



**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL
CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: ARQUITECTURA & CONSTRUCCIONES
S.A.S.**

KATTY VALENTINA MARÍN PAMPLONA

HERNANDO RESTREPO TABORDA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN
2022**

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL
CLIMA ORGANIZACIONAL CASO: ARQUITECTURA & CONSTRUCCIONES
S.A.S.**

**KATTY VALENTINA MARÍN PAMPLONA
HERNANDO RESTREPO TABORDA**

Comunicación, educación y ciudad

Asesor

Jaime Alberto Rojas Rodríguez

Comunicador Social - Periodista

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN**

2022



Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 24,05,2022

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico:

En primer lugar, a mi tía Luz Stella, quien ha permitido por medio de su apoyo el hoy encontrarme aquí. Y en general a mi familia, que, aunque en algún momento dudaron de si debería dedicarme a esto, respetaron y respaldaron mi decisión. También, porque cada acción que han realizado ha sumado para no rendirme y continuar.

A Katty, a mis próximos colegas, a los docentes que se convirtieron en amigos y jefes, y en especial, a mí, las razones sobran.

Se me olvidaba mencionar al café, también lo debo de incluir por ayudarme a seguir despierto redactando apartados que aquí conocerán, fuiste cruel pero necesario.

Hernando Restrepo Taborda (DonnH)

Este proyecto de grado quiero dedicarlo a mi tía Cate y a mi familia que han sido el mayor impulso para ser una mejor persona tanto en lo personal como en lo profesional, a las personas que hicieron parte de todo este recorrido y que siempre creyeron en mí. A mi compañero Hernando, que fue ese soporte para que esto saliera adelante, y a la Universidad Católica Luis Amigó, quien me permitió ampliar mis conocimientos y desarrollarlos con el fin de aplicarlos de manera positiva a la sociedad y mi vida personal.

Valentina Marín



Agradecimientos

Primeramente, agradezco a la Universidad Católica Luis Amigó, incluido todos sus colaboradores, por haberme aceptado ser parte de ella y haberme formado en valores de un ser amigoniano.

Agradecemos a todos los docentes que acompañaron el proceso de elaboración nuestro trabajo de grado desde los siguientes cursos:

- V Nivel - Historia de la Sociedad y Modelos Comunicativos: Claudia Teresa Herrera Caicedo
- VI Nivel - Epistemología de la Comunicación-Educación: Manuel Javier Castrillón Medina
- VII Nivel – Teorías Cognitivas y del Aprendizaje: Nélide Montoya Ramírez
- VIII- Semiótica de la Educomunicación, IX – Etnografía de la Comunicación – Educación, X - Ciudad - Jaime Alberto Rojas Rodríguez

Un agradecimiento excepcional a Arquitectura & Construcciones S.A.S. por abrirnos las puertas y darnos la oportunidad de desarrollar nuestra tesis en su compañía, de igual manera agradecemos a su personal que siempre estuvieron dispuestos a colaborarnos en nuestro trabajo.

Agradecemos a cada una de las personas que directa o indirectamente contribuyeron para que se pudiera dar desarrollo a este proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DEL PROGRAMA	11
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 General	16
1.3.2 Específicos	16
2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL	17
2.1 REFERENTES DE INVESTIGACIÓN (ANTECEDENTES)	17
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	22
2.2.1. Comunicación organizacional	22
2.2.1.1 Comunicación externa	23
2.2.1.2 Comunicación interna	25
2.2.1.3. Estrategias de Comunicación	30
2.2.1.3.1. La comunicación interna como estrategia	31
2.2.1.3.2. Estrategias de comunicación interna	33
2.2.1.4. Clima organizacional	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1.4.1. Características del clima organizacional	38
2.2.1.4.2. Relación del clima organizacional con otros conceptos	39
2.3. OTROS REFERENTES	42
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	45
3.1 PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2 DELIMITACIÓN	46
3.2.1 Sujeto de la investigación	46
3.2.2 Tiempo y escenario	47
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47

3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	48
3.4.1 Entrevista semiestructurada	48
3.4.2 Grupo focal	49
3.4.3 Ficha de análisis	50
3.4.4 La encuesta	51
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	52
3.5.1 Análisis Categorical	53
3.6 PLAN DE TRABAJO	54
3.7 PRESUPUESTO	55
4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	56
4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS PARA EL ANÁLISIS	56
4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL	64
4.2.1 Comunicación interna	64
4.2.2. Comunicación estratégica	68
4.2.3 Clima organizacional	73
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6. REFERENCIAS	78
7. ANEXOS	87
7.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	87
7.1.1 Entrevista semiestructurada Área Gestión Humana - Cultura Organizacional	87
7.1.2 Grupo focal Área Gestión Humana - Cultura Organizacional	88
7.1.3 Cuestionario Área Gestión Humana - Cultura Organizacional	89
7.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS	92
7.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	94
7.4 Y OTROS QUE SEAN REQUERIDOS (opcional)	94

