

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA**



**Comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial,**

**Chiclayo 2023**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE**

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**AUTOR**

**Daniela de Montserrat Musayon Delgado**

**ASESOR**

**Jessica Katiuska Tacanga Montes**

<https://orcid.org/0000-0003-0819-8165>

**Chiclayo, 2024**

**Comunicación interna en colaboradores de una empresa  
industrial, Chiclayo 2023**

PRESENTADA POR

**Daniela de Montserrat Musayon Delgado**

A la Facultad de Medicina de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

APROBADA POR

Anali Milagros Ramos Diaz

PRESIDENTE

Estela Marcelo Ascencio

SECRETARIO

Jessica Katuska Tacanga Montes

VOCAL

## Comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>docs.google.com</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>tesis.usat.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>2%</b>
<b>4</b>	<b>uvserva.uv.mx</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>repositorio.ucv.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad del Istmo de Panamá</b> Trabajo del estudiante	<b>1%</b>
<b>8</b>	<b>www.researchgate.net</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>7</b>
<b>Revisión de Literatura .....</b>	<b>9</b>
<b>Materiales y Métodos .....</b>	<b>13</b>
<b>Resultados y Discusión.....</b>	<b>16</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>25</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>26</b>

## Resumen

Frente a la importancia de la comunicación interna en las organizaciones, resulta necesario para los gerentes y líderes de las empresas optar por estrategias adecuadas en la comunicación, mejorando el flujo de mensajes y estrechando las barreras comunicativas. Es por ello por lo que se llevó a cabo esta investigación, con el objetivo de determinar los niveles de la comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial en Chiclayo 2023 y como objetivos específicos; identificar los niveles de las dimensiones de comunicación interna según grado de instrucción, áreas de trabajo y edad en sus colaboradores. Para este análisis se empleó una metodología de tipo descriptivo, no experimental – transversal de enfoque cuantitativo. La población fue de 216 colaboradores, siendo 138 de ellos la muestra, utilizando un muestreo probabilístico aleatorio simple. Como técnica de recolección de datos se usó el instrumento Escala de Comunicación Interna (ECOI) adaptado por Deza (2022) en el Perú, que comprende las dimensiones: comunicación entre supervisor y subordinado, comunicación horizontal y barreras en la comunicación y redundancia de la información. Como resultados se obtuvo un nivel bajo de comunicación interna, arrojando un porcentaje de 56.5%, así también en las covariables estudiadas hubo mayor presencia de niveles bajos en las tres dimensiones. Siendo así, se concluye que diversos aspectos estarían favoreciendo u obstaculizando la comunicación interna institucional y así poder obtener un panorama claro para la mejoría de la empresa.

**Palabras clave:** comunicación interna, tipos de comunicación interna, barreras de comunicación, redundancia de la información, empresa industrial.

### **Abstract**

Given the importance of internal communication in organizations, it is necessary for company managers and leaders to opt for appropriate communication strategies, improving the flow of messages and narrowing communication barriers. This is why this research was carried out, with the objective of determining the levels of internal communication in employees of an industrial company in Chiclayo 2023 and as specific objectives; identify the levels of internal communication dimensions according to the level of education, work areas and age of its collaborators. For this analysis, a descriptive, non-experimental - transversal methodology with a quantitative approach was used. The population was 216 collaborators, with 138 of them being the sample, using simple random probabilistic sampling. As a data collection technique, the Internal Communication Scale instrument (ECOI) adapted by Deza (2022) in Peru was used, which includes the dimensions: communication between supervisor and subordinate, horizontal communication and barriers in communication and redundancy of information. As results, a low level of internal communication was obtained, yielding a percentage of 56.5%, and also in the covariates studied there was a greater presence of low levels in the three dimensions. Thus, it is concluded that various aspects would be favoring or hindering internal institutional communication and thus being able to obtain a clear panorama for the improvement of the company.

**Keywords:** internal communication, types of internal communication, communication barriers, information redundancy, industrial company.

## **Introducción**

El concepto de comunicación interna organizacional tuvo interés a mediados del siglo pasado, lo cual en la década de los setenta dio inicio a investigaciones teóricas como punto importante para el funcionamiento de las ciencias sociales y organizacionales, logrando hacer su campo de estudio más extenso hasta el día de hoy (Graverán, 2017, como se cita en Oyarvide, et al., 2017).

Siendo así, se define como comunicación interna (CI) al conjunto de actividades efectuadas por una organización para el manejo de buenas relaciones entre sus miembros a través de diferentes canales comunicativos con el fin de mantenerlos informados, integrados y motivados ayudando a la contribución de sus funciones y al logro de los objetivos organizacionales (Torres, 2012, como se cita en Oyarvide, et al., 2017).

Como lo menciona Fernández (2007, como se cita en Valenzuela, et al., 2020), comunicar es tarea de todos y una obligación a cumplir. Considerando ello, la comunicación, vendría a ser la base social de cada persona, por lo tanto, es un punto esencial en la organización, siendo necesaria la correcta gestión para que sea alcanzada y transmitida por todos.

Del mismo modo la empresa debe tomar la adecuada importancia sobre la comunicación, si la corporación no tiene en claro este punto permanecerán en errores frecuentes como lo menciona Brandolini & González (2009) haciendo referencia a 3 sectores; en el sector de alta dirección, mencionan que la comunicación interna fomenta la cultura, competitividad y la integración de todos los colaboradores ayudando a potenciar diferentes procesos y los objetivos empresariales, por lo tanto, un mal manejo de la CI provocará que se nublen dichos objetivos que la organización mantiene, tales como fallas en los procesos y confusión entre los mandos medios. En el segundo sector de líneas de mando medio, ayuda a fomentar el trabajo en equipo, el desarrollo y aprendizaje de estos, así también como el objetivo de los puestos, este sector es útil para la evaluación del desempeño y responsabilidades del personal, si no hay una adecuada CI puede tener resultados como una deficiencia en el desempeño de los colaboradores, una cultura rígida y contradicción al acatar órdenes. Por último, en el tercer sector de recursos humanos, la comunicación interna es de mucha utilidad para la integración de todo el personal, generando un clima de trabajo de orden, respeto, participación y valoración hacia todos, si este sector presenta fallas en la CI tendrá como consecuencia un clima laboral tenso, rumores, malestar y errores en las funciones realizadas.

Diversos estudios muestran que el 60% de los problemas que se dan en las empresas se originan por una inadecuada comunicación, manifestando conflictos que perjudican la productividad, eficiencia y clima laboral, dado que, si estos problemas no encuentran solución

a tiempo, generarían múltiples inconvenientes afectando la productividad de la empresa y las metas a cumplir con los objetivos establecidos. Druker (2001), manifiesta que estudiantes de comunicación en la universidad Sergio Arboleda en Colombia realizaron un estudio de CI en el Perú, concluyendo que la poca motivación y falta de reconocimientos de los jefes inmediatos hacia ellos se da de manera frecuente, generando en los colaboradores poca importancia y desinterés, revelando así también dificultades en la comunicación. El catedrático en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN), Miguel Antezana (2018) mencionó a la revista “Gestión” en una entrevista, que en muchas ocasiones la comunicación interna no es tomada en cuenta como razón principal para el funcionamiento de las organizaciones, priorizando en su lugar la comunicación externa (Gavidia & Gómez 2017).

