencia de la Carta Constitucional dotó también a este organismo con la función de elegir y destituir a quienes ejerzan las jefaturas de dos importantes instituciones del sistema electoral, como son la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) y el Registro Nacional de Identidad y Estado Civil (RENIEC), de cuya labor y transparencia dependen la realización de elección de autoridades, bajo las garantías que otorga un Estado en democracia.

El Consejo Nacional de la Magistratura fue una institución que contó con poderes exclusivos y autonomía e independencia en sus funciones. La misión y visión con las que contó fueron las siguientes:

- **Misión:** “Nombrar y ratificar a jueces, fiscales, Jefes de ONPE y RENIEC probos y competentes, así como destituir a los que transgredan sus responsabilidades, a través de procesos justos y transparentes, para

¹¹ Ley N° 26397. Disponible en:
<https://www.cnm.gob.pe/webcnm/archivos/pdf/2011/marcolegal/Ley%20Organica/Ley26397+LEY+ORGANICA+CNM.pdf>

contribuir con el fortalecimiento de la administración de justicia y la institucionalidad de la democracia”.¹²

- **Visión:** “Organismo constitucional autónomo con elevado nivel de credibilidad, que innova formas inteligentes de evaluación, y desarrolla procesos justos y transparentes en la incorporación y separación de magistrados y autoridades civiles - administrativas, para consolidar instituciones públicas que sean reconocidas y aceptadas por la sociedad en su función de administración de justicia, de legalidad y fortalecimiento del sistema democrático”.¹³

Para la realización de sus labores, los siete miembros del Consejo Nacional de la Magistratura trabajaban en comisiones, bajo una dirección técnica por cada una. En materia administrativa, la institución contó con una Dirección General, Secretaría General y otras áreas del apoyo, necesarias para el cumplimiento de sus funciones.¹⁴

Debido a un escándalo de corrupción denominado “CNM Audios”, el Congreso de la República decidió remover a los siete miembros de la institución, mediante Resolución 016-2017-2018-CR, con fecha 21 de julio del 2018. El 18 de septiembre del 2018, la institución pasó a llamarse Junta Nacional de Justicia, aprobado mediante el Proyecto de Ley del Congreso de la República y, posteriormente, mediante el referéndum del 09 de diciembre del mismo año.

El 02 de febrero del 2019 el Congreso de la República aprobó la Ley N° 30904, Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia, en la cual sentó las bases de su creación. Es importante resaltar que, aparte del cambio de nombre, solo se han modificado los requisitos para ser miembro, los cuales son ahora más especiales, pero la nueva institución mantiene las mismas funciones y la

¹² Misión y visión del Consejo Nacional de la Magistratura. Disponible en: <https://www.cnm.gob.pe/web/guest/informacion-institucional/mision/vision>

¹³ Ídem

¹⁴ Ver Organigrama en Anexo 1.

cantidad de miembros. Los trabajadores con contrato a plazo indeterminado en el CNM continuarán laborando en la Junta Nacional de Justicia.

4.1.1. Conformación del Consejo Nacional de la Magistratura

Para la conformación del Pleno del Consejo Nacional de la Magistratura se buscó representar la democracia del país: Poder Judicial, Ministerio Público, Colegios Profesionales y Universidades Públicas y Privadas. Para ser Consejero se debía contar con tres requisitos: ser peruano de nacimiento, ser ciudadano en ejercicio y ser mayor de cuarenta y cinco años.

El CNM estuvo conformado por siete integrantes, elegidos cada cinco años. Fueron elegidos según su ley orgánica, Ley N° 25397¹⁵, en el cual se detalla el modo de su elección: un representante elegido por los miembros titulares de la Corte Suprema de Justicia de la República, otro por los miembros titulares de la Junta de Fiscales Supremos, otro por los rectores de las universidades nacionales, otro por los rectores de las universidad particulares, otro elegido en representación de los distintos Colegios de Abogados del país y dos dicionales elegidos por los demás colegios profesionales del país.

Al igual que el CNM, la Junta Nacional de Justicia también contará con siete miembros. Entre los requisitos se encuentran: “ser peruano de nacimiento, mayor de 45 años y menor 75 años, ser abogado con experiencia mínima de 25 años o haber ejercido la cátedra universitaria como mínimo 25 años o ser investigador en materia jurídica por lo menos durante 15 años”¹⁶. Así mismo, se exige que los nuevos miembros no tengan sentencia firme por delito doloso y deben contar con una reconocida trayectoria profesional y solvencia moral. Los siete miembros serán elegidos por una comisión especial en la que se encuentran el Defensor del Pueblo, el Fiscal de la Nación, el Presidente del Poder Judicial, el Presidente del TC, el Contralor de la República y dos rectores

¹⁵ Ley N° 26397, Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura. Recuperado de: <https://www.cnm.gob.pe/webcnm/archivos/pdf/2011/marcolegal/Ley%20Organica/Ley26397+LEY+ORGANICA+CNM.pdf>

¹⁶ Congreso Aprueba Ley Orgánica de la Junta Nacional de Justicia. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/politica/congreso-aprueba-ley-organica-junta-nacional-justicia-noticia-603668?foto=1>

representantes: uno de las universidades públicas que cuenten con licencia por SUNEDU y con más de 50 años de antigüedad y otro de las universidades privadas que también cuenten con licencia y con más de 50 años de antigüedad.

4.1.2. Las funciones constitucionales del Consejo Nacional de la Magistratura

El Consejo Nacional de la Magistratura contó con tres funciones establecidas en la Constitución Política: “seleccionar, evaluar y ratificar, y procesar disciplinariamente a los jueces y fiscales de todos los niveles, así como a los jefes nacionales de ONPE y RENIEC”¹⁷. Para la ejecución de estas actividades, el Consejo Nacional de la Magistratura contó con sus debidos reglamentos, bajo el marco de la Ley Orgánica del CNM, la Ley de la Carrera Judicial, la Ley Orgánica del Poder Judicial, la Ley Orgánica del Ministerio Público, la Constitución Política del Perú, entre otras.

- **Selección y Nombramiento**

En la institución, la función de Selección y Nombramiento fue dirigida por su respectiva Comisión Permanente. Un Consejero presidía la mesa y otros dos adicionales la conformaban, en una gestión que duraba un año. Según la normativa de la institución, “el Consejo Nacional de la Magistratura debía iniciar el proceso mediante una convocatoria a concurso público de nombramiento de jueces y fiscales, de acuerdo a las plazas aprobadas por el Poder Judicial y el Ministerio Público”¹⁸, respectivamente. Según ello, se establecía el número de vacantes disponibles para los procesos y se establecían las acciones a ser realizados. El concurso público estuvo conformado de tres fases: el examen de conocimiento, la evaluación curricular y la entrevista personal.

¹⁷ Constitución política del Perú. Disponible en:
<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

¹⁸ Ley N° 26397, Ley Orgánica del Consejo Nacional de la Magistratura. Recuperado de:
<https://www.cnm.gob.pe/webcnm/archivos/pdf/2011/marcolegal/Ley%20Organica/Ley26397+LEY+ORGANICA+CNM.pdf>

- **Evaluación y Ratificación**

De igual manera que la función de Selección y Nombramiento, la función de Evaluación y Ratificación también se encontraba dirigida por su respectiva Comisión Permanente. Un Consejero también la presidía y otros dos miembros del Pleno la conformaban, por un periodo de un año. De acuerdo al reglamento del CNM, los magistrados debían pasar por el proceso de evaluación y ratificación de manera obligatoria cada siete años. El CNM realizaba la publicación un tiempo antes del listado de magistrados que eran convocados para presentarse en la institución y, de esta manera, ellos podían hacer llegar los documentos señalados para pasar por el proceso. Una vez realizado aquello, se elaboraba un expediente; luego el magistrado evaluado pasaba por una entrevista en la cual aclaraba las interrogantes de los Consejeros. Este proceso era obligatorio para toda la población de jueces y fiscales.

- **Procedimientos Disciplinarios**

Al igual que las anteriores funciones, la función de Procedimientos Disciplinarios era dirigida por una comisión, la cual era presidida por un Consejero y otros dos miembros por todo el año. A diferencia de las funciones anteriores, el CNM no tenía la facultad de iniciar los procedimientos disciplinarios de oficio, sino solo cuando el implicado sea un Juez o Fiscal Supremo. Si era necesario iniciar otra clase de procedimiento, los órganos de control interno de cada entidad, es decir, la Oficina de Control de la Magistratura (OCMA) en el caso del Poder Judicial y la Fiscalía Suprema de Control Interno del Ministerio Público debían remitir sus investigaciones, acompañadas de un documento que solicitara destuir al magistrado. Ni la OCMA ni la Fiscalía tenían la función de destitución a los magistrados, sino solo sancionarlos. Al contrario, el Consejo Nacional de la Magistratura sí tenía la facultad de destituirlos, pero no podía otorgar sanciones.

4.1.3. La comunicación interna en el Consejo Nacional de la Magistratura

Antes de ser Oficina, la unidad orgánica de Comunicaciones e Imagen Institucional se denominaba Área, pero pasó a denominarse Oficina de

Comunicaciones e Imagen Institucional mediante la Resolución N° 215-2015-P-CNM, con fecha 01 de diciembre del 2015. Si bien en ese documento se indica que la unidad orgánica pasó a depender directamente de la Presidencia del CNM, con la finalidad de actualizar dicha información, se indica que en el 2018 la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional pasó a depender de la Dirección General, manteniendo sus mismas funciones.

Entre las funciones que se mencionan de la Oficina, se detallan algunas ubicadas en el artículo 18-B°, entre las cuales resaltan las que están dirigidas principalmente a la comunicación externa. Así, se observa que la Oficina de Comunicaciones tenía las funciones de gestionar las relaciones públicas con instituciones del sector público o privado, administrar la página web institucional, organizar y conducir el protocolo en los actos oficiales, producir y gestionar el archivo escrito, audiovisual y gráfico, asesorar a la Alta Dirección en temas relacionados a prensa e imagen institucional, y, elaborar y ejecutar políticas y estrategias relacionadas con la comunicación e imagen institucional¹⁹.

Como se observa, dentro de las funciones de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional no existía alguna que se centrara directamente en la comunicación interna. Se podría considerar que dicha especialidad está intrínsecamente dentro de lo último, pero este es muy generales. En contraposición, en las otras funciones sí se detallaban actividades de comunicación externa, prensa o relaciones públicas.

Con fecha 20 de diciembre del 2017, el titular de la institución aprobó la Resolución N° 015-2017-P-CNM, con el título “Directiva sobre Gestión de la Comunicación en el Consejo Nacional de la Magistratura”. En el punto 8, denominado “Disposiciones específicas”, se detalló a la Comunicación interna como un proceso mediante el cual se emite y recibe mensajes de interés hacia la totalidad de servidores del Consejo Nacional de la Magistratura, a través de

¹⁹ Recuperado de: <https://www.cnm.gob.pe/documents/20143/66622/res2152015p-cnm.pdf/9f92c4b8-2b7b-808b-38a2-fd6e9a99d115?version=1>.

un mensaje claro y eficaz. Adicionalmente, debe servir de control, motivación y expresión de los usuarios²⁰.