**ÍNDICES DE TABLAS, FIGURAS, Y ANEXOS
(U OTRAS LISTAS ESPECIALES)**

Figura 2.1. Red bibliográfica de los antecedentes por variable	20
Figura 2.2. Estrategias de la comunicación externa	23
Figura 2.3. Aspectos de la comunicación externa	23
Figura 2.4. Tipos de comunicación externa	24
Figura 2.5. Objetivos de la comunicación interna según Capriotti (1998)	25
Figura 2.6 Clasificación de los públicos internos según Trelles (2002)	25
Figura 2.7 Clasificación de los flujos de información según Torres (2012)	26
Figura 2.8 Clasificación de los mensajes internos según Graveran (2017)	27
Figura 2.9 Clasificación de los canales de comunicación según Peña (2011)	28
Figura 2.10 Características del clima laboral	38
Figura 2.11. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow	41
Figura 3.1. Características de la encuesta	52
Figura 4.1. Ficha documental para entrevista semiestructurada	57
Figura 4.2. Ficha documental para grupo focal	58
Figura 4.3. Satisfacción de las condiciones del lugar de trabajo	59
Figura 4.4. Características de la información	59
Figura 4.5. Participación en las decisiones	60
Figura 4.6. Satisfacción en cuanto a enseñanza, aprendizaje y ascensos	60
Figura 4.7. Tiempo para compromisos laborales	61
Figura 4.8. Apoyo	61
Figura 4.9. Nivel de estrés	62
Figura 4.10. Satisfacción con el salario	62
Figura 4.11. Comunicación interna	63
Figura 4.12. Comunicación estratégica	63
Figura 4.13. Clima organizacional	64

<i>Tabla 3.1. Plan de trabajo</i>	54
<i>Tabla 3.2. Presupuesto</i>	55
<i>Consentimientos informados</i>	<i>Anexo 1</i>
<i>Transcripción de entrevistas</i>	<i>Anexo 2</i>
<i>Transcripción de grupo focal</i>	<i>Anexo 3</i>
<i>Organización de datos de resultado de cuestionario</i>	<i>Anexo 4</i>
<i>Cuadro categorial</i>	<i>Anexo 5</i>
<i>Organización de datos Ficha de Análisis entrevista semi estructurada</i>	<i>Anexo 6</i>
<i>Organización de datos Ficha de Análisis grupo focal</i>	<i>Anexo 7</i>

FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

Línea de Investigación: Comunicación – Educación

Sublínea: Comunicación, Educación y Organizaciones Sociales

Facultad: Comunicación, Publicidad y Diseño

Programa Académico: Comunicación Social

Palabras clave:

Comunicación, Estrategias de comunicación, Comunicación cultural, Ambiente de trabajo

RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA:

Esta investigación establece una relación entre los Componentes de la Comunicación Organizacional Interna y las variables del Clima Organizacional. Con el propósito de no entrar en terreno financiero, este nexo se establecerá a través de las Estrategias de Comunicación implementadas por el Área de Gestión Humana - Cultura Organizacional de Arquitectura & Construcciones S. A. S.

La Metodología aplicada se ubica dentro del paradigma Interpretativo (Histórico - Hermenéutico), se definirá como un Estudio de Caso, ya que busca identificar, categorizar y examinar, dentro de los procesos corporativos, los nodos de interacción entre el indicador y las variables. Las herramientas de recolección de la información que se utilizarán fueron: Entrevista semiestructurada, grupo focal y encuesta.

Dentro de los resultados, se espera aportar elementos o estrategias de comunicación internas en relación con el clima organizacional de la entidad facilitadora, para que de esta manera se permita el fortalecimiento de ellas, desde ámbitos comunicativos, y desde estrategias planeadas y adaptadas en su entorno.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DEL PROGRAMA

El éxito de toda organización tiene como punto de partida una buena comunicación, ya que, esta es la que permite la construcción de adecuados lazos de socialización entre los empleados, que darán como resultado un excelente clima organizacional.

Por otro lado, es importante tener presente que son los mismos empleados los que harán las veces de portavoces de manera positiva de la organización. Siendo este, uno de los factores más significativos para la organización, al igual que la armonía entre sus colaboradores. Con esta investigación, se busca evaluar y determinar qué estrategias de comunicación de las que son implementadas en la empresa objeto de estudio aportan significativamente y de manera positiva en el relacionamiento anteriormente mencionado, beneficiando a la organización en optimizar recursos y su vez en tener una mejor reputación.

Partiendo de lo anterior, es posible decir que es de gran relevancia la exploración de las estrategias de comunicación influyentes en el clima organizacional, estas permiten identificar las habilidades y debilidades que posee una determinada organización. Es así, como esta investigación ayudará a determinar cuáles son las falencias que presentan las organizaciones frente a la comunicación, facilitando la reestructuración y creación de nuevas e innovadoras estrategias de comunicación.

Por otro lado, para los investigadores, sería de suma importancia, tener la oportunidad de enriquecer el conocimiento ya adquirido gracias a la academia y así mismo aportar a la generación de nuevas perspectivas como línea de orientación a futuras investigaciones. Ya sea para profundizar en el tema o tener nuevos enfoques.

Paralelo a esto, la presente investigación constituye para la universidad la generación de espacios de conocimiento y comprensión de la dinámica relacional dentro de una organización. Lo que lleva a la gestación de diferentes perspectivas, en torno a la correlación de las variables de estrategias de comunicación interna y el clima organizacional, siendo estos dos factores fundamentales en el desarrollo y crecimiento de una organización; por lo tanto, se desarrollarán las bases para extender esta investigación o implementar el desarrollo de nuevas, teniendo como punto de partida la nuestra.