Teniendo en cuenta para esta investigación, surge la siguiente pregunta: ¿cuáles son los niveles de la comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023?

Por consiguiente, se planteó como objetivo; el determinar los niveles de la comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023; y como objetivos específicos el identificar los niveles de las dimensiones de la comunicación interna de la población estudiada según: grado de instrucción, edad y áreas de trabajo.

Se tuvo como finalidad, beneficiar a diversas empresas y a sus grupos de interés frente a las dificultades de comunicación que presentan, la cual es un potente generador de conflictos en los procedimientos internos, logrando así que puedan mejorar en cuanto a estrategias comunicativas. Más que todo necesario para los líderes en la toma de decisiones, ya que la comunicación resulta vital para el éxito empresarial; siendo ellos los capacitados para el manejo de situaciones ambiguas, más aún en tiempos de crisis. Por tal razón, es importante mantener la comunicación con sus colaboradores en situaciones de riesgos o ante cambios no planificados que se da por la climatización, permitiendo también que los colaboradores participen en los intereses de la empresa y en el intercambio de información responsable (Li et al., 2021, como se cita en Claro, et al., 2022). Cabe señalar que esta variable ha sido muy poco abordada en los últimos años después de pandemia, siendo novedoso el estudiarlo. Finalmente, esta investigación ayudó a explicar los niveles de las dimensiones de la comunicación interna según factores sociodemográficos de una empresa industrial en Chiclayo; el cual, los resultados obtenidos brindaron aporte a la comunidad científica y empresarial con el propósito de alcanzar un impacto positivo de manera trascendental para la gestión de estrategias de esta variable.

## **Revisión de Literatura**

### **Antecedentes**

Claro et al. (2022), ejecutaron una indagación con el fin de analizar el alcance en el estado, funcionamiento y ajustes en la comunicación interna durante el periodo sanitario COVID-19. Se consideraron para el estudio empresas de Chile, las cuales se encontraban en ranking Great Place to Work 2020. El estudio inició a los cinco meses siguientes que empezó la pandemia, en el que hubo participación del 83% de varones y 17% de mujeres. Fue de tipo exploratorio. Se utilizó una prueba autodirigida que se desarrolló por correo electrónico y teléfonos a las empresas del ranking Great Place to Work. Donde se pudo identificar que la comunicación interna como lo afirman las empresas de GPTW es fundamental para el desarrollo en las empresas, más aún en épocas duras como esta crisis. Con ello, se reafirma el por qué el 88% de las organizaciones tienen un área/departamento para esta variable siendo más que todo el área de RRHH, las que en respuesta a la pandemia se vieron obligados a modificar su foco de capacitación, beneficios y reconocimientos al equipo en el año 2019, a contención de crisis externa, seguridad y prevención de accidentes laborales en 2020. Logrando percibir cambios institucionales, reorganización interna y temas emergentes como work-life balance, trabajo en equipo, COVID y cuidado de los trabajadores.

Quiñones et al. (2021) realizaron una investigación teniendo como propósito contrastar la comunicación interna en los colaboradores del área de recursos humanos (RRHH). Fue de corte básica, enfoque cuantitativo, y de diseño descriptivo comparativo. La población se conformó por 139 empleados del área. Se empleó la técnica de la encuesta para medir la percepción de los trabajadores del área sobre comunicación interna, haciendo uso de la escala de comunicación interna (ECOI). Se obtuvo una media de 69.67 y 64.86 en colaboradores profesionales y técnicos respectivamente. Se concluyó, que existen diferencias entre el grupo de profesionales y técnicos del área de estudio, es decir, ambos grupos no presentan el mismo nivel de comunicación interna, así mismo esta no depende del nivel educativo de los colaboradores ni del tamaño de la organización, dando a interpretar que se daba dar una mejora en los procesos organizacionales y comunicacionales.

Bozas et al. (2021), propusieron un estudio en Veracruz, México, con la finalidad de reconocer la comunicación interna organizacional de la zona sur en plena pandemia COVID-19 utilizando el cuestionario valorativo de la comunicación interna (CVCI). Esta se llevó a cabo bajo el análisis cuantitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental- transversal. La población estudiada fue de 382 participantes siendo el 42.2% varones y 57.8% mujeres, de edad mínima de 20 años a 46 o más. Entre los hallazgos más relevantes, la comunicación interna

durante la pandemia se había desarrollado adecuadamente. El resultado de valoración promedio para las empresas de tamaño grande fue de 3.84 y para las de actividad industrial de 3.92, estas organizaciones obtienen las valoraciones más altas según con la escala empleada para el presente estudio. Con base en el análisis de los resultados, se puede afirmar que las empresas medianas y grandes, gozan de una buena comunicación interna, puesto que cuentan con planes estructurados. Sin embargo, en el caso de las empresas micro y pequeñas, presentan carencias en su comunicación interna debido a la ausencia de un plan de contingencia.

D'Armas et al. (2020), elaboraron una investigación con el objeto de determinar el nivel de comunicación interna entre las áreas administrativas de una universidad en Ecuador. Usaron un instrumento de encuesta caracterizado por 34 preguntas, adaptado de Di Nardo (2005), donde se contempla cinco dimensiones: ascendente, descendente, horizontal-diagonal, barreras y retroalimentación. La muestra fue de 127 participantes, de edad promedio de 35 años, de los cuales el 49.6% eran mujeres y 50.4% hombres. Y se encontró una buena comunicación, cabe señalar que la dimensión "barreras de comunicación" obtuvo un valor por debajo de la media, lo cual indica una necesidad de elaborar estrategias inmediatas para fortalecer la gestión en satisfacción con condición laboral, clima organizacional y comunicación interna.

El estudio realizado por Romero (2020), tuvo como propósito examinar la comunicación interna en el área administrativa de una empresa específica en Ecuador. Este estudio se basó en un enfoque cuantitativo de investigación aplicada y se utilizó una muestra de 55 personas que trabajaban en diferentes departamentos, como administración, planificación, talento humano, finanzas, atención al cliente, comunicación social y compras públicas. Para recopilar datos, se utilizó un cuestionario validado y aplicado de comunicación interna desarrollado por Di Nardo (2005). El cuestionario consta de 34 preguntas y emplea una escala de valoración de Likert, que abarca desde "totalmente de acuerdo" hasta "totalmente en desacuerdo". Este instrumento permitió evaluar y caracterizar la comunicación interna organizacional en función de sus dimensiones. Los resultados obtenidos indicaron que la comunicación interna en el área administrativa de la empresa APE es altamente efectiva, ya que fue bien recibida por parte de los colaboradores del área, sin embargo, se evidencia barreras de comunicación que están en la mejora.

Latorre et al. (2019) persiguieron como fin establecer la realidad de comunicación interna en empresas del sector de producción en Quito, Ecuador. Su indagación se desarrolló bajo el diseño exploratorio, con enfoque cuantitativo y nivel descriptivo. Se consideró para el estudio siete dimensiones vinculadas a comunicación interna. La muestra estuvo conformada por 48 empresas de 1080 participantes, pertenecientes a diversos sectores, estructuras

organizacionales, tamaños y volumen de ventas. Utilizaron el instrumento Communication Evaluation Survey. Los resultados evidencian que los participantes poseían satisfacción moderada a la comunicación interna. Se concluye, que los empleados que oscilan entre 18 a 30 años de edad, presentan un mayor nivel de satisfacción con la situación general de la comunicación interna, así mismo, los trabajadores que tienen menos de un año de servicio en la empresa y aquellos que tienen más de quince poseían un mayor nivel de satisfacción que los otros.