En dicha directiva se mencionó al equipo de comunicación interna y sus responsabilidades, así como su funcionamiento, y señala como al responsable de la implementación y ejecución de las acciones vinculadas a comunicación interna a la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional. Entre las principales funciones del responsable se encontraba la elaboración del Plan de Comunicación Interna institucional, con vigencia de un año, en el cual se debía diseñar, planificar, ejecutar y evaluar las acciones necesarias para el cumplimiento del plan. Sin embargo, hasta su existencia se comprobó que la institución no contó con un Plan de Comunicación Interna.

Además, en la investigación de campo se observó que, respecto al público interno, la oficina solo realizaba el envío de síntesis de noticias relacionadas a la institución a todo el personal mediante correo electrónico, y participaba de las actividades internas brindando apoyo protocolar y fotográfico.

Como intento de generar plataformas de comunicación dirigidas al público interno, en el periodo 2017 (junio-diciembre), bajo la aprobación de la Presidencia de la institución, la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional elaboró herramientas de comunicación centradas directamente en los trabajadores, tales como: el boletín virtual “Familia CNM,” en el cual se colocaban fotografías de todos los eventos internos, como celebraciones, campeonatos, y notas informativas específicamente sobre los trabajadores, y el micro programa audiovisual “CNM Informa”, en el cual se colocaban notas audiovisuales sobre los eventos internos y se entrevistaba a los jefes de las unidades orgánicas para conocer un poco más de las acciones que realizan y los alcances logrados.

Ambas herramientas se transmitían vía correo electrónico y tuvieron un buen recibimiento por parte de los colaboradores; sin embargo, por cuestiones de Dirección solo se ejecutó hasta diciembre del 2017. La voluntad de la

²⁰ “Directiva sobre la Gestión de la Comunicación en el Consejo Nacional de la Magistratura”. Disponible en: <https://www.cnm.gob.pe/webcnm/archivos/pdf/2017/transpa/R1972017PCNM.pdf>

Dirección fue de seguir con estas acciones, planificadas de manera estratégica mediante un Plan y delegando responsabilidades, fue por ello que se elaboró una Directiva a finales del 2017. Sin embargo, la nueva Dirección que ingresó en el 2018 decidió no priorizar a la comunicación interna, sino a otras áreas, por lo cual observamos uno de los puntos que indicaba Canel, en el cual las jefaturas en las instituciones públicas duran muy poco, lo que dificulta la planificación de acciones estratégicas a largo plazo. Por ello, se puede afirmar que, a pesar de los intentos iniciales, en la institución existió una incipiente planificación estratégica de la comunicación hacia el público interno, plasmada en una Directiva, pero que no se manifestó en acciones específicas.

Por disposición de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, que tiene como finalidad la gestión de las personas al servicio del Estado, se publicó el 24 de agosto del 2017 la Resolución N° 151-2017-SERVIR-PE²¹, en el cual presenta la “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna”, un documento breve dirigido a todas las instituciones públicas, y que tuvo como objetivo establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de Comunicación Interna. Así, delega la responsabilidad a las entidades públicas de considerar este factor como determinante para la gestión de los Recursos Humanos e indica que debe ser aplicado para su evaluación. Por ello, es importante que en la nueva Junta Nacional de Justicia se considere la implementación de esta guía para la gestión de comunicación interna.

Así mismo, se realizó la revisión de la Resolución N° 156-2015-P-CNM²², del 18 de septiembre del 2015, con el fin de conocer las funciones del Área de Recursos Humanos. Dentro de ellas, solo mencionaré una que tuvo relación a la comunicación interna:

²¹ “Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna” de SERVIR. Recuperado de: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res151-2017-SERVIR-PE.pdf>

²² Resolución N° 156-2015-P-CNM. Recuperado de: <https://www.cnm.gob.pe/documents/20143/66622/res1562015p-cnm.pdf/c422c6d3-6d1a-386c-57e2-9b0bf34c1414?version=1.0>

- Diseñar y supervisar las actividades y los programas de bienestar social, recreación y cultura para el personal del Consejo y su familia.

Es importante indicar esta función porque fue la única en la que se mencionaba directamente al personal de la institución. Si bien se indicaban programas de recreación y cultura, estas actividades, diseñadas estratégicamente, permitirían motivar al público interno y lograr su identificación con la institución, lo que mejoraría su percepción del clima de la organización. Sin embargo, en la investigación de campo se comprobó que las actividades indicadas solo se remitían a celebraciones de cumpleaños, actividades por celebraciones (día del Abogado, día de la Madre, día del Padre, etc.), y actividades deportivas (como un campeonato de fútbol y voléibol al año).

Así mismo, se verificó que el área de Recursos Humanos se encargaba de remitir comunicados o informaciones por correo electrónico, en los cuales anunciaba la firma de planillas, los cumpleaños de los empleados o alguna campaña gratuita para el personal. Además, se hacía uso del periódico mural para colocar capacitaciones de otras instituciones externas que pudieran interesar a los empleados. Si bien se contaba con intranet, esta no se gestionaba y se empleaba muy poco.

Además, se observó que el Área de Recursos Humanos realizaba algunos talleres para el personal, entre los que se encontraban: capacitación relacionada a la atención al público, capacitación sobre manejo de tiempo, capacitación sobre la Ley de Contrataciones del Estado, capacitaciones relacionadas al Derecho, etc. Estas capacitaciones se realizaban en promedio una vez al mes y no se brindaban a todo el personal, sino solo a los empleados asignados por cada jefe de unidad orgánica.

Sin embargo, al igual que con la comunicación interna, por disposición de la Autoridad Nacional de Servicio Civil (SERVIR), se publicó, con fecha 24 de agosto del 2017, la Resolución N^o 150-2017-SERVIR-PE²³, en la cual se

²³ “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional” de la Autoridad Nacional de Servicio Civil. Disponible en: <https://storage.servir.gob.pe//normatividad/Resoluciones/PE-2017/Res150-2017-SERVIR-PE.pdf>

presentaba la “Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional”, que señalaba que la gestión de estos procesos permitirían a las entidades fomentar la cultura deseada en sus servidores y promover el compromiso para el logro de los objetivos organizacionales, Así, delegaba a las entidades a tomar responsabilidad de dicha directiva e implementarla en sus organizaciones. Por ello, al igual que con la comunicación interna, es importante que en la nueva Junta Nacional de Justicia se considere la guía para la gestión del clima organizacional.

Como se observa, existía una marcada diferencia entre las funciones de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional y el Área de Recursos Humanos. Mientras que la primera se dirigía principalmente al público externo (organismos del sector justicia, sector público, magistrados o público en general), el Área de Recursos Humanos se dirigía al personal de la institución, pero no lo hacía estratégicamente, lo que no contribuía a los objetivos estratégicos de la institución y no permitía medir el impacto que tenían estas acciones en los trabajadores.

Como se señaló en capítulos anteriores, según las investigaciones relacionadas de comunicación interna, esta debe ser dirigida por la Dirección de Comunicación y coordinada conjuntamente con la Dirección de Recursos Humanos, pues ella cuenta con toda la información relacionada al personal. Sin embargo, en este caso de estudio, se observó que ambas unidades orgánicas coordinaban poco entre ellas y no lo hacían adecuadamente, por lo cual se generaron ciertos problemas al transmitir la información institucional al interior de la institución. Por ello, a pesar de haber realizado acciones tácticas, podemos indicar que la comunicación interna en el Consejo Nacional de la Magistratura no se gestionó estratégicamente.

En el siguiente capítulo observaremos si la comunicación interna tuvo una relación con el clima organizacional de la institución, lo cual es un aspecto determinante en la gestión estratégica de una organización.

CAPÍTULO V

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la encuesta, el cual se divide en dos partes: resultados socio-laborales y resultados propios de las variables de comunicación interna y clima organizacional.

5.1.1. Análisis estadístico de los resultados socio-laborales

Los datos socio-laborales de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura que participaron en el estudio, se detallan en las siguientes tablas y gráficos.

Tabla N° 9. Frecuencia y porcentaje por áreas de la institución

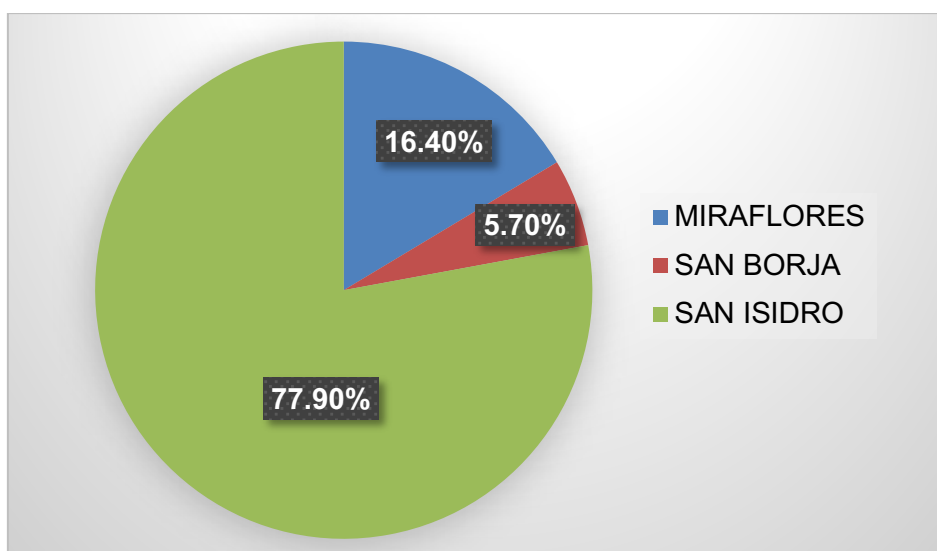
ÁREA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTA DIRECCIÓN	18	12.68%
DIRECCIÓN DE EVALUACIÓN Y RATIFICACIÓN	16	11.27%
DIRECCIÓN DE SELECCIÓN Y NOMBRAMIENTO	15	10.56%
DIRECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS	8	5.71%
OFICINA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	8	5.71%
PROCURADURÍA PÚBLICA	8	5.71%

ÁREA DE ATENCIÓN AL USUARIO Y TRÁMITE DOCUMENTARIO	7	5%
UNIDAD DE CALIFICACIÓN DE SENTENCIAS	6	4.23%
ÁREA DE REGISTRO DE JUECES Y FISCALES	5	3.57%
ÓRGANO DE CONTROL	5	3.57%
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	5	3.57%
OFICINA DE PLANIFICACIÓN Y COOPERACIÓN TÉCNICA	5	3.57%
SECRETARÍA GENERAL	5	3.57%
ÁREA DE TESORERÍA	4	2.86%
DIRECCIÓN GENERAL	4	2.86%
OFICINA DE ASESORÍA JURÍDICA	4	2.86%
ÁREA DE LOGÍSTICA	4	2.86%
OFICINA DE ADMINISTRACIÓN (ÁREA)	4	2.86%
OFICINA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL	3	2.82%
OFICINA DE PRESUPUESTO DE INVERSIONES	2	1.40%
ÁREA DE CONTABILIDAD	2	1.40%
EN BLANCO	2	1.40%
TOTAL	140	100.00

Fuente: Elaboración propia

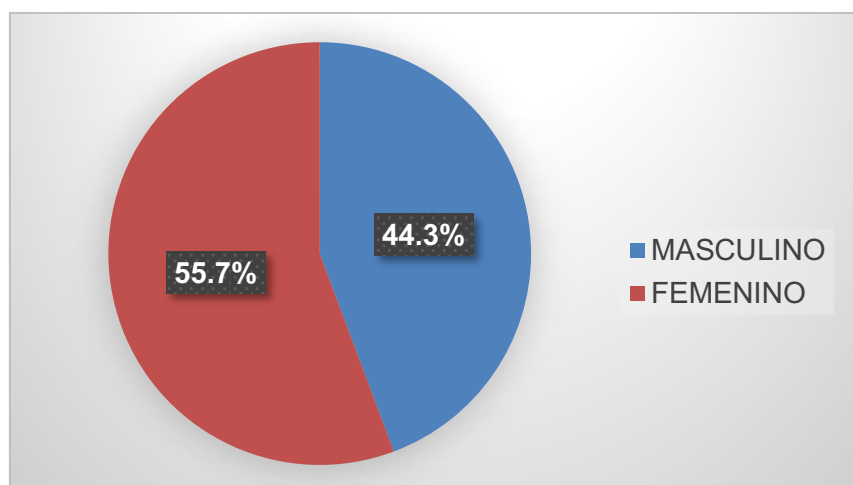
Como se observa en la tabla N° 9, las áreas con mayor número de participación en la presente investigación fueron la Alta Dirección, con 28 participantes, la Dirección de Evaluación Integral y Ratificación con 20 participantes y la Dirección de Selección y nombramiento con 18 participantes. Por otra parte, el índice de menor participación se encontró en la Oficina de Presupuesto e Inversiones y el Área de Contabilidad. Cabe añadir que si bien la cantidad de colaboradores en todas las áreas es variable, en la tabla se mantiene cierta proporción. Por ello, las áreas con más participantes también son quienes tuvieron más encuestados para la presente investigación.