De igual modo, la universidad también se beneficiará al ser reconocida dentro del área organizacional, aportando a la visibilidad y el reconocimiento académico en las diferentes revistas de investigación a nivel nacional e internacional.

Por otra parte, este trabajo permitirá indagar y aportar otras ideas en el campo de la comunicación organizacional a través de los mensajes que el emisor le transmite al receptor por medio de las estrategias que serán implementadas según la necesidad de la empresa. Este proyecto enriquecerá el conocimiento de quienes se interesan por las problemáticas que se ven en su organización y las necesidades que se ven en ellas, siendo reflejado en la aplicabilidad y el estudio realizado dentro de ella misma.

Este análisis es vital para la organización porque de esta manera al identificar las problemáticas que se viven en ella se podrá mejorar la comunicación tanto de los colaboradores como de los directivos, implementando las estrategias pertinentes para el crecimiento personal y laboral de cada uno de los integrantes.

La línea de investigación es comunicación-educación designada en el énfasis de comunicación social, con el fin de abordar en este como objeto de estudio la organización **Arquitectura & Construcciones S.A.S.**, permitiendo indagar sus

estrategias de comunicación y de qué manera afectan o benefician a los empleados dentro de esta.

Al estudiar las estrategias comunicativas vemos de qué manera benefician o afectan a los empleados, como colaboran para generar el clima organizacional que al final se obtiene de los elementos que pretenden implementar y se ponen en práctica en dicha organización.

Es importante el estudio a realizar, ya que los resultados de dicha investigación pueden ayudar a mejorar y/o a renovar los métodos y/o prácticas de la organización; también se puede apoyar para que la organización esté más sólida y pueda guiarse y así cumplir sus metas trazadas.

La sublínea de la investigación es Comunicación, educación y organizaciones sociales, porque ayuda a la transformación de las organizaciones mediante los procesos comunicativos. De esta manera se puede brindar una comunicación asertiva para los participantes de la organización y nuevos conocimientos que aporten a la explicación de los procesos educativos que se deben dar dentro de la comunicación en los públicos internos.

1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

Si bien, la comunicación tiene un abanico de corrientes posibles para su enfoque, así mismo tiene diversidad de concepciones e interpretaciones en sus definiciones. Pero entendiendo esta, como esa conexión que los seres humanos tenemos y buscamos por naturaleza, para transmitir y en ocasiones intercambiar mensajes, sean verbales o no; igualmente esto se ve evidenciado en las organizaciones. Siendo esta, una de las acciones en la cual se ve reflejado los métodos para recibir o transmitir los mensajes que quiere emitir la organización a sus colaboradores.

Las organizaciones, entendidas como una conformación, principalmente de recursos humanos, (Personas), quienes mantienen una interacción activa bajo una estructura ordenada y diseñada con unos lineamientos normativos en busca de lograr diferentes objetivos acordados.

Al tener estos dos componentes, como lo son la comunicación y la organización, es inevitable evidenciar una clara relación entre las partes, casi que un complemento vital para el desarrollo de ambas. Es así, como las comunicaciones son de suma importancia para que los conglomerados de personas pertenecientes a la organización se entiendan y comprendan a la hora de comunicarse para planear, ejecutar y evaluar sus metas, evitando diferentes interpretaciones que puedan dar lugar a conflictos internos entre los empleados dando oportunidad a un ambiente tenso en su clima organizacional.

Siendo este, el clima organizacional, comprendido como ese ambiente de trabajo en que cada colaborador y la organización, aporta directa o indirectamente en la convivencia y la manera de comunicarse entre ellos, posibilitando una armonía

laboral, para así, mejorar el desempeño en sus diferentes actividades y estadía en la organización.

Pues bien, luego de agruparse estos componentes, aparecen las estrategias de comunicación, siendo estas las herramientas que influyen a identificar y construir objetivos de diferentes índoles. Permitiendo así, organizarse bajo unos lineamientos, pensando en pro de la organización y sus colaboradores, para facilitar y mejorar las relaciones sociales y la armonía laboral, que aportarán significativamente en el sentir y amor por la organización.

Esto hace referencia, a la importancia de un buen relacionamiento social, pues de ser así, su claridad, transparencia, solidez y eficiencia, dependen en una buena parte de la robustez comunicativa y armonía laboral buscadas por las organizaciones para el desarrollo grupal, como organización, y de manera individual de cada uno de sus colaboradores.

Desde la anterior conceptualización, esta investigación busca aportar elementos o estrategias de comunicación internas en relación al clima organizacional de la entidad facilitadora para el desarrollo de exploración, para que de esta manera se permite meditar el fortalecimiento de ellas, desde varios ámbitos comunicativos, y desde estrategias planeadas y adaptadas en la formación profesional.

Se pretende indagar y conocer cuáles son las estrategias de comunicación interna que implementa **Arquitectura & Construcciones S.A.S.** y éstas, qué relación tienen con el clima organizacional; por esto, queremos resolver lo siguiente dentro de la investigación:

¿Cómo son las estrategias de comunicación interna en Arquitectura & Construcciones S.A.S. (ARCONSA) en relación con su clima organizacional?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional.