Zúñiga & León (2018) plantearon un estudio en Lima, en un Centro de Atención Telefónica, con el propósito de observar si existe una relación directa entre comunicación interna y el logro de objetivos de la empresa. Persiguieron un enfoque cuantitativo, tipo correlacional y diseño experimental. La muestra fue por conveniencia, con 127 colaboradores que oscilan en un rango de edad de 18 a 73 años. Realizaron una encuesta con preguntas estructuradas, y lo procesaron por medio del programa SPSS. Concluyendo que existe una relación directa entre ambas variables, siendo así, que el 93% de empleados pertenecen a la Generación Baby Boomers, el 92% a la Generación X, el 96% a la Generación “Y” y el 100% a la Generación “Z”, lo que indica que la inadecuada comunicación interna no les facilita conocer y sobre todo alcanzar sus objetivos comerciales. Por ello, los canales de comunicación que se están manejando no son eficientes por falta de la segmentación generacional.

Mayorga (2016) en su estudio muestra el estado de la comunicación interna del área administrativa de la oficina de la Asociación Peruana Central. La metodología empleada fue de tipo descriptivo, con diseño no experimental - no transversal, así también fue de enfoque mixto. La población se constituyó por 30 trabajadores, de edades entre 20 a 50 años, donde el 56.7% fueron del género masculino y 43.4% femenino; siendo su recolección de datos a través de encuestas de 15 ítems sobre comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal, además, de una entrevista semi estructurada de 10 ítems. En conclusión, la Asociación Peruana Central presentaba un nivel alto de comunicación interna, pues se obtuvo como resultado un 46.7 %, lo que confirmaba la aceptación y recepción de la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal.

### **Bases teóricas**

**Comunicación Interna.** Según Romero (2020), la comunicación interna son las acciones realizadas de una organización manteniendo intencionalmente relaciones sólidas entre sus miembros. Estas actividades tienen como finalidad unir esfuerzos para alcanzar las metas establecidas, y a través de mensajes se transmite la información relevante para todos los miembros. La comunicación interna surge por medio de distintos canales utilizados por la

organización, con el fin de facilitarla, fomentar la cohesión y brindar motivación para tener el éxito. Por esta razón, la comunicación interna se considera una aliada para las organizaciones.

Para que la comunicación interna sea considerada como una aliada en la empresa, es crucial que sea efectiva. Esto implica que los colaboradores tengan conocimiento y compartan los principios y valores que guían la actividad de la organización. Además, deben entender su rol y contribución en la consecución de los objetivos establecidos. Solo es posible generar un sentido de pertenencia y compromiso cuando los integrantes de un grupo comprenden claramente el motivo y el propósito de sus acciones, así como las decisiones y metas establecidas por la compañía (Cuervo, 2008, como se cita en Romero, 2019).

### **Tipos.**

**Vertical Ascendente.** Este tipo de comunicación se dirige de abajo hacia arriba dentro de la jerarquía de la empresa, llegando a los niveles gerenciales, mandos medios, etc. Esta brinda a los colaboradores la posibilidad de expresar sus opiniones y puntos de vista sobre su trabajo o sobre sus superiores. Aunque esto puede generar tensiones y dificultades; también representa una oportunidad para mejorar las acciones y el funcionamiento de la empresa. El objetivo principal es fomentar la participación de todos los colaboradores, para que se sientan involucrados en la actividad y los objetivos de la organización. Esto, a su vez, estimula la generación de ideas y promueve el consenso entre los miembros del equipo. Además, se busca que emerjan las energías y habilidades individuales, creando un ambiente de protagonismo entre todos y logrando que se sientan comprometidos con los objetivos corporativos (Brandolini & González, 2009).

**Vertical Descendente.** Hace referencia a la comunicación que se produce en las áreas de dirección de una empresa y se transmite a través de canales oficiales. Su objetivo principal es asegurarse de que todos los colaboradores de la organización comprendan y conozcan las metas de la empresa, así como establecer credibilidad y confianza, para fomentar la participación, agilizar la transmisión de información, fortalecer los roles jerárquicos y promover una comunicación efectiva y operativa (Brandolini & González, 2009).

**Horizontal.** Tiene como finalidad realizar el intercambio de información de una misma jerarquía que lo conforman los miembros e incluso de un mismo grupo (Ongallo, 2007, como se cita en Villalobos, 2018).

Esta comunicación se caracteriza por permitir la organización en la empresa, la coordinación de tareas, así como funciones y actividades, lo cual contribuye a satisfacer las necesidades de los miembros. Es un medio de gran importancia, ya que promueve la interacción entre personas de un mismo nivel jerárquico y de diferentes áreas, lo que fomenta el adecuado

trabajo en equipo. Es importante destacar que la comunicación horizontal suele ser informal, ya que se basa en lazos de amistad y compañerismo entre los individuos involucrados (Sáenz, 2014, como se cita en Valenzuela et al., 2020).

**Barreras de Comunicación.** Hace referencia a mensajes difíciles de comprender. A veces esta interferencia puede ser sutil, no guardando relación con el tono de voz o el contenido explícito del lenguaje verbal o no verbal, sino más bien en la manera que es expresada. Los silencios, las frases incompletas y lo que una persona elige no decir también son indicios importantes para tener en cuenta. Si se detectan barreras de este tipo, existen dos posibles enfoques: intentar aclarar el mensaje a través de preguntas directas, o bien, llevar la conversación a terreno propio si las barreras resultan insuperables. Cuando se enfrenta a un ataque directo por parte de un jefe o colega, se debe tomar la decisión de aclarar el mensaje inconcluso de manera que se demuestre una auténtica intención de respetar el trabajo de la otra persona. (Robbins, 2002, como se cita en Ronceros & Prado, 2015).

Chiavenato (2004, como se cita en Palmar, 2013) sostiene que las barreras en la comunicación se componen de diversos tipos, tales como, barreras personales; son interferencias originadas por emociones y valores individuales. Las más frecuentes incluyen deficiencias en la escucha, percepciones, emociones, motivaciones y sentimientos personales. Barreras físicas; se refieren a interferencias presentes en el entorno donde se desarrolla el proceso comunicacional. En este tipo incluyen la distancia, canales saturados y congestionados. Y barreras semánticas; estas son restricciones o variaciones que surgen de los símbolos utilizados en la comunicación, ya sea a través de palabras u otras formas de expresión como gestos, señales y símbolos.

**Redundancia de Información.** Se hace referencia a las interferencias u obstáculos que pueden surgir en el proceso de comunicación debido a un exceso de información transmitida a través de canales informales. Esta situación puede resultar en una sobrecarga de información, la desestimación de esta o una delegación inapropiada de la información (Deza, 2022).

## **Materiales y Métodos**

### **Diseño de investigación.**

El diseño de investigación fue no experimental, ya que no hubo manipulación de la variable ni experimentación, solo observación de fenómenos en su entorno natural, siendo esta su principal característica; además poseyó un corte transversal, realizándose en un momento determinado (Hernández, 2014).