Figura N° 4. *Sede de los participantes*

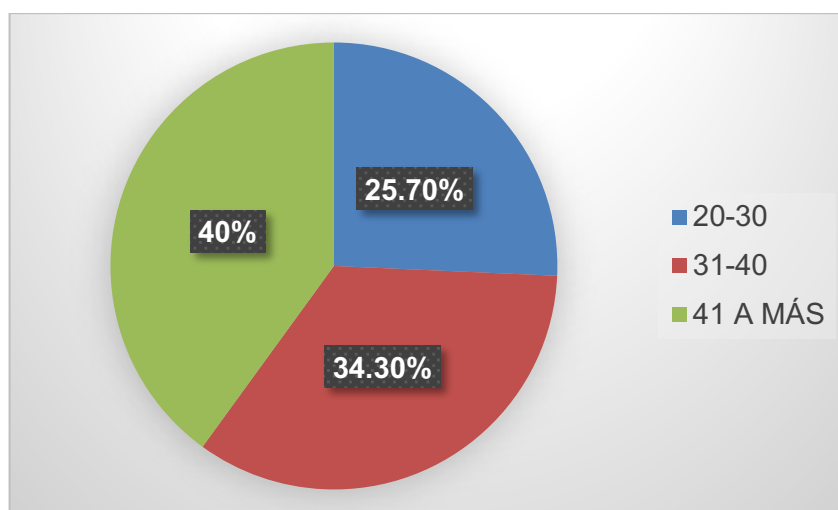


El 77.9% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura pertenecieron a la sede ubicada en San Isidro, mientras que el 16.40% perteneció a la sede de Miraflores y, el 5.7%, a la sede de San Borja.

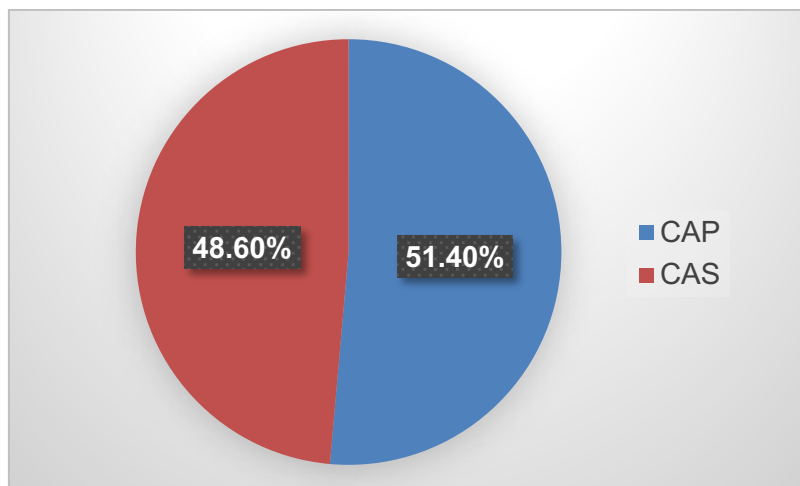
Ello es debido a que la sede de San Isidro fue la principal, pues se encontraban todas las áreas administrativas. Por otra parte, el porcentaje de menor participación se halló en la sede San Borja, que fue el lugar designado para el almacén y registro de los archivos institucionales. La sede Miraflores, que fue el lugar donde se ubicaban los despachos de los Consejeros y áreas de Asesoría, se colocó en segunda posición.

Figura N° 5. Sexo de los participantes

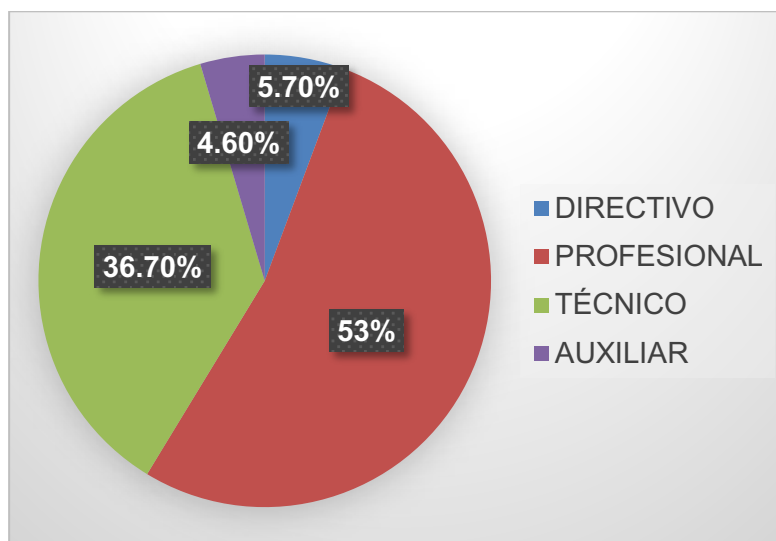
El 55.7% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura fueron de sexo femenino, mientras que el 44.3% perteneció al sexo masculino.

Figura N° 6. Edad de los participantes

El 40% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura tuvo un rango de edad de 41 a más años, mientras que el 34.3% se ubicó en el rango de 31 a 40 años y, el 25.7%, en el rango de 20 a 30 años.

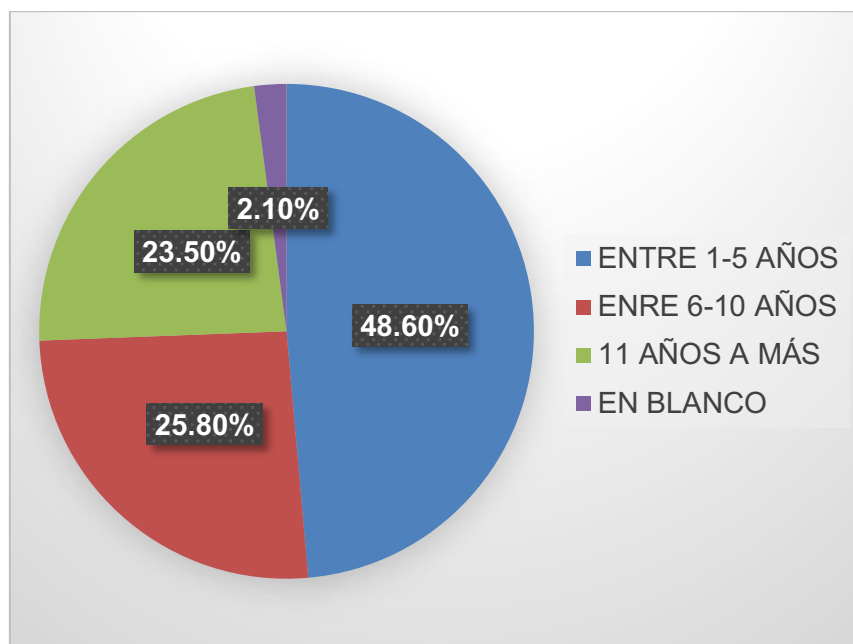
Figura N° 7. Modalidad de contrato

El 51.4% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura tuvo un contrato de modalidad CAP, es decir, tienen contrato a plazo indeterminado, mientras que el 48.6% perteneció a la modalidad CAS.

Figura N° 8. Nivel profesional

El 53% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura contó con un nivel profesional, es decir, realizaron estudios universitarios y poseían un grado académico o título profesional. El 36.7% de encuestados fueron empleados técnicos, mientras que el 5.7% fueron directivos, entre jefes de oficinas y áreas, y el 4.6% fue personal auxiliar.

Figura N° 9. Tiempo de servicio



El 48.6% de los trabajadores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura tuvo un tiempo de servicio promedio de 1 a 5 años, mientras que el 25.8% tuvo un tiempo de servicio promedio de 11 años a más; el 23.5%, un promedio de 6 a 10 años, y un 2.1% que marcó en blanco. Esto indica que la mayoría de trabajadores tuvo relativamente poco tiempo en la institución.

5.1.2. Análisis estadísticos de la variable Comunicación interna

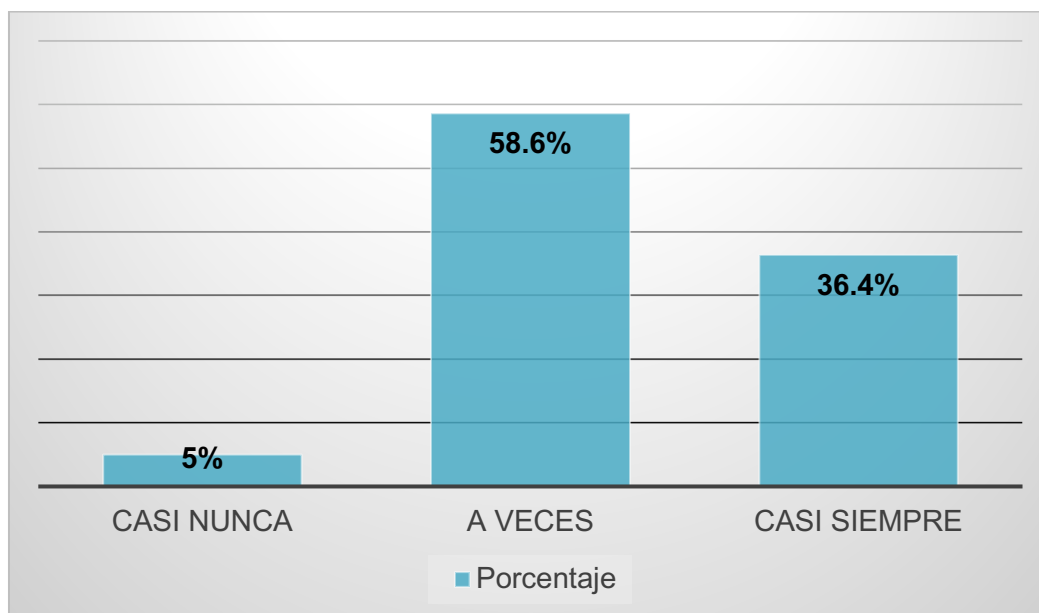
Respecto al análisis de la variable Comunicación interna, se logró el siguiente resultado:

Tabla N° 10. Frecuencia y porcentaje de variable Comunicación interna

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CASI NUNCA	7	5%
A VECES	82	58.6%
CASI SIEMPRE	51	36.4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 10. Variable: Comunicación interna



En la Tabla N° 10 y en el Gráfico N° 10 se observó que, de los colaboradores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura, un 58.6% consideró que la comunicación interna se dio a veces, mientras que un 36.4% consideró que se dio siempre y un 5% consideró que se dio nunca. Ello nos muestra una moderada percepción de la comunicación interna dentro de la institución (58.6%) producto de las tres variables estudiadas, como son comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional.