1.3.2 Específicos

- Identificar las estrategias de comunicación interna de la organización.
- Categorizar las estrategias de comunicación interna de la organización.
- Examinar el clima organizacional de Arquitectura & Construcciones S.A.S. desde las estrategias de comunicación interna.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENTE CONCEPTUAL

2.1 REFERENTES DE INVESTIGACIÓN (ANTECEDENTES)

Las variables de investigación a desarrollar serán: estrategias de comunicación interna y clima organizacional, por tanto, se realizó una revisión bibliográfica teniendo en cuenta estas dos variables, con una temporalidad desde el 2017; para el desarrollo de este apartado, se tuvieron en cuenta los siguientes referentes, los que se encuentran organizados cronológicamente.

En un primer momento, está el artículo de Egas y Yance (2018), titulado “estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador”, cuyo objetivo principal fue el diagnóstico de una empresa de seguridad de Guayaquil, encontrando la ausencia de estrategias de comunicación interna, por lo que el propósito de la investigación fue el modelo de la misma, lo que realizaron a través de una investigación cuantitativa de alcance exploratorio, que les permitió formular estrategias como la creación del departamento de comunicación, establecer canales de comunicación, capacitación en manejo de información de los empleados y el establecimiento de un plan de incentivos.

El segundo referente analizado fue Charry (2018), quien a través de un artículo derivado de una investigación realizada en 2016, expuso establecer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional a través de una investigación cuantitativa no experimental, como técnica de recolección de datos utilizaron dos encuestas, obteniendo una reciprocidad significativa entre la comunicación interna y las siguientes dimensiones del clima organizacional : grado de estructura e influencia en el cargo, consideración, entusiasmo, apoyo, orientación hacia la premiación y al desarrollo y promoción en el trabajo.

En la misma temática de la comunicación interna, el tercer referente, Ortiz (2018), realizó un trabajo para titulación de Comunicador Social, llamado “Diseño de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la multinacional de comunicación Kreab Ecuador “cuyo objetivo fue el análisis microambiental de la Multinacional Kreab, sede Ecuador para visualizar las fortalezas de la empresa que se pueden controlar para lograr los cambios necesarios, de igual manera detectar las debilidades que sirvan de fundamento para proponer tácticas y estrategias de comunicación interna.

El cuarto referente fue Solano (2018), realizó un trabajo para titulación de Comunicación social llamado “influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI DATA. Año 2016 “cuyo objetivo fue establecer la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI DATA, mediante una investigación cuantitativa de tipo descriptivo y alcance transversal, encontrando que la CI está claramente relacionada con el clima organizacional en un 88%.

El quinto referente fue Barral (2018) con un trabajo para titulación en el área de administración de empresas titulado "comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional, del personal administrativo de una institución universitaria de los olivos”, cuyo objetivo fue relacionar la comunicación interna con uno de los aspectos del clima organizacional, que es el compromiso en la Institución Universitaria Los Olivos a través de una investigación cuantitativa de alcance correlacional, que mostró una correlación positiva entre las dos variables de estudio.

En el año siguiente se ubica el sexto referente que fue el artículo elaborado por Robledo, Atarama y Hermida (2019), titulado “El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión” cuyo objetivo fue vincular la CI con el storytelling como herramienta de gestión de esta a través de una revisión documental que fue aplicada a un caso de estudio único en la

multinacional EMC, logrando identificar los distintos elementos de esta herramienta que vinculan al empleado en proyectos propios inspiradores.

El séptimo referente se vincula a la comunicación interna por medio de un artículo de revisión realizado por Castro y Díaz (2019), titulado “Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)” cuyo objetivo fue el análisis de las estrategias de las empresas españolas con respecto a este factor, seleccionando aquellas que han sido consideradas como habilitantes de buenas prácticas en este tema, a través de una investigación cualitativa que utilizó como estrategia de recolección de datos una entrevista semiestructurada, que al ser analizada mostró el afianzamiento de medios como emisor de marca y aplicaciones dentro de la organización y la tendencia de los empleados para aumentar su vínculo e iniciar la gestión de cambio.

El octavo referente fue constituido por Vázquez, García y Pineda (2019) que en un artículo de investigación titulado “Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos “, propusieron como objetivo analizar la comunicación interna a través de los mensajes en una temporalidad de los stakeholder representados en los estudiantes de la Universidad Rey Juan Carlos; a través del análisis de contenido, encontrando un comportamiento reactivo, demoras en la gestión de conflictos y la priorización de la estrategia transferencia de responsabilidades.