De igual manera, se utilizó un enfoque cuantitativo, lo que implica que se recopilaron datos numéricos y se realizó un análisis estadístico para probar hipótesis y establecer pautas de comportamiento. El objetivo principal es obtener evidencia empírica que respalde teorías (Hernández, 2014). Así también este estudio se clasificó como descriptivo, la cual buscó describir las características y situaciones relacionadas con el objeto a indagar, identificando hechos, situaciones, rasgos y características de un contexto de análisis Bernal (2010).

### **Participantes.**

La población estuvo conformada por 216 colaboradores de una empresa industrial de ambos sexos que oscilan entre las edades de 18 a 61 años, con diferente grado de instrucción, así mismo la cantidad de colaboradores indicados están distribuidos por áreas, encontrándose 33 personas en el área Administrativa y 183 en el área Operativa, dicha información fue administrada por el gerente de la empresa.

Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula para población de tamaño conocido donde los valores son: Z: Nivel de confianza (1.96=95%); p: Proporción esperada (0.5= 50%);  $q=1 - p$  (0.5); c: Margen de error (0,05). Resultando que el tamaño de muestra este conformado por 138 colaboradores. Así también, el tipo de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, el cual consiste en la selección de una muestra, este se lleva a cabo en una sola etapa, de manera directa y sin reemplazos. Utilizándose este método principalmente en investigaciones que se enfocan en poblaciones pequeñas y fácilmente identificables (López, 2010).

En cuanto a los criterios de selección de la muestra, se tomó en cuenta como criterio de inclusión a aquellos colaboradores con grado de instrucción primaria, secundaria, superior o técnico superior; completo o incompleto según sea el caso; referente al criterio de exclusión, ingresan los colaboradores que hayan formado parte de la prueba piloto; y en cuanto al criterio de eliminación, se incluyeron a los colaboradores que hayan marcado dos respuestas en un mismo ítem, asimismo que no hayan completado la escala o decidan retirarse durante la investigación.

### **Técnicas e instrumentos.**

Para el estudio se empleó la técnica de encuesta, haciendo uso del instrumento Escala de Comunicación Interna (ECOI), el cual es una adaptación del instrumento original de Di Nardo (2005), que fue validado por Villalobos (2018) en México y para fines contextuales se usó la versión peruana adaptada por Deza (2022) (anexo A), siendo autorizada por la misma (anexo B). Esta escala tiene el propósito de medir la comunicación interna organizacional. Se compone por 22 ítems, distribuidos entre tres dimensiones: Comunicación entre supervisor y

subordinado, distribuida en los ítems 15, 5, 9, 16, 6, 4, 3, 8, 17, 1, 14 y 22; Comunicación horizontal, que cuenta con los indicadores 7, 19, 10 y 2; y Barreras en la comunicación y redundancia de la información, a la cual le pertenece los ítems 13, 20, 12, 11, 18 y 21; además, su forma de calificación fue por medio de la escala de Likert: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. En cuanto al tiempo de administración del instrumento, este se aplicó en un solo momento en una empresa industrial, proyectando un tiempo de resolución que circula entre los 10 a 15 minutos aproximadamente.

Es importante mencionar que esta escala (ECOI) ha sido validada y atravesó los procesos psicométricos correspondientes, tales como: validación de expertos para el contenido con el 93% de aceptación; prueba de confiabilidad alfa de Cronbach, que resultó igual a 0.97, y la validez de estructura interna que sostiene la división factorial de las cuatro dimensiones ya mencionadas, que explican el 45,5% de la varianza.

Para fines de la investigación se actualizó las propiedades psicométricas del instrumento, para ello se verificó la fiabilidad obteniendo un valor de alfa de Cronbach, 0.724, después se realizó una prueba piloto el cual ayudó a disminuir posibles sesgos y errores que sirvan como orientación para el óptimo desarrollo de la metodología. Seguido a ello, se construyó la baremación que permitió puntuar los resultados del instrumento e interpretarlos en niveles.

### **Procedimientos.**

Se solicitó la carta de presentación a la casa de estudios, para hacerle presente al gerente de la empresa donde se realizó la investigación. Seguido, se procedió a realizar las coordinaciones respectivas con gerencia para la recolección de datos, se pactó el día y la hora con todos los colaboradores del área de administración y operativa. Posteriormente, se identificaron a los posibles participantes para exponerles los fines de la investigación, con el objetivo de invitarles a ser parte del estudio haciendo uso de la hoja informativa (anexo C). El cuestionario se aplicó de manera individual, explicándoles con un lenguaje claro y comprensible las indicaciones establecidas y resolviendo las dudas que surgían. Después se entregaron a los colaboradores una ficha sociodemográfica (anexo D), logrando así alcanzar los objetivos de la investigación, destacando que esta ficha no tuvo como finalidad identificar a los participantes sino enriquecer la investigación y alinearla con los objetivos planteados. Por último, se efectuó una revisión de toda la información recolectada y de los criterios de selección para el correcto desarrollo en el procesamiento.

### **Aspectos éticos.**

Este proyecto fue evaluado por el Comité de Ética en Investigación de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Donde al realizar el análisis del informe mediante el programa Turnitin, para la detección de plagio, se obtuvo un 14%, lo que asegura su originalidad al no basar su contenido en material copiado de fuentes externas, dado que resultó menor al 25% solicitado por la casa de estudios de la autora.

Así también, esta investigación se basó en los lineamientos del código de ética de APA actualizado al 2017, velando el cumplimiento de protección a los participantes, tales como el respeto, justicia y beneficencia. Al proceder a realizar la aplicación de instrumentos se les dio a los colaboradores una hoja informativa (anexo C) dando a conocer el título del estudio, procedimientos, riesgos, beneficios, confidencialidad, uso de la información futura y derechos del participante. En cuanto a la ficha sociodemográfica (anexo D) se les brindó con el fin de alcanzar los objetivos propuestos más no se pretendió identificar a los participantes. Cabe resaltar que este estudio mantendrá el nombre de la empresa de manera confidencial, protegiendo la identidad de las personas encuestadas pertenecientes a la misma, sosteniendo los resultados anónimamente.

### **Procesamiento y análisis de datos.**

La data registrada a través del instrumento se ingresó a una hoja electrónica de datos en el software Microsoft Excel (Versión Microsoft 365) para la codificación de respuestas según la escala de Likert propio del instrumento. Después de ello se hizo uso del software Jamovi 2.3.26 para importar la base de datos, estableciendo además los baremos percentiles según escala total y dimensiones. Luego, los resultados se presentaron en tablas de frecuencia a las dimensiones identificadas. Por último, se elaboraron tablas de contingencia según grado de instrucción, edad y áreas de trabajo.

## **Resultados y Discusión**

### **Niveles de la comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023.**

En la tabla 1 se observa que el nivel bajo sobresalió con un 56.5% indicando deficiencias en la misma; cuando se presentan estas dificultades en la comunicación es porque no cuentan con un soporte o modelo de gestión en el flujo de sus comunicaciones, siendo necesario considerar el uso de la tecnología, a fin de difundir la comunicación y dar paso a la mejora continua de la institución (Salazar, 2017 como se cita en Quiñones, et. al. 2021). Así también, esta variable ayuda a tener un mejor desarrollo de las relaciones interpersonales de sus

miembros, planifica y coordina las operaciones de la organización en dirección a los objetivos planteados, brinda una cultura y clima laboral sólido y desarrolla diversas estrategias para que los empleados se encuentren motivados. (Universidad Latina, 2022 como se cita en Hurtado 2022).