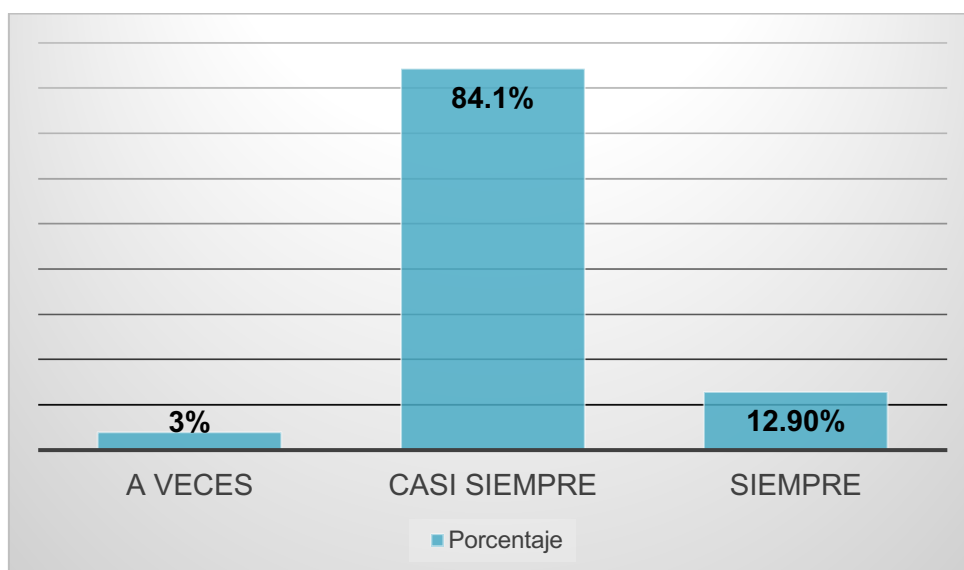
Así mismo, para el análisis de las dimensiones, se obtuvo lo siguiente:

Tabla N° 11. Frecuencia y porcentaje de dimensión Comunicación Intrapersonal

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A VECES	4	3%
CASI SIEMPRE	118	84.1%
SIEMPRE	18	12.9%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 11. Dimensión: Comunicación Intrapersonal



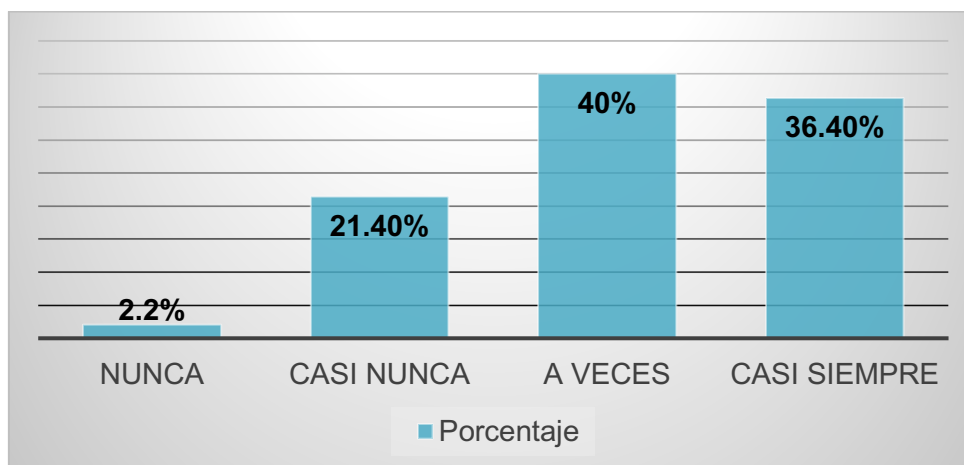
En la Tabla N° 11 y en el Gráfico N° 11 se observó que, de los colaboradores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura, un 84.3% consideró que la comunicación intrapersonal se dio casi siempre, mientras que un 12.9% consideró que se dio siempre y un 4% consideró que se dio a veces. Ello fue un resultado favorable, pues indicó una alta percepción de la mayoría de trabajadores, quienes consideraron que tienen definidas sus funciones y responsabilidades, cuentan con la preparación necesaria para realizar su trabajo, piensan y reflexionan antes de emitir una comunicación y dicen claramente lo que piensan.

Tabla N° 12. Resultado de dimensión Comunicación Interpersonal

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	3	2.2%
CASI NUNCA	30	21.4%
A VECES	56	40%
CASI SIEMPRE	51	36.4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 12. Dimensión: Comunicación Interpersonal

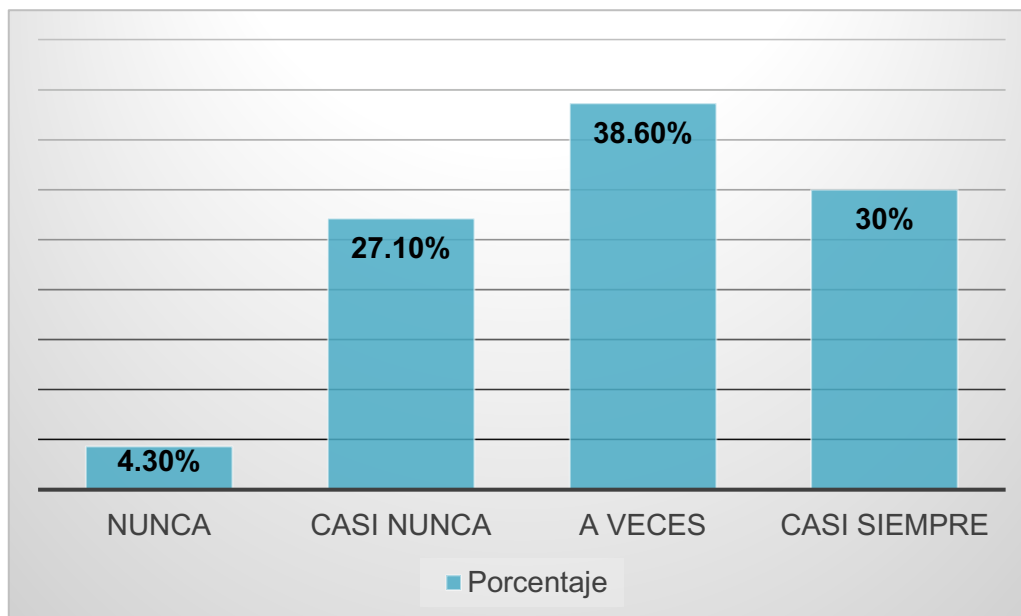


En la Tabla N° 12 y en el Gráfico N° 12 se observó que, de los colaboradores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura, un 40% consideró que la comunicación interpersonal se dio a veces, mientras que un 36.4% considera que se dio casi siempre y un 4% considera que se dio a veces. Ello fue un resultado regular, pues indicó una percepción moderada sobre la comunicación interpersonal por la mayoría de trabajadores. Si bien el 36.40% indicó que se dio casi siempre, también un 23.5% (nunca y casi nunca) señaló que la situación de la comunicación interpersonal fue desfavorable respecto al intercambio de información en el trabajo, la comunicación interpersonal con sus compañeros, y la comunicación eficaz entre las diferentes áreas y los miembros de su equipo.

Tabla N° 13. Resultado de dimensión Comunicación Institucional

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	6	4.3%
CASI NUNCA	38	27.1%
A VECES	54	38.6%
CASI SIEMPRE	42	30%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 13. Dimensión: Comunicación Institucional

En la Tabla N° 13 y en el Gráfico N° 13 se observó que, de los colaboradores encuestados del Consejo Nacional de la Magistratura, un 38.6% consideró que la comunicación institucional se dio a veces, mientras que un 30% consideró que se dio siempre, un 27.1% consideró que se dio casi nunca, y un 4.3% que se dio nunca. Ello fue un resultado regular, pues indicó una percepción moderada de la comunicación institucional de la mayoría de trabajadores. Si bien el 30% indicó que se dio casi siempre, un 31.4% (nunca y casi nunca) señaló que la situación de la comunicación institucional fue desfavorable respecto al empleo de los canales formales de comunicación, los espacios que favorecen la comunicación con los directivos, y la información recibida para el cumplimiento de su trabajo.

5.1.3. Análisis estadístico de la variable Clima organizacional

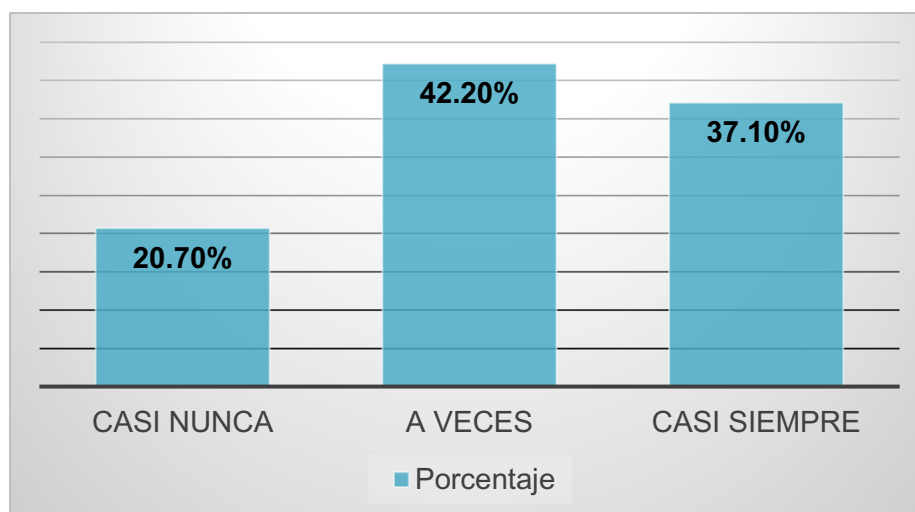
Para el análisis de la variable clima organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 14. Frecuencia y porcentaje de variable *Clima organizacional*

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CASI NUNCA	29	20.7%
A VECES	59	42.2%
CASI SIEMPRE	52	37.1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 14. Variable: *Clima organizacional*