Siguiendo con la comunicación interna, el noveno referente fue el artículo elaborado por Castro, Sosa & Galarza (2020) en un artículo titulado “Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros”, en el que se estableció como objetivo el análisis de las estrategias de comunicación interna en la empresa Admiral Seguros, para determinar las herramientas utilizadas para fortalecer el factor de estudio, por medio de un estudio de caso exclusivo desde la

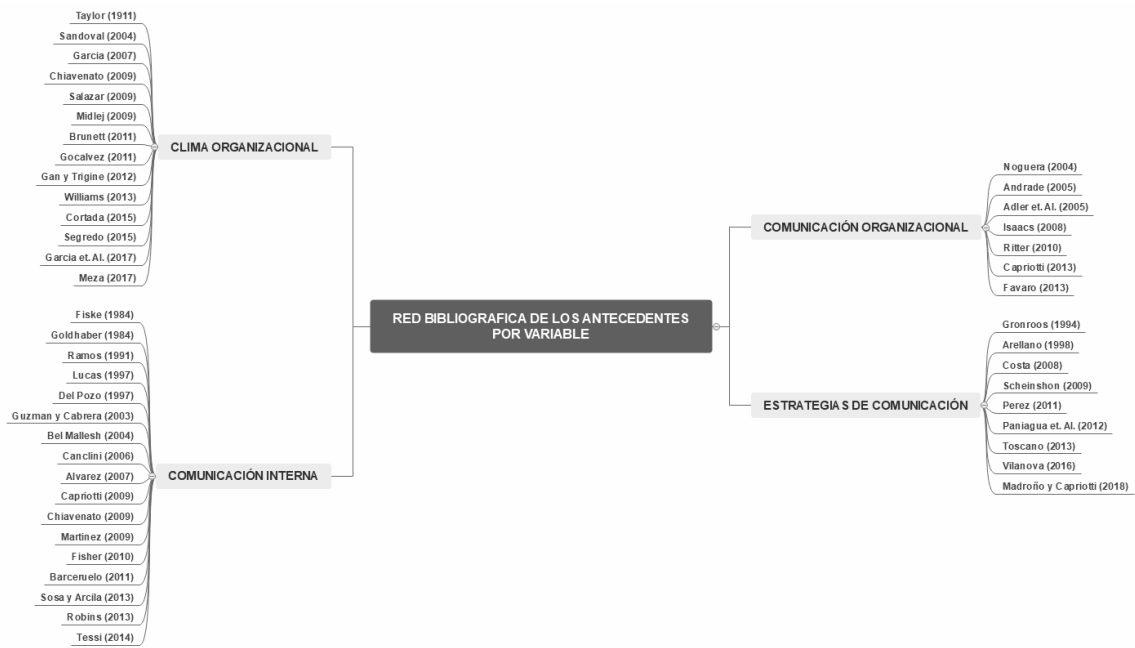
investigación cualitativa, encontrando que ejecuta la planeación de una estrategia integrada y organizada de CI, que apoyan en el uso de herramientas digitales, así como también acciones en el espacio laboral direccionadas a la optimización del clima organizacional a través del mejoramiento del bienestar de los empleados; lo que ha hecho que la comunicación interna en esta empresa sea un activo intangible que aumenta el nivel de desempeño y productividad de los colaboradores.

Finalmente, otro de los elementos del clima organizacional que se ha vinculado con la comunicación interna es la satisfacción laboral de la mano del décimo referente Valenzuela, Martínez, Sánchez & Briones (2020), en un artículo titulado “Comunicación organizacional interna y su relación con la motivación de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila” cuyo propósito fue analizar la relación entre la comunicación interna, la satisfacción de los empleados y los directivos, en la empresa Coahuila, a través de una investigación cuantitativa de alcance descriptivo y correlacional que mostró la satisfacción positiva de los empleados frente a la comunicación interna con sus pares y superiores.

A través de la revisión de antecedentes se puede concluir que aquellas investigaciones que relacionan directamente las variables de estudio (comunicación interna y clima organizacional) han utilizado como estrategia metodológica la investigación cuantitativa de alcance correlacional y como técnica de recolección de información, encuestas diseñadas por los investigadores o instrumentos ya validados para la medición de estas variables.

Por otra parte, al revisar la bibliografía utilizada por los referentes analizados, se encuentra la siguiente red bibliográfica por autor:

Figura 2.1. Red bibliográfica de los antecedentes por variable



Fuente: elaboración propia

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Comunicación organizacional

De Acuerdo con Montoya (2018), actualmente el estudio de la comunicación organizacional se da en torno al diseño del flujo de los mensajes y la influencia de los mismos, puesto que a través de ellos la administración puede alcanzar un mayor rendimiento tanto a nivel organizacional, como para los empleados.

Al realizar un rastreo teórico se encuentran diversos conceptos de la comunicación organizacional (CO) como la de Fernández y Calguera (2009), para el que es un sistema de vías por medio del que fluyen los mensajes y además en el que se dan unos patrones de interacción entre cada uno de los integrantes de la organización y puede ser informal o formal.

En Rebeil y Montoya (2006); estos la entienden como aquella que dentro de un método económico, político, social o cultural se da al plan de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir ámbitos para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones en conjunto que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organización incluye en sus tres medidas: la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad).

Para Andrade (2002), la comunicación interna son las series de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y sostenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes canales de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Además, concibe la comunicación externa como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier

organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Otro aspecto que se identificó es que sea cual fuere el concepto de la CO, se identifican una clasificación que es la comunicación interna y la comunicación externa, que es la que le da el sentido de identidad a la labor profesional de los comunicadores (Montoya, 2018); a continuación, se describirán estos dos elementos de la comunicación organizacional.