**Tabla 1**

*Frecuencia en Porcentaje de los Niveles de Comunicación Interna*

Niveles de comunicación interna	F%
Nivel Bajo	56.5
Nivel Medio	26.8
Nivel Alto	16.7

Estos resultados guardan relación con los obtenidos en la investigación de Zúñiga & León (2018) donde evidenciaron una inadecuada comunicación interna que se relacionaba directamente con el logro de objetivos comerciales y al tener niveles bajos de esta, mostraba que los canales de comunicación que se manejan dentro de la empresa no son eficientes, en su caso por falta de segmentación generacional.

Sin embargo, estos resultados difieren en gran medida de la mayoría de investigaciones antecesoras, puesto que Claro et al. (2022), lograron identificar que la comunicación interna es fundamental para el desarrollo en las empresas, más aún en épocas duras como la crisis sanitaria COVID 19, así también resaltaron el labor del área de recursos humanos, puesto que ejecutaron medidas adecuadas a favor de sus colaboradores, modificando su foco de capacitación, beneficios, reconocimientos, contención emocional y prevención de riesgos. De igual forma Bozas et. al (2021) quienes realizaron su estudio durante la pandemia, encontraron que la comunicación interna se había desarrollado adecuadamente en la empresa donde ejecutó su estudio, percibiendo que hay barreras de comunicación que las empresas deben resolver para no caer en información errada y así alcanzar una comunicación eficiente.

A su vez, D'Armas et. al (2020) también encontró una buena comunicación en su estudio, pero cabe señalar que la dimensión "barreras de comunicación" obtuvo un puntaje bajo, lo cual indica una necesidad de elaborar estrategias inmediatas para fortalecer la gestión en satisfacción con condición laboral, clima organizacional y comunicación interna.

Ante esto y comparando resultados, se puede indicar que hay presencia de grandes dificultades en la comunicación interna de la empresa estudiada, puesto que Romero (2020)

manifiesta que este tipo de comunicación expresa las acciones realizadas por una organización con la finalidad de mantener relaciones sólidas entre sus integrantes, uniendo esfuerzos en conjunto para alcanzar metas propuestas, manejando mensajes claros y adecuados; así mismo Cuervo (2008) añade que para que la comunicación interna sea aliada en la empresa, esta tiene que ser efectiva, involucrando estrechamente a los trabajadores, quienes deberán poseer conocimiento y compartir los principios y valores que guían las actividades de la organización.

***Niveles de las dimensiones de la comunicación interna según grado de instrucción.***

En la tabla 2, se observa que, en cuanto al grado de instrucción el 35.5% de los que tienen estudios secundarios y el 23.2% de los que tienen estudios técnicos presentaron un nivel bajo en la dimensión de comunicación con el supervisor y subordinado. Por otro lado, en la dimensión, comunicación horizontal, el 19.6% de los que tienen estudios secundarios presentaron un nivel bajo y un nivel medio significativo de 14.5%. En cuanto a la misma dimensión presentaron un nivel alto aquellos que presentan estudios secundarios y superiores siendo un porcentaje de 9.4% y 11.6%. Finalmente, el 15.9% de colaboradores que tienen estudios secundarios obtuvieron un nivel bajo en barreras en la comunicación y redundancia de la información, siendo de igual manera el 15.2% del mismo grado de instrucción presentando un nivel alto.

**Tabla 2**

*Frecuencia en Porcentajes de los Niveles de las Dimensiones Según Grado de Instrucción*

<i>Grado de instrucción</i>	<i>Niveles</i>	<i>Barreras en Comunicación horizontal y redundancia de la información</i>		
		<i>Comunicación supervisor-subordinado</i>	<i>horizontal</i>	<i>la información</i>
		<i>F%</i>	<i>F%</i>	<i>F%</i>
Estudios Primarios	Nivel Bajo	8.7	4.3	2.9
	Nivel Medio	2.9	6.5	5.1
	Nivel Alto	0.0	0.7	3.6

Estudios	Nivel Bajo	35.5	19.6	15.9
Secundarios	Nivel Medio	2.9	14.5	12.3
	Nivel Alto	5.1	9.4	15.2
Estudios	Nivel Bajo	9.4	2.2	10.1
Superiores	Nivel Medio	2.2	2.2	4.3
	Nivel Alto	4.3	11.6	1.4
Estudios	Nivel Bajo	23.2	10.1	13.0
Técnicos	Nivel Medio	3.6	11.6	10.9
	Nivel Alto	2.2	7.2	5.1

Con relación a la identificación de los niveles de las dimensiones de la comunicación interna según grado de instrucción, en la presente investigación se visualiza que aquellos colaboradores con estudios secundarios y técnicos son aquellos que presentan mayor porcentaje en el nivel bajo correspondiente a cada una de las dimensiones: Comunicación supervisor – subordinado, comunicación horizontal y Barreras en la comunicación y redundancia de la información. Sin embargo, es notorio resaltar también que aquellos con estudios secundarios y superiores, fueron los que obtuvieron un porcentaje relativamente elevado en el nivel alto a comparación con los demás colaboradores que poseen estudios primarios y técnicos. Ello refleja las deficiencias en los mensajes enviados entre jefe y subordinado, además de la inadecuada forma de comunicación y presencia de barreras en la misma donde la información resulta redundante.

Estos resultados difieren a los obtenidos por Quiñones et al. (2021) cuya población contaba con la participación de colaboradores profesionales y técnicos, quienes luego de ser evaluados obtuvieron una media de 69.67 y 64.86 correspondientemente; indicando así que no existen diferencias entre el grupo de profesionales y técnicos del área de estudio, es decir, ambos grupos presentan niveles similares de percepción en la comunicación interna de la institución, así mismo los autores manifestaron que esta no depende del nivel educativo de los colaboradores ni del tamaño de la organización, pues habían otros factores que contribuyen indirectamente en la recepción y entendimiento de los mensajes, tal como un adecuado clima laboral que propiciaba el desarrollo y sostenibilidad de la empresa, interacciones saludables y diálogos constructivos.

Es importante mencionar que en los resultados afecta en gran medida las barreras de comunicación, pues el obtener puntajes altos en un nivel bajo, indica que hay presencia de

mensajes difíciles de comprender, dependiendo del contenido del mismo o de la forma de expresión de este a los demás, no aplicando lo mencionado por Robbins (2002) para su solución, el cual planteaba que se debería intentar aclarar el mensaje a través de preguntas directas, o bien, llevar la conversación a terreno propio si las barreras resultan insuperables. Así también referente a la comunicación horizontal, esta no cumple lo que indica Sanz (2014) pues no se evidenciaría una correcta organización, coordinación de tareas ni división de actividades que permitan satisfacer las necesidades de los miembros, sin abrumarlos con demasiada información, a pesar de que este tipo de comunicación es informal.

### *Niveles de las dimensiones de la comunicación interna según edad.*

En la tabla 3, se observa que el 45.7% de los que tienen entre 19 a 30 años y el 22.5% de los que tienen entre 31 a 40 años presentaron un nivel bajo en la dimensión de comunicación entre el supervisor y subordinado. Por otro lado, el 20.3% de colaboradores que tienen edades entre 19 a 30 años presentaron niveles bajos de comunicación horizontal, de igual manera un nivel medio de 18.8% y un nivel alto de 19.6% siendo significativa en esta dimensión. Finalmente, los colaboradores que tienen edades entre 19 a 30 años, presentaron un nivel bajo de 30.4% y alto de 15.2% en la dimensión barreras en la comunicación y redundancia de la información.