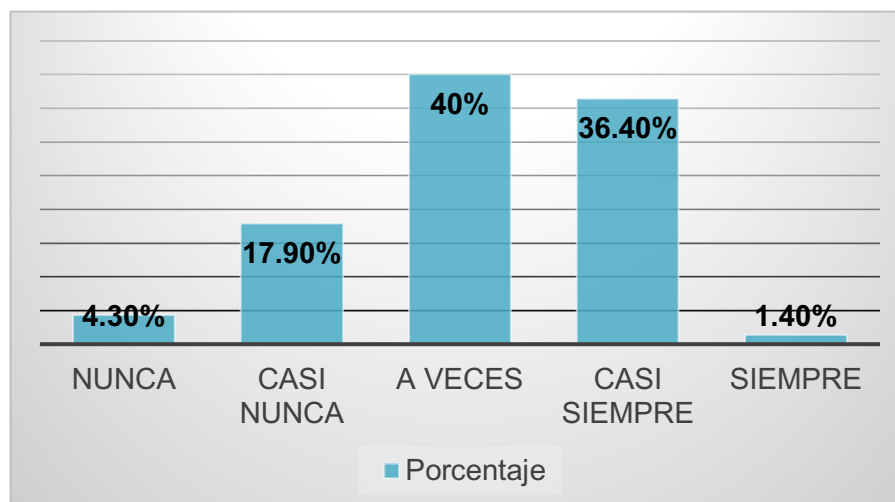
En la Tabla N° 14 y en el Gráfico N° 14 se observó que el 42.2% de los colaboradores consideró que el clima organizacional se dio a veces, mientras que un 37.1% manifestó que se dio casi siempre y un 20.7% consideró que se dio casi nunca. Ello fue un resultado regular, pues indicó una percepción moderada del clima organizacional de la mayoría de trabajadores. A pesar de que el 37.1% indicó que el clima organizacional fue óptimo, un 20.7% señaló que la situación del clima organizacional fue desfavorable con respecto a las tres dimensiones analizadas: liderazgo, participación y motivación. Para el análisis de las dimensiones del clima organizacional se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla N° 15. Resultado de dimensión Liderazgo organizacional

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	6	4.3%
CASI NUNCA	25	17.9%
A VECES	56	40%
CASI SIEMPRE	51	36.4%
SIEMPRE	2	1.4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 15. Dimensión: Liderazgo organizacional



En la Tabla N° 15 y en el Gráfico N° 15 se observó que un 40% de los colaboradores consideró que el liderazgo organizacional se dio a veces, mientras que un 36.4% consideró que se dio casi siempre, un 17.9% consideró que se dio casi nunca, un 4.3% que se dio nunca, y un 1.4% que se dio siempre. Ello fue un resultado regular, pues indicó una moderada percepción del liderazgo organizacional de la mayoría de trabajadores. Si bien el 37.8% (casi siempre y siempre) indicó que la percepción del liderazgo fue favorable, un 22.2% (nunca y casi nunca) señaló que la situación del liderazgo fue desfavorable respecto a

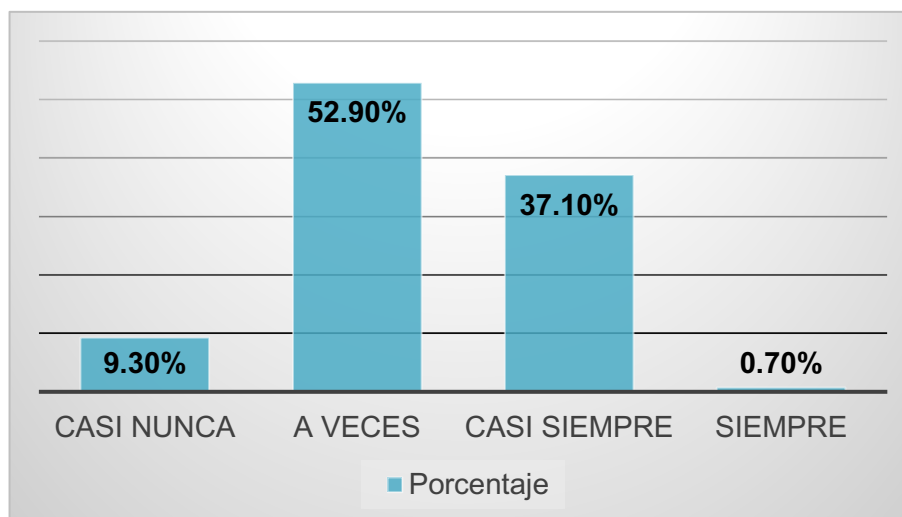
la comunicación con el jefe, así como la involucración en el trabajo en equipo y el apoyo e interés que reciben por parte del jefe en la realización de sus tareas.

Tabla N° 16. Frecuencia y porcentaje de dimensión Participación

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CASI NUNCA	13	9.3%
A VECES	74	52.9%
CASI SIEMPRE	52	37.1%
SIEMPRE	1	0.7%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16. Dimensión: Participación



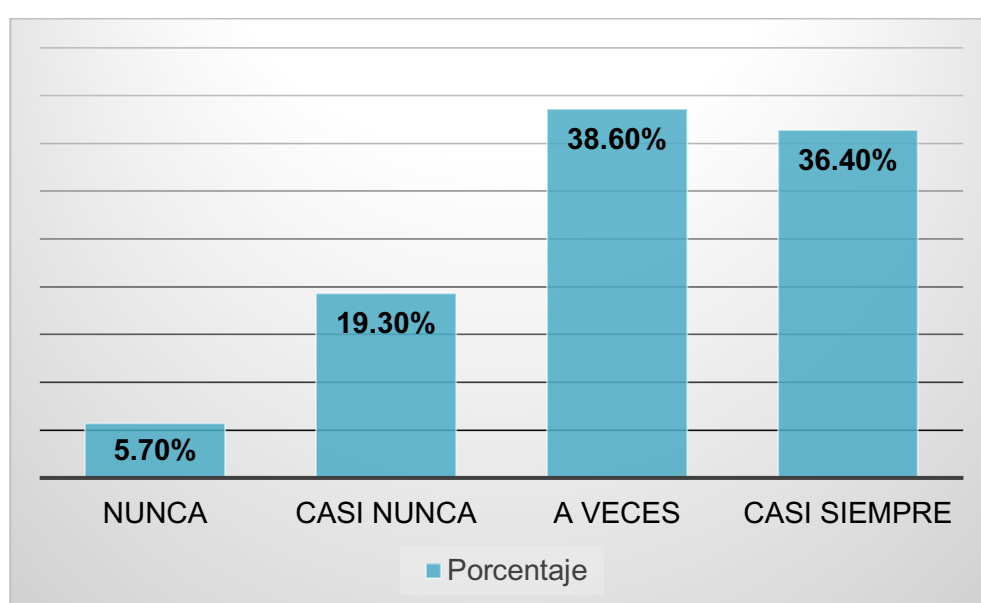
En la Tabla N° 16 y en el Gráfico N° 16 se observó que un 52.9% de los colaboradores consideró que la participación se da a veces, mientras que un 37.1% consideró que se dio casi siempre; un 9.3%, casi nunca, y un 0.7%, siempre. Ello fue un resultado regular, pues indicó una moderada percepción de la participación de la mayoría de los trabajadores. Si bien el 37.8% (casi siempre y siempre) indicó que la percepción de la participación fue favorable, un 9.30% indicó que fue desfavorable con respecto al compromiso en las funciones y logros de la institución, la participación de las áreas en la solución de los problemas, así como la colaboración entre ellas y las capacitaciones recibidas.

Tabla N° 17. Frecuencia y participación de dimensión Motivación organizacional

VALORACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
NUNCA	8	5.7%
CASI NUNCA	27	19.3%
A VECES	54	38.6%
CASI SIEMPRE	51	36.4%
TOTAL	140	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura N° 17. Dimensión: Motivación organizacional



En la Tabla N° 17 y en el Gráfico N° 17 se observó que un 38.6% de los colaboradores consideró que la motivación en la institución se dio a veces, mientras que un 36.4% consideró que se dio casi siempre; un 19.3%, casi nunca, y un 5.7%, nunca. Ello fue un resultado regular, pues indicó una moderada percepción de la motivación organizacional de la mayoría de los trabajadores. Aunque el 36.4% indicó que la percepción de la motivación fue favorable, existió un 25% (casi nunca y nunca) que señaló que fue desfavorable con respecto al reconocimiento de los logros por parte de la institución, así como las oportunidades de progresar, el desarrollo personal y el orgullo de pertenecer a la organización.

5.2. ANÁLISIS RELACIONAL DE LAS VARIABLES Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

5.2.1. Relación entre las variables Comunicación interna y Clima organizacional

Con respecto al estudio de la existencia de una relación entre las dos variables cuantitativas, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson. Según Hernández-Sampieri, este coeficiente es uno de los más utilizados para correlacionar escalas de Likert. (2014, p. 304). Como se observa en la siguiente figura, el valor de la correlación de Pearson oscila entre el 0 y 1, en el cual decimos que existe una correlación muy alta cuando el valor del coeficiente obtenido está cercano al 1, y una muy baja correlación cuando está cercano al cero. Cabe señalar que para calcular el coeficiente de correlación de Pearson se empleó el programa estadístico SPSS en su versión 25.

Tabla N° 18. Interpretación de índices de correlación

Índices	Interpretación
0.00 – 0.20	Ínfima correlación
0.20 – 0.40	Escasa correlación
0.40 – 0.60	Moderada correlación
0.60 – 0.80	Buena correlación
0.80 – 1.00	Muy buena correlación

Nota. Cuadro adaptado del libro “Metodología de la investigación” de Hernández-Sampieri (p. 305)

Tabla 19. Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y el Clima organizacional

		Comunicación interna	Clima organizacional
Comunicación interna	Correlación de Pearson	1	0,835**
	Sig. (unilateral)		0,000
	N	140	140
Clima organizacional	Correlación de Pearson	0,835”	1
	Sig. (unilateral)	0,000	
	N	140	140

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 19 se observa el resultado del análisis de la correlación entre la variable Comunicación Interna y la variable Clima Laboral en el Consejo Nacional de la Magistratura. Observamos que el coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0,835, lo cual indica la existencia de una muy buena correlación entre las dos variables de la investigación.

5.2.2. Relación entre la variable Comunicación interna y las dimensiones de la variable Clima organizacional

Con respecto al estudio de la existencia de la relación entre la variable Comunicación interna y las dimensiones del Clima organizacional, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, obtenido mediante el análisis estadístico en el programa SPSS.

Tabla N° 20. *Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y el Liderazgo*

		Comunicación interna	Liderazgo
Comunicación interna	Correlación de Pearson	1	0,769**
	Sig. (unilateral)		0,000
	N	140	140
Liderazgo	Correlación de Pearson	0,769**	1
	Sig. (unilateral)	0,000	
	N	140	140

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 20 se observa el resultado del análisis de la correlación entre la variable Comunicación Interna y la dimensión Liderazgo organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura. Observamos que el coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0,769, lo que significa que existe una buena correlación entre la variable y la dimensión, con un nivel de significancia de 0.000, lo cual indica que es altamente confiable.

Tabla N° 21. *Correlación entre la Comunicación interna y la Participación organizacional*

		Comunicación interna	Participación
Comunicación interna	Correlación de Pearson	1	0,859**
	Sig. (unilateral)		0,000
	N	140	140
Participación	Correlación de Pearson	0,859**	1
	Sig. (unilateral)	0,000	
	N	140	140

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 21 se observa el resultado del análisis de la correlación entre la variable Comunicación Interna y la dimensión Participación en el Consejo Nacional de la Magistratura. Observamos que el coeficiente de Correlación de Pearson es igual a 0,859, lo que indica la existencia de una muy buena correlación entre la variable y la dimensión, con un nivel de significancia de 0.000, lo cual indica que es altamente confiable.