2.2.1.1 Comunicación externa

Muñoz (2006) indica que la comunicación externa “es la que se da entre uno o varios de los miembros de una organización con las personas que no hacen parte de ella. Esta comunicación puede efectuarse dentro o fuera de las instalaciones de la organización” (p.25).

Teniendo en cuenta esta afirmación, la comunicación externa está dada a los públicos externos de la organización, además “es un eje fundamental a la hora de institucionalizar una organización, pues su principal objetivo es fortalecer e impulsar la imagen y el discurso de la propia organización” (Pinto, 2017, pág. 182).

Existen una serie de estrategias utilizadas para llevar a cabo la comunicación externa, las cuales se encuentran en la figura 2.1

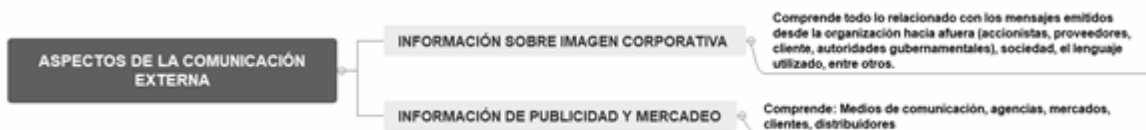
Figura 2.2. Estrategias de la comunicación externa



Fuente: elaboración propia información tomada de (Pinto, 2017)

De igual manera, hay aspectos centrales que conforman la comunicación externa, los cuales se evidencian en la figura 2.2.

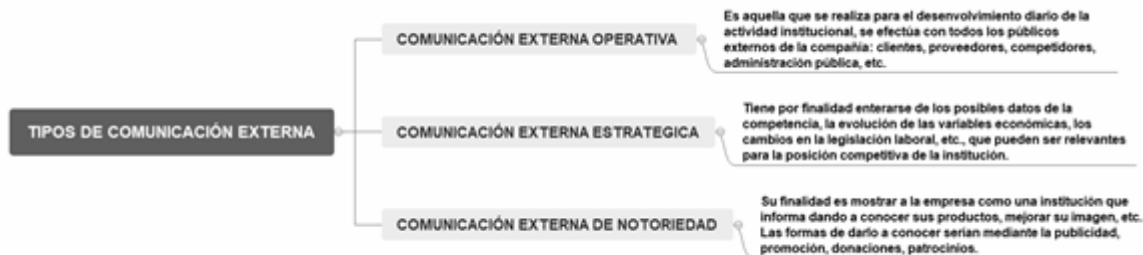
Figura 2.3. Aspectos de la comunicación externa



Fuente: elaboración propia información tomada de (Pinto, 2017)

Según Bartolí (1992), existen diversos tipos de comunicación externa, los cuales se explican en la figura 2.3.

Figura 2.4. Tipos de comunicación externa



Fuente: elaboración propia, datos tomados de (Bartolí, 1992)

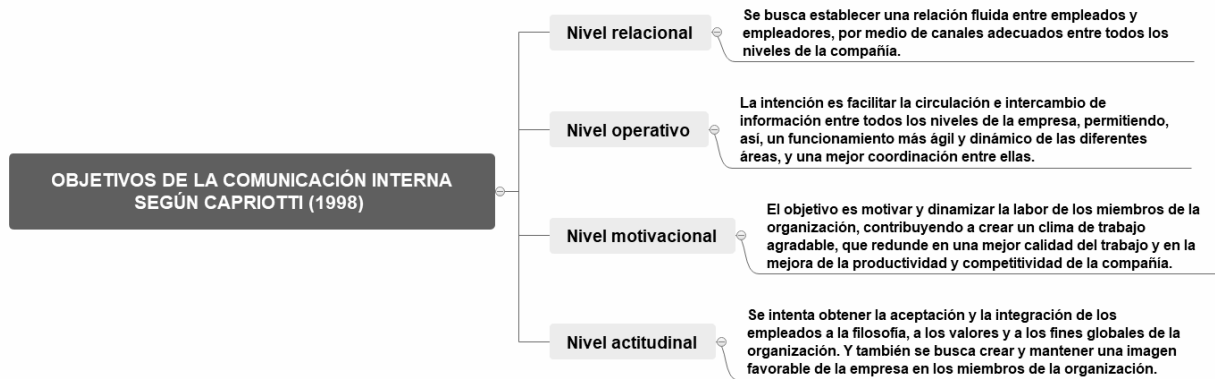
2.2.1.2 Comunicación interna

Es posible afirmar que, el funcionamiento de la humanidad es posible gracias a la comunicación, y que esta importancia se puede observar en todas las esferas sociales. En el caso de las organizaciones empresariales, la comunicación interna se viene constituyendo en una estrategia que puede proveer ventajas competitivas en la productividad y la competitividad, en pro de alcanzar el éxito empresarial (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017).

Por lo tanto, es claro que la comunicación interna reúne a todas aquellas acciones que se dirigen al público interno de la empresa, estos procesos son ejecutados utilizando diferentes medios y canales, así como estrategias y programas de comunicación. Según Graveran (2017), la base de este tipo de comunicación es la integración, el compromiso y la movilización del público interno hacia los objetivos de la empresa.