**Tabla 3**

*Frecuencia en Porcentajes de los Niveles de las Dimensiones Según Edad*

<i>Edad</i>	<i>Niveles</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Comunicación</i>	<i>Barreras en</i>
		<i>supervisor- subordinado</i>	<i>horizontal</i>	<i>la comunicación y redundancia de la información</i>
		<i>F%</i>	<i>F%</i>	<i>F%</i>
De 19 a 30 años	Nivel Bajo	45.7	20.3	30.4
	Nivel Medio	5.1	18.8	13.1
	Nivel Alto	8.0	19.6	15.2

	Nivel Bajo	22.5	12.3	10.1
De 31 a 40 años	Nivel Medio	3.6	11.6	13.8
	Nivel Alto	3.6	5.8	5.8
	<hr/>			
De 41 a 50 años	Nivel Bajo	6.5	3.6	1.4
	Nivel Medio	2.2	2.9	5.1
	Nivel Alto	0.0	2.2	2.2
De 51 a 57 años	Nivel Bajo	2.2	0.0	0.0
	Nivel Medio	0.7	1.4	0.7
	Nivel Alto	0.0	1.4	2.2

Referente a los niveles de las dimensiones de la comunicación interna según edad, se pudo encontrar que, entre los rangos obtenidos, el mayor porcentaje se ubicaba en el nivel bajo, correspondiente a edades de 19 a 30 años, en la dimensión Comunicación supervisor-subordinado, Comunicación Horizontal; y en la dimensión Barreras en la comunicación y redundancia de la información, así mismo es importante mencionar que en el mismo rango también se ubicaron las puntuaciones altas del nivel medio y alto. En cuanto a la presente información obtenida, no hay muchas investigaciones que también hayan planteado como objetivo definirla por edades según dimensiones, por lo que no podrá ser comparada a profundidad.

Una de las pocas investigaciones que realizó una diferencia relacionada a la edad fue la ejecutada por Zúñiga & León (2018) quienes deseaban comprobar si existe una relación directa entre comunicación interna y el logro de objetivos de la empresa y cuyos colaboradores del estudio poseían edades entre 18 a 73 años. obteniendo la confirmación de hipótesis, siendo así su división generacional de esta forma: el 93% de empleados pertenecen a la Generación Baby Boomers, el 92% a la Generación X, el 96% a la Generación “Y” y el 100% a la Generación “Z”, lo que demostraba que la inadecuada comunicación interna no les hacía fácil conocer y sobre todo alcanzar sus objetivos comerciales, debido a la ineficiencia de los canales comunicacionales por la falta de segmentación generacional.

Así también, en la ejecutada por Latorre et al. (2019) obtuvieron resultados que se contrastan con los hallados en la investigación presente, ya que a pesar no evaluarla por dimensiones, encontraron que aquellos empleados cuyas edades circulan entre 18 a 30 años presentaban un nivel de satisfacción adecuado con un 41.3% en la comunicación interna de la

organización, haciendo hincapié también en brindar atención a los demás grupos etarios, para poder fortalecerla.

Otras investigaciones solamente tomaron como información sociodemográfica la edad, tales como la de Bozas et al. (2021), cuya población estuvo conformada por 42.2% varones y 57.8% mujeres, de edad mínima de 20 años a 46 o más, donde evidenciaron que durante la pandemia la comunicación se había desarrollado de forma adecuada, indicando que al aplicar diversas estrategias de comunicación organizacional esta mejoraría. De igual manera, Mayorga (2016) cuya población contaba con un rango de edad similar al presente estudio, siendo el del autor de 20 a 50 años, donde el 56.7% fueron del género masculino y 43.4% femenino; llegaron a presentar un nivel regular de comunicación interna, ya que un 46.7 % de la muestra confirmaba la aceptación y recepción de la comunicación interna ascendente, descendente y horizontal.

En este apartado, se puede considerar relevante la administración del tipo de comunicación dentro de la organización con la finalidad de que la brecha generacional no perjudique la comunicación interna y se logre de esa forma manejar un solo mensaje apuntando al logro de objetivos. Ante esto podemos rescatar lo que menciona Cuervo (2008) el cual indica que solo es posible generar un sentido de pertenencia y compromiso cuando los integrantes de un grupo comprenden claramente el motivo y el propósito de sus acciones, así como las decisiones y metas establecidas por la compañía.

### ***Niveles de las dimensiones de la comunicación interna según áreas de trabajo.***

En la tabla 4, se observa los niveles de las dimensiones, según áreas de trabajo, donde el 67.4% de operarios y el 9.4% de administrativos presentaron niveles bajos en la dimensión de comunicación entre supervisor y subordinado. El 34.8% de operarios presentaron niveles bajos en la dimensión de comunicación horizontal, así como un nivel medio 30.4%. De igual manera se hallaron niveles altos en el área operativa y administrativa de 18.8% y 10.1%. Finalmente, el 29.7% de operarios obtuvieron el mismo porcentaje en el nivel bajo y medio, siendo así en esta misma área presentaron un nivel alto de 24.6% en cuanto a la dimensión barreras en la comunicación y redundancia en la información.

**Tabla 4***Frecuencia en Porcentajes de los Niveles de las Dimensiones Según Áreas de Trabajo*

Áreas de trabajo	Niveles	<i>Barreras en la comunicación y redundancia en la información</i>		
		<i>Comunicación supervisor-subordinado</i>	<i>Comunicación horizontal</i>	
		<i>F%</i>	<i>F%</i>	<i>F%</i>
Operativa	Nivel Bajo	67.4	34.8	29.7
	Nivel Medio	10.9	30.4	29.7
	Nivel Alto	5.8	18.8	24.6
Administrativa	Nivel Bajo	9.4	1.4	12.3
	Nivel Medio	0.7	4.3	2.9
	Nivel Alto	5.8	10.1	0.7

Por último, en cuanto a los niveles de las dimensiones de la comunicación interna según áreas de trabajo, se tiene que considerar que de la muestra evaluada conformada por 216 colaboradores, 33 de estos pertenecen al área administrativa, mientras que 183 se encuentran en el área operativa, por lo tanto los resultados pueden notarse altamente influenciados por la cantidad de evaluados, siendo así que en esta última área mencionada se ubican los mayores porcentajes en todos los niveles: alto, medio y bajo; teniendo el área administrativa porcentajes mayores en los niveles bajos y altos en las tres dimensiones. Evidenciándose de esa manera, que incluso con la diferencia de colaboradores evaluados por área, los administrativos presentan carencias significativas en cuanto a la comunicación interna de la empresa, especialmente en las barreras de comunicación, redundancia de información y comunicación entre subordinado y jefe, pero se puede rescatar que hay una óptima percepción de comunicación horizontal, lo que podría ayudar a la empresa evaluada a mejorar las otras dimensiones, con la finalidad de que las dos áreas logren una percepción y satisfacción de la comunicación interna institucional. Es importante mencionar también que al igual que el objetivo enfocado en la edad, este objetivo orientado a las áreas de trabajo tampoco contará con mucha información con la que contrastar,

puesto que solo una investigación antecesora tomó la segmentación de datos por diferentes departamentos de la empresa.