Tabla N° 22. *Correlación de Pearson entre la Comunicación interna y la Motivación*

		Comunicación interna	Motivación
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	1	0,755
	Sig. (unilateral)		0,000
	N	140	140
Motivación	Correlación de Pearson	0,755	1
	Sig. (unilateral)	0,000	
	N	140	140

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 22 se observa el resultado del análisis de la correlación entre la variable Comunicación Interna y la dimensión Motivación en el Consejo Nacional de la Magistratura. Observamos que el coeficiente de Correlación de

Pearson es igual a 0,755, lo que significa que existe una buena correlación entre la variable y la dimensión, con un nivel de significancia de 0.000, lo cual indica que es altamente confiable.

5.2.3. Contrastación de hipótesis

Para la contrastación de las hipótesis, se empleó la prueba estadística de Chi-cuadrado, que es una de las más utilizadas. (Hernández-Sampieri, 2014, p. 318). El cálculo se realizó mediante una tabulación cruzada obtenida por el programa estadístico SPSS versión 25. Para la prueba de Chi-cuadrado se parte del supuesto que la hipótesis nula indica la “no relación entre variables”. Para rechazar dicha hipótesis, el valor obtenido del análisis estadístico debe ser menor a 0.01, y aceptar así la hipótesis de la investigación.

5.2.3.1. Contrastación de la hipótesis general

- H0** No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.
- H1** Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

Tabla N° 23. Tabulación cruzada de la Comunicación interna y el Clima organizacional

		Clima organizacional			Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Comunicación interna	Casi nunca	7	0	0	7
	A veces	22	57	3	82
	Casi siempre	0	2	49	51
Total		29	59	52	140

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 23 se observa la información que se obtuvo después de realizar la tabulación de datos de las variables comunicación interna y clima organizacional.

Tabla N° 24. Test de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y Clima organizacional

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	143,537 ^a	4	0,000
Razón de verosimilitud	160,206	4	0,000
Asociación lineal por lineal	96,932	1	0,000
N de casos válidos	140		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 24 se observa que el resultado de la prueba de Chi-cuadrado da como nivel de significación 0.000 (valor menor a 0,001) con un grado de libertad de 4. Según aquellos resultados, se tiene prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Con ello, indicamos que sí existe una relación significativa entre la gestión de la Comunicación interna y el Clima organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

5.2.3.2. Contrastación de las hipótesis específicas

- **Hipótesis específica 1**

H0 No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el liderazgo organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura.

H1 Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el liderazgo organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura.

Tabla N° 25. Tabulación cruzada de la Comunicación interna y el Liderazgo organizacional

		Liderazgo organizacional					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicación interna	Casi nunca	3	3	1	0	0	7
	A veces	0	20	50	12	0	82
	Casi siempre	0	0	4	31	16	51
Total		3	23	55	43	16	140

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 25 se observa la información que se obtuvo después de realizar la tabulación de datos de las variables comunicación interna y la dimensión liderazgo organizacional.

Tabla N° 26. Prueba de Chi-cuadrado de la variable Comunicación interna y Liderazgo

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	147,275 ^a	8	0,000
Razón de verosimilitud	125,425	8	0,000
Asociación lineal por lineal	82,119	1	0,000
N de casos válidos	140		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 26 observamos que el resultado de la prueba de Chi-cuadrado da como nivel de significación 0.000 (valor menor a 0,001) con un grado de libertad de 8. Según aquellos resultados, se tiene prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Con ello, indicamos que sí existe una relación significativa entre la gestión de la Comunicación interna y el Liderazgo organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

- **Hipótesis específica 2**

H0 No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la participación de los colaboradores en el Consejo Nacional de la Magistratura.

H1 Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la participación de los colaboradores en el Consejo Nacional de la Magistratura.

Tabla N° 27. Tabulación cruzada de la Comunicación interna y la participación

		Participación				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicación interna	Casi nunca	6	1	0	0	7
	A veces	7	71	4	0	82
	Casi siempre	0	2	48	1	51
Total		13	74	52	1	140

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 27 se observa la información que se obtuvo luego de realizar la tabulación de datos de las variables comunicación interna y la dimensión participación.

Tabla N° 28. Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y Participación

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	163,443 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitud	157,592	6	0,000
Asociación lineal por lineal	102,635	1	0,000
N de casos válidos	140		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 28 se puede observar que el resultado de la prueba de Chi-cuadrado da como nivel de significación 0.000 (valor menor a 0,001) con un grado de libertad de 6. Según aquellos resultados, se tiene prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Con ello, indicamos que sí existe una relación significativa entre la gestión de la Comunicación interna y el Liderazgo organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

- **Hipótesis específica 3**

H0 No existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la motivación organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura.

H1 Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y la motivación organizacional en el Consejo Nacional de la Magistratura.

Tabla N° 29. *Tabulación cruzada de la Comunicación interna y la Motivación organizacional*

		Participación				Total
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
Comunicación interna	Casi nunca	0	6	1	0	7
	A veces	8	21	51	2	82
	Casi siempre	0	0	2	49	51
Total		8	27	54	51	140

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 29 se observa la información que se obtuvo luego de realizar la tabulación de datos de las variables comunicación interna y la dimensión motivación organizacional.

Tabla N° 30. Prueba de Chi-cuadrado de las variables Comunicación interna y la dimensión Motivación organizacional

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	140,390 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitud	160,198	6	0,000
Asociación lineal por lineal	79,136	1	0,000
N de casos válidos	140		

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N° 30 se observa que el resultado de la prueba de Chi-cuadrado da como nivel de significación 0.000 (valor menor a 0,001) con un grado de libertad de 6. Según aquellos resultados, se tiene prueba suficiente para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Con ello, indicamos que sí existe una relación significativa entre la gestión de la Comunicación interna y el Liderazgo organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura.

5.3. Dicsión de resultados

Luego del análisis de los resultados obtenidos del estudio a 140 trabajadores, se obtuvo que un 12, 68% perteneció a la Alta Dirección, mientras que un 11.27% perteneció a la Dirección de Evaluación y Ratificación, un 10.56% perteneció a la Dirección de Selección y Nombramiento, y, más abajo, un 5.71% perteneció a la Dirección de Procedimientos Disciplinarios.

Estas unidades orgánicas fueron fundamentales en el Consejo Nacional de la Magistratura, ya que se encargaron de planificar y ejecutar los procesos relacionados a sus funciones constitucionales. Así mismo, la Alta Dirección se encargaba de trabajar directamente con los Consejeros de la institución, por lo que conocer su percepción fue muy importante para la investigación. Con porcentajes menores tuvimos a las áreas administrativas y de apoyo, entre otras.

En la investigación existió un ligero predominio del sexo femenino, con un 55.7%, frente a un 44.3% del sexo masculino. Además, sobre la edad de los

participantes, se alcanzó un mayor porcentaje que corresponde a 41 años a más, en la modalidad contractual existió casi un empate entre las modalidades CAP y CAS, en el nivel predominaron los de nivel profesional y, respecto a los años de servicio, la gran parte de los trabajadores indicó que contaban con un período de entre 1-5 años, seguido de cerca por quienes laboraron entre 6 a 10 años en la institución.

Respecto a la comprobación de la hipótesis general se llevó a cabo el test de Chi-cuadrado entre las dos variables de estudio: Comunicación interna y el Clima organizacional. Se obtuvo como resultado un nivel de significancia 0.000, lo que indica que existió un alto grado de confiabilidad en el resultado. Por otra parte, se realizó la correlación de Pearson entre las dos variables del estudio, lo brindó un resultado de 0.835, con lo que cual se concluyó que existió una muy buena correlación entre esas dos variables. Ello indica que si se gestiona una buena comunicación interna en la organización, esta va a incidir de gran manera en la mejora del clima organizacional de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura.

Esta investigación coincidió con el estudio de Ancín y Espinosa (2017), quienes realizaron una investigación bajo el título *“La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en las PYMES de la ciudad de Guayaquil”*, en la cual se llegó a la conclusión de que existió una fuerte relación entre ambas variables. El estudio de Charry (2017) titulado *“Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional”* coincide con la presente investigación al demostrar después del análisis estadístico, a través de la prueba de Chi-cuadrado, una muy buena correlación entre la comunicación interna y el clima organizacional, concluyendo así la existencia de una influencia significativa entre las dos variables de la investigación.

Con la finalidad de comprobar la primera hipótesis específica se realizó el test de Chi-cuadrado entre la variable Comunicación interna y la dimensión Liderazgo organizacional, con lo cual se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, lo cual indicó la existencia de un alto grado de confiabilidad. Además, se

realizó la prueba de correlación de Pearson entre ambas dimensiones, obteniendo como resultado 0.729, con lo que se concluye que existió una buena correlación entre esas dos variables de la investigación. En este caso podemos señalar que la gestión de la comunicación interna tuvo una influencia significativa en el liderazgo organizacional.

Con la finalidad de comprobar la segunda hipótesis específica se realizó el test de Chi-cuadrado entre la variable Comunicación interna y la dimensión Participación, con lo cual se obtuvo un nivel de significancia de 0.000, lo cual indicó la existencia de un alto grado de confiabilidad. Asimismo se realizó la prueba de correlación de Pearson entre las dos dimensiones, obteniendo como resultado 0.859, con lo que se concluye que existió una muy buena correlación entre esas dos variables de estudio. En este caso podemos señalar que la gestión de la comunicación interna tuvo una influencia significativa en la participación de los colaboradores de la institución.

Con la finalidad de comprobar la última hipótesis específica se realizó el test de Chi-cuadrado entre la variable Comunicación interna y la dimensión Motivación organizacional, obteniendo un nivel de significancia de 0.000, lo que indicó la existencia de un alto grado de confiabilidad. Asimismo se realizó la prueba de correlación de Pearson entre las dos variables, lo que dio como resultado 0.755, con lo que se concluye que existió una buena correlación entre esas dos variables de estudio. En este caso podemos señalar que la gestión de la comunicación interna tuvo una influencia significativa en la motivación de los colaboradores de la institución.

La investigación realizada por el Centro de Estudios Financieros (CEF) sobre las principales características que afectan el clima organizacional, realizado entre los años 2009-2010 en España y en países sudamericanos, dio como resultado “un alto porcentaje de mala comunicación interna (62%) y un 51% de desmotivación de los empleados, lo que indicó la relación que existe

entre estas dos variables”²⁴. Entonces, concluimos que la comunicación interna influyó significativamente en la motivación organizacional.

Como se observa, existió una relación de alta significación entre la comunicación interna y las tres dimensiones del clima organizacional: liderazgo organizacional (0,729), participación (0,859) y motivación organizacional (0,755).

Así mismo, sobre la percepción general de los trabajadores, se halló una moderada percepción de comunicación interna (58.6%) y, sobre sus tres dimensiones, se descubrió una alta percepción de comunicación intrapersonal (84.3%), una moderada percepción de comunicación interpersonal (40%) y una moderada percepción de comunicación institucional (38.6%). Sobre la percepción del clima organizacional, también se halló una moderada percepción (42.2%), así como en sus tres dimensiones: liderazgo (40%), participación (52.9%) y motivación organizacional (38.6%).

Ello demuestra que, efectivamente, existió una relación significativa entre ambas variables, pues en el estudio se obtuvo una moderada gestión de comunicación interna, lo que produjo una moderada gestión de clima organizacional. Es decir, todas las acciones de comunicación interna que se realizaron, tuvieron una influencia en la percepción del clima organizacional.