Sin embargo, la comunicación interna debe tener unos objetivos determinados, los que, según Capriotti (1998), se pueden clasificar por niveles, como se observa en la figura 2.4:

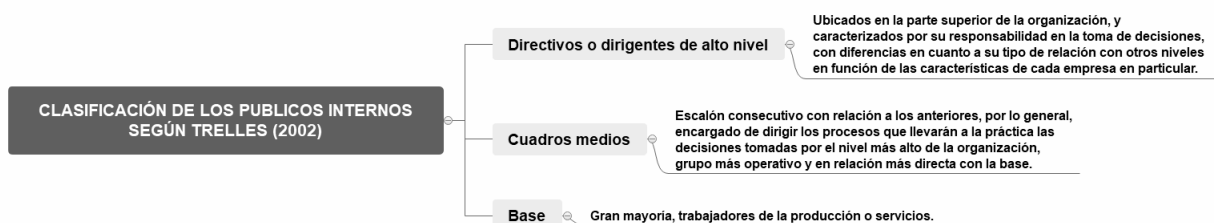
Figura 2.5. Objetivos de la comunicación interna según Capriotti (1998)



Fuente: elaboración propia, datos tomados de (Capriotti, 1998)

Para que se de un buen desarrollo de la comunicación interna, se deben tener en cuenta diversos elementos, el primero es el público interno, los cuales son definidos por Rubacalba (2011), como conjuntos de individuos que tienen una relación directa con el funcionamiento operativo de la empresa y que tienen la posibilidad de respaldar los resultados y son el eje central de la competitividad de la organización en el entorno. Por otra parte, Trelles (2002), los clasifica como se evidencia en la figura 2.5

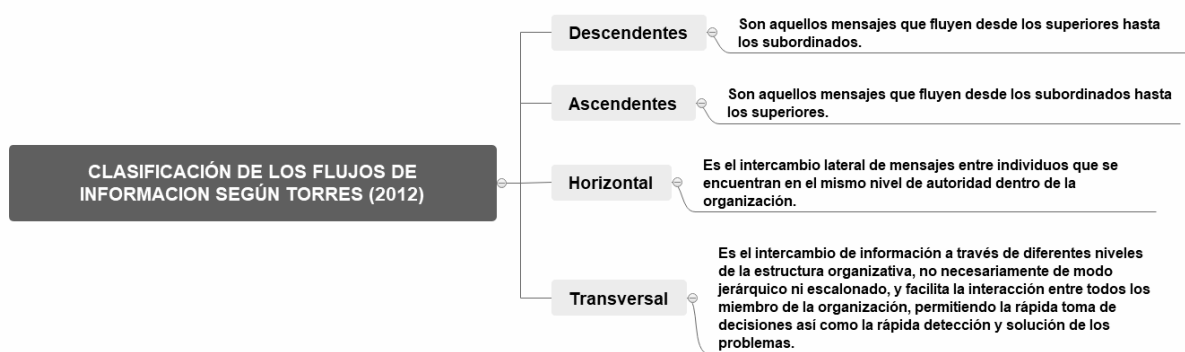
Figura 2.6 Clasificación de los públicos internos según Trelles (2002)



Fuente: elaboración propia, datos tomados de (Trelles, 2002)

Otro de los componentes de la comunicación interna son los flujos de comunicación, los cuales son definidos por Graveran (2017), como el camino que siguen los procesos comunicativos en una empresa, ósea el recorrido que utiliza el mensaje hasta llegar al receptor de acuerdo con el objetivo planteado. De acuerdo con Torres (2012), estos flujos se clasifican como se describe en la figura 2.6.

Figura 2.7 Clasificación de los flujos de información según Torres (2012)