Romero (2020) fue quien realizó un estudio enfocado a examinar la comunicación interna en el área administrativa de una organización, considerando en su población a 55 personas que trabajaban en diferentes departamentos, como: administración, planificación, talento humano, finanzas, atención al cliente, comunicación social y compras públicas. Para la obtención de sus datos resultantes emplearon el cuestionario desarrollado por Di Nardo (2005) que permitió evaluar y caracterizar la comunicación interna organizacional en función de sus dimensiones. Obteniendo como resultados que, en el área administrativa de la empresa, la comunicación interna es altamente efectiva, ya que fue bien recibida por parte de los colaboradores de dicha área. Lo que contrasta con la presente investigación, puesto que los resultados fueron distintos, aunque como se recalcó, el número de evaluados influye en los datos obtenidos, al igual que la distribución de cantidad de personal en las áreas.

Frente a lo encontrado se puede remarcar que los tipos de comunicación entre las áreas y dentro de las mismas, juegan un rol importante al momento de ejecutar acciones o realizar tareas asignadas según rol. Por lo que es conveniente que manejen un tipo de comunicación interna que les favorezca y tenga resultados fructíferos de corto a largo plazo. Considerando la comunicación horizontal, que como menciona Ongallo (2007) tiene como finalidad realizar el intercambio de información de una misma jerarquía que lo conforman los miembros de la empresa e incluso de un mismo grupo. Buscando satisfacer las necesidades de los miembros, promoviendo la interacción entre los colaboradores de la empresa sin distinción, fomentando así el adecuado trabajo en equipo (Sanz, 2014).

## **Conclusiones**

El desarrollo de este estudio permitió visualizar los niveles de comunicación interna en los colaboradores de una empresa industrial de la ciudad de Chiclayo, con base en el planteamiento de tres objetivos, cuyo análisis logró niveles bajos en todas sus dimensiones, considerando la implementación de herramientas; tales como el uso de la tecnología y canales de difusión, ya que la inacción al observar los resultados podría afectar las relaciones interpersonales de sus miembros, clima laboral, motivación y las acciones llevadas al logro de objetivos.

La comunicación interna es fundamental para el logro de una adecuada gestión organizacional. Siendo así, que los resultados obtenidos en este estudio permiten concluir que existen niveles bajos en la comunicación interna con diferencias porcentuales entre los grados

de instrucción; siendo aquellos que poseen estudios secundarios y técnicos los que obtuvieron mayores puntajes por dimensiones en un nivel bajo. Evidenciando así según el análisis previo, dificultades en la comunicación entre colaborador y supervisor, además de la presencia de barreras comunicacionales.

En cuanto a los niveles de comunicación interna según edad, se encontraron niveles bajos en los rangos de edad analizados, especialmente entre aquellos cuyos años circulan entre 19 a 30, poseyendo porcentajes de 45.7%, 20.3% y 30.4% en las dimensiones Comunicación entre supervisor – subordinado, Comunicación Horizontal y Barreras de la comunicación y redundancia de la información, correspondientemente. Explicándose estos resultados por la brecha generacional y la manera de aceptación y recepción de información.

Por último, con base a los resultados obtenidos, se pudo observar los niveles de comunicación interna según las áreas de trabajo, donde se encontró que tanto colaboradores operarios como administrativos, poseían niveles bajos de esta. Siendo el área operativa la que posee porcentajes mayores en el nivel bajo según las tres dimensiones analizadas: 67.4% en Comunicación entre supervisor – subordinado, 34.8% en Comunicación Horizontal, y 29.7% en Barreras de la comunicación y redundancia de la información.

## **Recomendaciones**

Ante la presencia de niveles bajos de comunicación el área de recursos humanos debe accionar un plan de mejora relacionado a las habilidades blandas y gerenciales, que permitan fortalecer la comunicación interna organizacional; así también realizar encuestas pulso para poder evaluar la salud de la organización e ir analizando aquellas estrategias que enriquecen de manera laboral y personal a los colaboradores, logrando así un cambio rotundo y transformador.

Implementar el uso de tecnología en la difusión de mensajes, capacitando al personal para el buen manejo de estas herramientas.

Fomentar espacios de integración, más que todo entre jefes y subordinados, con la finalidad de que el líder escuche las necesidades de sus colaboradores o personas a cargo afianzando lazos de cercanía para una comunicación más directa y efectiva.

A partir de este tema, se pueden estudiar otras variables que guarden relación, tal como satisfacción laboral o clima institucional, para poder evaluar la percepción de los trabajadores en su totalidad, que estarían de cierta forma influenciando en los resultados actuales. Puesto que la falta de acción puede afectar de mediano a largo plazo en gran medida la productividad de la organización, por lo tanto, es imperativo implementar con la información que se obtendría, un plan de comunicación interno.

## Referencias

- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana. *Journal of Science and Research*, 5(CININGEC), 856–872. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/1043>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Editorial Pearson. Colombia. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Bozas, V., Sánchez, J., Domínguez, J. G., Quezada, Z., & Valencia, J. (2021). Comunicación organizacional en las empresas del sur de Veracruz en tiempos de COVID-19. *Revista Electrónica de la Coordinación Universitaria de Observatorios de la Universidad Veracruzana*, 12(octubre 2021- marzo2022), 185-205. <https://uvserva.uv.mx/index.php/Uvserva/article/view/2801/4738>
- Brandolini, A & González, M. (2009). Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes. Editorial DIRCOM. Buenos Aires.
- Claro, C., De Choriego, M. A., & Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a Ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Deza, M. (2022). *Percepción de la comunicación interna y actitudes frente al cambio en trabajadores de una empresa* [Tesis licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667168/Deza\\_BM.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/667168/Deza_BM.pdf?sequence=3)
- Di Nardo, Y. (2005). *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta* [Tesis de maestría, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio institucional de la Universidad Católica Andrés Bello <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ5056.pdf>
- Gavidia, J. & Gómez, M. (2017). *Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la municipalidad distrital de santa – 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Santa]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Santa. <https://library.co/document/zw5e411z-diagnostico-comunicacion-interna-personal-administrativo-municipalidad-distrital-santa.html>

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGRAW-HILL.  
<https://www.uncuyo.edu.ar/ices/upload/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Hurtado, K. (2022), *Formulación de un plan de comunicación organizacional interno para la empresa contrachapados de esmeraldas S.A. CODESA*. [Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador  
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/3177/1/Hurtado%20Meza%20Katty%20Paola.pdf>
- Latorre, G., Dousdebés, A., Gonzáles, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo. *CienciAmérica*, 8(2), 30-58.  
<https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.221>
- Mayorga, E. (2016). *Diagnóstico de comunicación interna en el área administrativa y personal de oficina de la Asociación Peruana Central 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de tesis de la Universidad Peruana Unión.  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/369/Elizabeth\\_Tesis\\_bachiller\\_2016\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/369/Elizabeth_Tesis_bachiller_2016_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Palmar, L. (2013). *Barreras De Comunicación Interna Universitaria En El Desarrollo De Los Procesos Para La Vinculación Con El Sector Productivo*. Repositorio de tesis de la Universidad Rafael Belloso Chacín <file:///C:/Users/HOME/Downloads/Dialnet-BarrerasDeComunicacionInternaUniversitariaEnElDesa-4339383.pdf>
- Quiñones, A. E., Cervera, L. E., Macarlupu, D. M., & Quiñones, C. A. (2021). Gerencia Educativa: Comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes*, 5(21), 1544-1553.  
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.296>
- Romero, E. (2019). *Efectividad De La Comunicación Interna En Subli Honduras S.A De R.L. De C.V. ” Durante El Periodo De Liquidación Anual*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Centroamericana. UNITEC]. Repositorio institucional de la Universidad Tecnológica Centroamericana.  
<https://repositorio.unitec.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/12156/11643017-enero2019-m29-t.pdf?sequence=1>
- Romero, G. (2020). *Análisis de la comunicación organizacional interna en el área administrativa de Autoridad Portuaria de Esmeraldas* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio institucional de la Pontificia

Universidad Católica del Ecuador.