²⁴ “Macroencuesta de CEF revela las 10 enfermedad laborales”. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/macroencuesta-de-cef-revela-las-10-enfermedades-laborales>

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la comunicación interna tuvo una correlación significativa con el clima organizacional de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura. Ello se obtuvo del análisis del coeficiente de correlación de Pearson, que dio como resultado 0.835, lo que indicó una muy buena correlación entre ambas variables. Para la prueba de hipótesis se utilizó el Chi-cuadrado, donde se obtuvo un nivel de significación de 0.000, con lo que se pudo concluir que si en la nueva organización (Junta Nacional de Justicia), se gestiona una buena comunicación interna, esta influirá de manera significativa en el clima organizacional de los trabajadores de la institución.
2. Se comprobó que la variable comunicación interna tuvo una correlación significativa con el liderazgo organizacional del Consejo Nacional de la Magistratura. Ello se obtuvo del análisis del coeficiente de correlación de Pearson, que dio como resultado 0.769, lo que indicó una buena correlación entre ambas variables. Para la prueba de hipótesis se utilizó el Chi-cuadrado, en el cual se obtuvo un nivel de significación de 0.000, con lo que se pudo concluir que si en la nueva organización (Junta Nacional de Justicia), se gestiona la comunicación interna, esta influirá de manera significativa en el liderazgo organizacional de los trabajadores de la institución.
3. Se estableció que la comunicación interna tuvo una correlación significativa con la participación de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura. Ello se obtuvo del análisis del coeficiente de correlación de Pearson, que dio como resultado 0.859, lo que indicó una muy buena correlación entre ambas variables. Para la prueba de hipótesis se utilizó el Chi-cuadrado, en el cual se obtuvo un nivel de significación de 0.000, con lo que se pudo concluir que si en la nueva organización (Junta Nacional de Justicia) se gestiona la comunicación

interna, esta va a tener un impacto significativo en la participación de los trabajadores de la institución.

4. Se determinó que la comunicación interna tuvo una correlación significativa con la motivación de los trabajadores del Consejo Nacional de la Magistratura. Ello se obtuvo del análisis del coeficiente de correlación de Pearson, que dio como resultado 0.755, lo que indicó una buena correlación entre ambas variables. Para la prueba de hipótesis se utilizó el Chi-cuadrado, en el cual se obtuvo un nivel de significación de 0.000, con lo que se puede concluir que si en la nueva organización (Junta Nacional de Justicia) se gestiona la comunicación interna, esta influirá de manera significativa en la motivación de los trabajadores de la institución

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que la nueva Junta Nacional de Justicia desarrolle un Plan de Comunicación Interna, dentro del marco de un Plan de Comunicación anual, con la finalidad de posicionar a la comunicación como un componente estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales. Mediante la gestión estratégica de la comunicación interna se logrará conocer la información que circula en la organización, lo que permitirá realizar una mejor toma de decisiones. El Plan de Comunicación interna debe ser coherente con el Plan estratégico, la cultura organizacional y los objetivos de la institución. Es necesario poner en claro que para planificar adecuadamente, hay que tener presente la fuerte relación que existe entre la comunicación interna y externa. Debido a ello, la planificación que se realice debe centrarse y desarrollar ambos componentes, ya que todo lo que se alcance con uno, tendrá un impacto en el otro. Las acciones de comunicación deberán ser planificadas para su ejecución en el corto, mediano y largo plazo. Así se contribuirá a la mejora del clima organizacional.
2. La Alta Dirección, la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional y el Área de Recursos Humanos de la Junta Nacional de Justicia deben dar los lineamientos para la gestión de la comunicación interna en la institución. La Alta Dirección, conformada por los siete miembros, debe establecer las políticas de comunicación interna, con la participación activa de la Oficina de Comunicaciones, que aportará una mirada estratégica para un mayor impacto de las acciones y funciones institucionales. Así mismo, la participación del Área de Recursos Humanos es muy importante porque es la unidad orgánica que gestiona directamente a las personas. Por ello es necesario que estas dos áreas trabajen en conjunto para fortalecer las capacidades de los trabajadores y así optimizar su rendimiento laboral y brindar mejores resultados.

3. En la Junta Nacional de Justicia debe establecerse un Área de Comunicación Interna, dentro de la Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional, o, en su defecto, un responsable especialista en Comunicación interna que coordine directamente con un encargado en el Área de Recursos Humanos, según las normas de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), como parte del Sistema de Gestión Estratégico de Recursos Humanos en los organismos públicos.
4. La Alta Dirección y las jefaturas de la Junta Nacional de Justicia tienen la función de comunicar a los miembros de la institución los objetivos del período, los logros alcanzados y los compromisos que se cumplan, con la finalidad de mostrar la información de manera más transparente. De esta manera, se involucra al trabajador en los objetivos y en los procesos fundamentales de la organización, gracias a las estrategias planteadas por el Área o encargado de Comunicación Interna.
5. En la Junta Nacional de Justicia será necesaria la implementación de procesos de mejora en los canales de comunicación interna, con la finalidad de captar un interés real de los miembros para con la institución. Al gestionarse de un modo eficiente los canales de comunicación interna, mejorarán los procesos de la entidad. Por ejemplo, se debe diseñar un intranet con un modelo dinámico y con usabilidad, que permita una mejor accesibilidad para los trabajadores, así como promocionar su importancia en la organización para posicionarlo como un canal interno efectivo. Además, se deben realizar capacitaciones a los jefes para concientizarlos sobre la importancia de la gestión de la comunicación interna en el logro de los objetivos. Esta acción va de la mano con la identificación de líderes dentro de la organización, que están presentes en las diferentes áreas y pueden ser aliados importantes por su credibilidad. Así mismo, se deben realizar talleres de capacitación para todos los trabajadores, previo estudio de sus intereses profesionales, lo que permitirá sentirse escuchados y reconocidos por la institución. Y,

precisamente, sobre este último punto, se deben generar canales, como eventos internos, que permitan a los trabajadores exponer sus ideas y escuchar directamente la información de la Alta Dirección, permitiendo así que se fortalezca la comunicación y se evite el rumor.

6. Por todo lo indicado, para un mejor desarrollo organizacional, se recomienda que la nueva Junta Nacional de Justicia, y toda entidad pública del Estado consideren como prioridad la planificación de acciones que contribuyan al mejoramiento del nivel de comunicación interna, así como la ejecución de acciones y mediciones de clima organizacional para conocer lo que opina el principal público de la organización y plantear estrategias claves que fortalezcan las relaciones de los mismos, siempre apuntando al desarrollo de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: Editorial Lid.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J.J. et al. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Berceruelo, B. (coord.). (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Madrid: Estudio de Comunicación
- Boza, B. (2011). *Buenas Prácticas en Gestión Pública. Sistemas de Gestión Interna*. Lima: Ciudadanos al Día
- Brandolini, A. y González, M. (2008). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. (5ta edición). México D.F.: Trillas.
- Canel, M. J. (2007). *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Editorial Tecnos
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. (4ta edición). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas

- Castillo, A. (2010) *Introducción a la Relaciones Públicas*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Cervera, A. (2015). *Comunicación total*. (5ta edición). Madrid: ESIC Editorial
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va edición). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ra edición). México D.F.: McGraw Hill
- Cowan, D. (2017). *Strategic Internal Communication. How to build employee engagement and performance*. (2da edición). Londres: Editorial Kohan Page
- Cuenca, J., Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC
- Fernández Collado, C., y Galguera García, L. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. (3ra edición). México D.F.: Mc Graw Hill
- Fernández Collado, C. (coord.). (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Editorial Trillas.
- FitzPatrick, L. y Valskov, K (2014). *Internal Communications. A Manual for Practitioners*. Londres: Editorial Kogan Page
- Formanchuk, A. (2017). *Cómo hacer un plan de comunicación interna. Método de las 6 dimensiones*. Recuperado de:
<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-interna/>
- Gills, T. (2011). *The IABC Handbook of Organizational Communication. A Guide to Internal Communication, Public relations, Marketing and Leadership*. (2da edición). San Francisco: Jossey-Bass
- Hernández-Sampieri, R., Fernández y C., Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta edición). México D.F.: Editorial McGraw Hill

- Kreps, G. (1996). *La comunicación en las organizaciones*. (2da edición). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13ª edición). México D.F.: McGraw Hill
- Peña, B. & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Dykinson
- Reynoso, M. (2008). La comunicación y su importancia. En Fernández Collado, C., y Galguera García, L., *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. (3era edición). (pp. 94-96). México D.F.: Mc Graw Hill
- Robbens, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (8va edición) México D.F.: Prentice Hall
- Robbens, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12da edición). México D.F.: Editorial Pearson
- Rubió, T. (2016). *Recursos Humanos. Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Octaedro.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Toro, F. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (2da edición). Medellín: Cincel.
- Verghese, A. K. (2012). *Internal Communications: Insights, practices and models*. Nueva Delhi: Sage Publications
- Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. (2da edición). Madrid: Pirámide

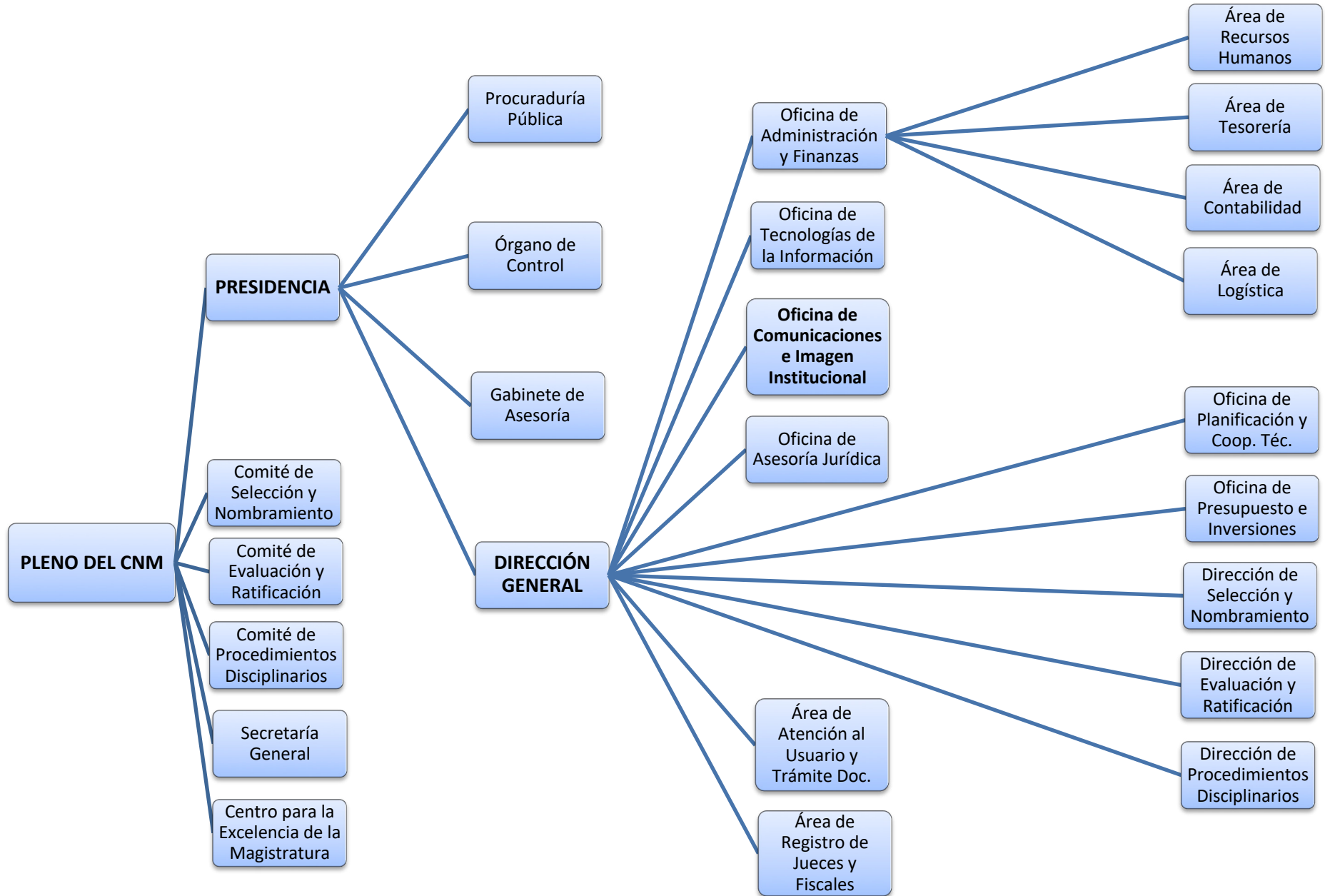
TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