<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2215>

- Ronceros, D., & Prado, J. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/1916/TFC-04-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Valenzuela, N., Martínez, C. P., Sánchez, V. L., & Briones, C. T. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON*. 206-Texto del artículo-886-2-10-20200430.pdf
- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México. *UPGTO Management Review*, 3(2). <https://editorial.upgto.edu.mx/index.php/umr/article/view/114/273>
- Zúñiga, C. & León, D. (2018). *Comunicación interna generacional y cumplimiento de objetivos comerciales en el call center grupo de recuperación lima – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola <https://hdl.handle.net/20.500.14005/897>

## Anexos

### Anexo A

#### *Instrumento ECOI*

## ESCALA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Di Nardo, Y. (2005) adaptado por Villalobos, A. (2018)

Versión peruana por Deza, M. (2022)

**Objetivo:** Los fines de esta escala es recopilar información para un trabajo de investigación en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo (USAT), con base a la comunicación organizacional interna que surge en su área de trabajo de acuerdo con su percepción y experiencia en el trabajo. Esta diseñado con preguntas cerradas en escala valorativa para salvaguardar la confidencialidad de la información que usted proporcione.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta y responda con sinceridad marcando con una (X) en el casillero correspondiente a su percepción, de acuerdo con la siguiente escala valorativa:

Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Mi superior inmediato me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo.					
3. Comunico a mi superior inmediato toda la información relacionada con mi trabajo.					
4. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien" o "voy mal") a través de mi superior inmediato.					
5. Mi superior inmediato me brinda información sobre metas, indicadores y objetivos de la empresa.					

6. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo.					
7. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.					
8. Cuando mi superior inmediato me da una orden, se asegura de que la haya entendido y desarrollado adecuadamente.					
9. Mi superior inmediato me proporciona la información relacionada con nuevos servicios o proyectos de la empresa.					
10. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
11. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y desecho el resto.					
12. Tengo inconvenientes para hablar sobre los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
13. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, pido a otros que la interpreten.					
14. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
15. Mi superior inmediato me brinda información sobre mi proyección profesional, es decir, me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en la empresa.					
16. Mi superior inmediato me proporciona las instrucciones de operación de la empresa.					
17. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que enfrento en la realización de mis tareas.					

18. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan a la defensiva.					
19. Siento libertad y confianza al discutir con mi superior inmediatos asuntos importantes relacionados con el trabajo.					
20. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores es interpretada de distintas maneras.					
21. Mis compañeros de área me explican cuál es el mejor procedimiento para realizar una tarea.					
22. Mi superior inmediato me informa de los problemas que necesitan de mi atención.					

## Anexo B

*Permiso para utilizar el instrumento ECOI validado en el Perú*

 **Marcela Deza Barrantes** <marceladeza.barrantes@gmail.com>    

Para: MUSAYON DELGADO, DANIELA DE MONTSERRAT  
CC: U201214391@upc.edu.pe  
Lun 09/10/2023 19:26

Hola Daniela:

Espero que estés muy bien.

Claro que sí puedes utilizar el instrumento Escala de Comunicación Interna que validé el año pasado en Perú.

**Nota: solo para uso educativo.**

¡Éxitos en tu tesis!

Saludos,  
Marcela Deza.



 Responder  Responder a todos  Reenviar

## Anexo C

**HOJA INFORMATIVA****Datos informativos:**

Institución : Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Investigadores : Daniela de Montserrat Musayón Delgado  
Título : Comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023

---

**Propósito del Estudio:**

A través del presente documento se le invita a participar en la investigación “Comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023”. El estudio velará por el cumplimiento de los principios éticos para la protección de los participantes, tales como el respeto a las personas, beneficencia y justicia, por ello, se informa a los participantes los aspectos de la investigación reconociendo su libertad individual. Esta investigación es desarrollada para determinar las dimensiones de comunicación interna en colaboradores de una empresa industrial, Chiclayo 2023. Así mismo, se percibe como comunicación interna al flujo de mensajes que se dan dentro de una organización entre líderes y colaboradores.

**Procedimientos:**

Su participación es libre y voluntaria, puede retirarse cuando lo desee. Si usted decide participar en este estudio se le pedirá que responda a las preguntas de la prueba que tienen un tiempo de duración de 10 a 15 minutos aproximadamente.

**Riesgos:** No existen riesgos por participar en este estudio, no representa riesgos para la salud, ya sea física, social o emocional.

**Beneficios:** Mediante el principio de beneficencia su participación le permitiría acceder a los resultados obtenidos por medio de correo electrónico, si así lo solicitara, no corriendo ningún tipo de riesgo. La información brindada sobre los resultados que se obtengan del cuestionario será de manera personal y confidencial.

**Costos e incentivos:** Usted no deberá pagar por la participación en el estudio. Igualmente, no recibirá incentivo económico ni de otra índole.

**Confidencialidad:** La información que se recoja será confidencial y no se usará para otro propósito fuera de los de esta investigación, ninguna persona ajena a ésta podrá acceder a ellos. Las respuestas serán codificadas usando un número de identificación que garantiza la confidencialidad. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna

información que permita la identificación de las personas que participaron. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

**Uso de la información futura:** Los datos del cuestionario servirán para la realización de la investigación planteada, archivados por un periodo de 2 años y una vez procesados, serán eliminados. Así también, los resultados que se obtengan serán confidenciales, por tanto, ninguna persona ajena a la investigación podrá acceder a ellos.

Autorizo guardar la base de datos:                    SI   NO     

**Derechos del participante:** Se reconoce la igualdad en los participantes, todos serán tratados bajo la misma condición. Si usted decide participar en el este estudio, puede retirarse de él en cualquier momento sin daño alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio: Daniela de Montserrat Musayón Delgado, con número de celular: 994221820. Si usted tiene preguntas sobre los aspectos éticos del estudio, o cree que ha sido tratado injustamente puede contactar al Comité de Ética en investigación de la Facultad de Medicina de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, al correo: [comiteetica.medicina@usat.edu.pe](mailto:comiteetica.medicina@usat.edu.pe)

---

Investigador

Nombre:

DNI:

---

Fecha

Anexo D

**FICHA SOCIODEMOGRÁFICA****Fecha:****Edad:****Grado de instrucción:**

Primaria completa ( ) Primaria incompleta ( ) Secundaria completa ( ) Secundaria incompleta ( ) En curso ( ) Universidad incompleta ( ) Egresado ( ) Bachiller ( ) Licenciado ( ) Magister ( ) Técnico incompleto ( ) Técnico superior ( ) Maestría ( )

**Área de trabajo:** marque con un aspa

<b>Administrativa</b>	
<b>Operativa</b>	