- Ancín, I. & Espinosa, J. (2017). *La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio del caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil*. Universidad Espíritu Santo. Ecuador: Revista Podium. Pp. 65-77.
Recuperado de:
<http://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/79/78>
- Arista, R. (2010). *Importancia de la comunicación interna en el clima organizacional de la secretaría general de la asociación latinoamericana de instituciones financieras para el desarrollo–ALIDE* (Informe profesional de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral. Estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango*. (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Ayarza, A. & Reyes, C. (2018). *La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industria San Miguel en el 2017*. (tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Barberis, L. (2016). *Modelos de comunicación interna en instituciones públicas provinciales de Córdoba*. (tesis de pregrado). Universidad Siglo 21, Argentina.
- Charry, H. (2017). *La gestión de la comunicación interna y su influencia en el clima organizacional*. (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Delgado, J. & Núñez, G. (2015). *El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional: Evidencia de una empresa transnacional del sector energía en el Perú*. (tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- Lecaros, D. (2016). *Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del Estado*. (tesis de pregrado). Universidad de Lima, Perú.
- León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca*. (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

- Maldonado, A. (2018). *Impacto de la comunicación interna en el clima laboral del Instituto de Salud Pública*. (tesis de maestría). Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
- Quiñones, E. (2017). *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional en la Gerencia de Producción de Griferías de la empresa VSI Industrial*. (tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Ramírez, M. e Ibarra, L. (2012). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México. Recuperado de: <https://www.scribd.com/doc/285850737/Estudio-Clima-Garcia-e-Ibarra-2011>
- Rodríguez, A. et al. (2010). *Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo*. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032010000200008
- Trani, J. (2015). *La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*. (tesis de maestría). Universitat de Barcelona, España.
- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en la gestión del clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector Energía y Minas*. (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Perú.

ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA DEL CONSEJO NACIONAL DE LA MAGISTRATURA



Anexo 2. Cuestionario de Comunicación Interna – Clima Organizacional

Estimado(a) colaborador(a), el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a identificar el manejo de la comunicación interna en el Consejo Nacional de la Magistratura, cuyos resultados contribuirán a una mejora institucional. Sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore indicando con un “X” según su preferencia. Tenga en cuenta que:

1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = A veces, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre

¡Muchas gracias por su colaboración!

Señale su género:		F	M
Marque su modalidad de trabajo:		CAP	CAS
Indicar su nivel:	Directivo	Profesional	Técnico
Tiempo de servicio en la institución		1-5 años	6-10 años
Marque a que intervalo de edad pertenece:		20-30 años	31-40 años
Indique el área al que pertenece:		Auxiliar	
Indique la sede a la que pertenece			

Nº	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Tiene claramente definidas sus funciones y la responsabilidad de su puesto?					
2	¿Cuenta con la preparación necesaria para realizar su trabajo?					
3	¿Usted piensa y reflexiona antes de emitir una comunicación?					
4	¿Usted sabe callar y escuchar en vez de hablar impulsivamente?					
5	¿Usted dice claramente lo que piensa?					
6	¿Usted aprovecha las críticas oportunas para crecer profesionalmente?					
7	¿Su jefe se comunica de manera clara y sencilla?					
8	¿Su jefe es capaz de transmitir la visión y objetivos de su organización?					
9	¿Su jefe involucra a los equipos en la búsqueda de soluciones?					
10	¿En las reuniones su jefe hace preguntas e invita a la participación?					
11	¿Recibe apoyo de su jefe cuando no sabe cómo realizar una tarea?					
12	¿Su jefe se interesa por el éxito de sus empleados y contribuye con el logro de los objetivos institucionales?					
13	¿En el trabajo intercambia información relacionada con sus funciones?					

14	¿Utiliza los canales formales para comunicarse con sus compañeros?					
15	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo le permite realizar mejor sus tareas?					
16	¿Puede ver sus fortalezas cuando se comunica con sus compañeros de trabajo?					
17	¿Existe comunicación eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas?					
18	¿Es efectiva la comunicación entre los miembros de su equipo?					
19	¿Está comprometido con las funciones y logros de la institución?					
20	¿Las áreas de la institución participan activamente en la solución de problemas?					
21	¿Existe colaboración entre las distintas áreas de la institución?					
22	¿Considera que existe un buen trabajo en equipo en su área?					
23	¿En su organización promueven las capacitaciones que se necesitan?					
24	¿Participa de las capacitaciones que la organización realiza?					
25	¿Recibe la información necesaria para cumplir con su trabajo?					
26	¿La información que recibe siempre es a través de los canales formales de comunicación?					
27	¿Existen espacios que favorecen al encuentro y comunicación con los directivos?					
28	¿Usted transmite información libremente y se comunica con su jefe directo?					
29	¿Es sencillo coordinar trabajos con compañeros de otras áreas?					
30	¿El lenguaje que emplean sus compañeros es claro?					
31	¿Las normas y valores de la institución favorecen la realización de su trabajo?					
32	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta institución?					
33	¿En su organización se reconoce los esfuerzos y logros?					
34	¿La remuneración percibida está de acuerdo a su desempeño y logros?					
35	¿Existen oportunidades de progresar en su institución?					
36	¿Cumplir con las tareas diarias en el trabajo le permite su desarrollo personal?					

Anexo 3. Boletín interno digital "Familia CNM" y microprograma institucional interno "CNM Informa



Me siento honrado de haber participado con ustedes del campeonato deportivo que realizó nuestra institución: la Copa Confraternidad CNM 2017. Fue gratificante observar cómo disfrutaban de cada encuentro deportivo. En ambas jornadas se pudo notar la unión, solidaridad, humildad y pasión en cada uno. En este tipo de eventos los cargos no existen y se reafirma lo que somos: ¡una gran familia!

En nuestra segunda entrega del boletín informativo digital #FamiliaCNM agasajamos también a nuestros padres y cumpleaños de los meses de mayo y junio. Asimismo, se aplicó una importante encuesta a los colaboradores para mejorar las gestiones de talento humano y seguir así rumbo a la excelencia profesional.

Guido Aguila Grados
Presidente del CNM



Dirección: Jordani Vidarte y Violeta Alzamano
Diseño: Ayroto Méndez
Fotografía: Daniel Nuñez
Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional



Anexo 4. Variables y dimensiones de estudio en SPSS 25.

Tesis 2 Jordani Vidarte.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
37	Numérico	8	0	Comunicación Intrapersonal	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
38	Numérico	8	0	Comunicación interpersonal	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
39	Numérico	8	0	Comunicación Institucional	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
40	Numérico	8	0	Comunicación Interna	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
41	Numérico	8	0	Liderazgo	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
42	Numérico	8	0	Participación	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
43	Numérico	8	0	Motivación	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
44	Numérico	8	0	Clima organizacional	{1, Nunca}...	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
45										
46										
47										
48										
49										
50										
51										
52										
53										
54										
55										
56										
57										
58										
59										
60										
61										
62										
63										
64										
65										

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 5. Base de datos en SPSS 25.

Tesis 2. Jordani Vidarte.sav [ConjuntoDatos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

1 : CLIMA 4 Visible: 44 de 44 variables

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20
1	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
3	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
9	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	3	4	5	5	4	4	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	3	3	4
13	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
14	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	2	2	1	2	2	1	3	3
15	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	5	4	3	4	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	4
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	4	3	5	4	3	4	4	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4
20	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
21	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1	2	3	5	3	3
22	3	4	5	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	5	3	4	4
23	4	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
25	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
26	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

Anexo 6. Análisis de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Resultado65 [Documento65] - IBM SPSS Statistics Visor

RELIABILITY
 /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P8 P9 P10 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22 P23 P24
 P25 P26 P27 P28 P29 P30 P31 P32 P33 P34 P35 P36
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	140	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	140	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,970	36

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON

Anexo 7. Correlación de Pearson entre Comunicación Interna y Clima organizacional

Resultado51 [Documento51] - IBM SPSS Statistics Visor

- Resultado
- Registro
- Frecuencias
 - Título
 - Notas
 - Estadísticos
 - Clima organizacional
- Registro
- Correlaciones
 - Título
 - Notas
 - Correlaciones**

Estadísticos

Clima organizacional

N	Válido	140
	Perdidos	0

Clima organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Casi nunca	29	20,7	20,7	20,7
A veces	59	42,1	42,1	62,9
Casi siempre	52	37,1	37,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	


```

CORRELATIONS
/VARIABLES=INTERNA CLIMA
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
          
```

Correlaciones

		Comunicación Interna	Clima organizacional
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	1	,835**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	140	140
Clima organizacional	Correlación de Pearson	,835**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	140	140

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Efectúe una doble pulsación para editar Tabla dinámica

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON | H: 239, W: 500 pt

Anexo 8. Resultado de tabla de contingencia y prueba de Chi-cuadrado entre Comunicación Interna y Clima organizacional

Resultado57 [Documento57] - IBM SPSS Statistics Visor

Resultado
 Registro
 Tablas cruzadas
 Titulo
 Notas
 Resumen de pro
 Tabla cruzada C
 Pruebas de chi-c

Resumen de procesamiento de casos

	Válido		Casos Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Comunicación Interna * Clima organizacional	140	100,0%	0	0,0%	140	100,0%

Tabla cruzada Comunicación Interna*Clima organizacional

Comunicación Interna			Clima organizacional			Total
			Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Casi nunca	Recuento		7	0	0	7
	% dentro de Clima organizacional		24,1%	0,0%	0,0%	5,0%
A veces	Recuento		22	57	3	82
	% dentro de Clima organizacional		75,9%	96,6%	5,8%	58,6%
Casi siempre	Recuento		0	2	49	51
	% dentro de Clima organizacional		0,0%	3,4%	94,2%	36,4%
Total	Recuento		29	59	52	140
	% dentro de Clima organizacional		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	143,537 ^a	4	,000
Razón de verosimilitud	160,206	4	,000
Asociación lineal por lineal	96,932	1	,000
N de casos válidos	140		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,45.

IBM SPSS Statistics Processor está listo | Unicode:ON