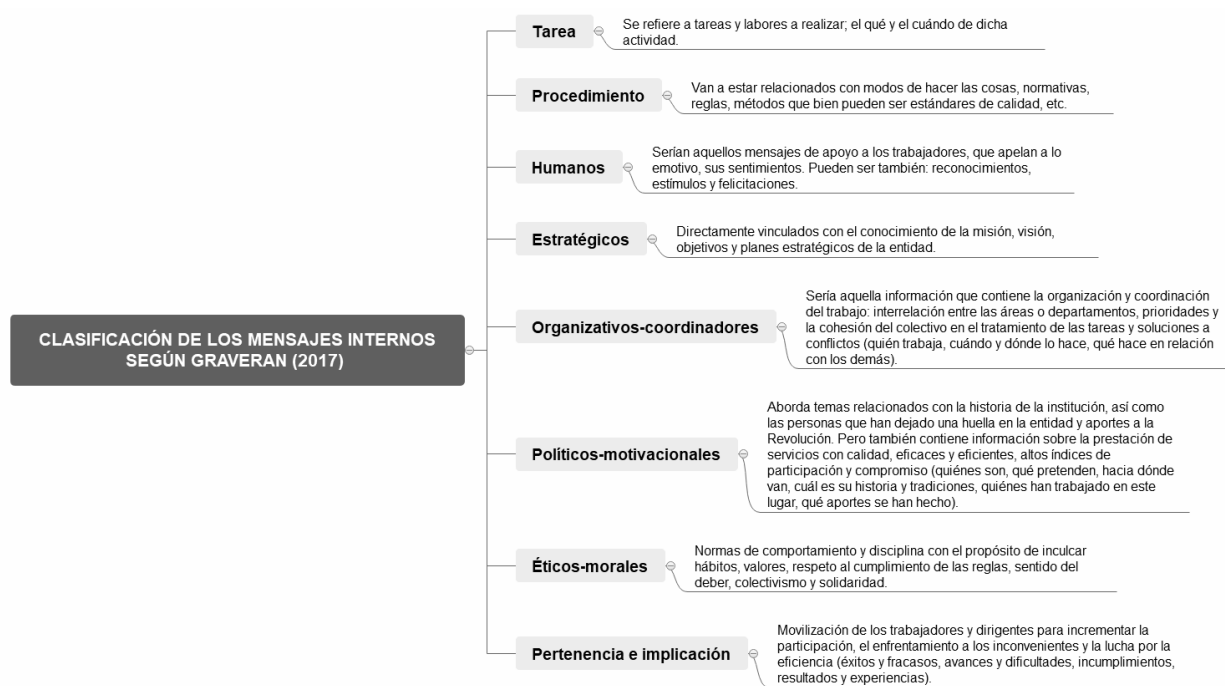


Fuente: elaboración propia información tomada de (Torres, 2012)

Además de la descripción dada por Torres (2012), Laffite (2013), explica que los flujos descendentes, son usados organizar y coordinar las funciones inherentes a cada cargo, así como para fortalecer la identidad y promoción que fluctúan en la interacción con los públicos; mientras que los ascendentes son utilizados a manera de retroalimentación y de esta manera se vigorizan los vínculos entre directivos y trabajadores y entre los diversos públicos; en el caso de los horizontales, se establecen como garantes de la optimización de la planificación y ejecución de las tareas, cuyo objetivo es la construcción de contextos donde a la colaboración permite estrechar las relaciones personales y laborales, mejorando los procesos de resolución de problemas y la posibilidad de logro de los objetivos empresariales.

Continuando con la descripción de los elementos de la comunicación interna, se encuentra el mensaje, el cual, según Collado (2005), es el estímulo que la fuente transmite al receptor, o la idea que se comunica, los cuales están compuestos de símbolos provistos de un significado común para las dos partes; estos deben ser coherentes con los objetivos institucionales y los públicos a los cuales están direccionados, por lo que debe existir equilibrio entre los mensajes emitidos dentro de una organización para optimizar la información que circula internamente por ella; de acuerdo con Graveran (2017), los mensajes internos en una empresa posee una clasificación que se muestra en la figura 2.7:

Figura 2.8 Clasificación de los mensajes internos según Graveran (2017)

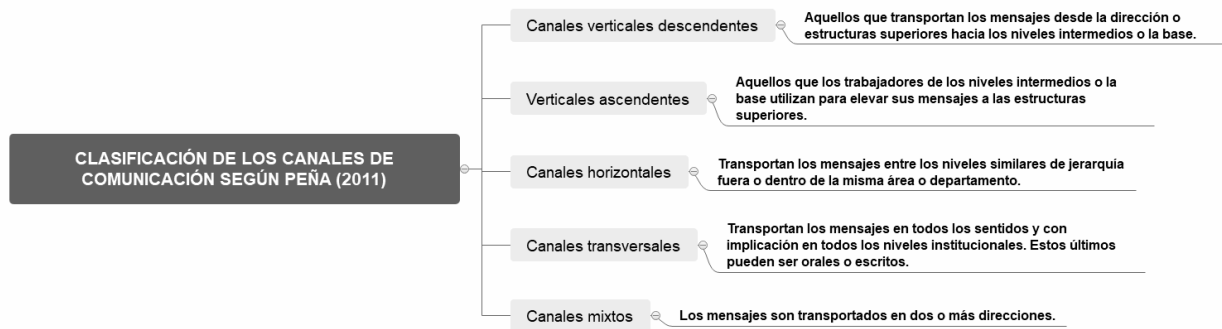


Fuente: elaboración propia datos tomados de (Graveran, 2017)

Por otra parte, están los canales, que son asimilados como el vehículo que transporta los mensajes físicamente, además, deben ser usados de forma adecuada y acorde al público objetivo y al tipo de mensaje; en el contexto interno

de las empresas existe una clasificación de estos canales que de acuerdo con Peña (2011), es descrita en la figura 2.8:

Figura 2.9 Clasificación de los canales de comunicación según Peña (2011)



Fuente: realización propia datos tomados de (Peña, 2011)

En razón a lo anterior, se encuentra en la literatura vinculada a los canales, las redes de comunicación, la cual es la estructura en la que se puede visualizar la dirección, la cantidad de mensajes y los elementos por los que el mensaje pasa (Murriel, 1980); estas redes pueden ser formales, que se dan cuando la comunicación se da acorde con un proceso de planificación determinado y están señaladas en el organigrama de la empresa, o informal cuando la comunicación se da de forma espontánea, de tal manera que no están condicionadas por las líneas jerárquicas, sino que se originan en mayor parte en procesos de afinidad personal (Peña, 2011).

Existe otra clasificación de los canales que expone Graveran (2017), quien los divide en directos, donde la comunicación se da cara a cara; indirectos o mediatizados, que son aquellos que necesitan alguna de las formas tecnológicas diseñadas para la producción y difusión de los mensajes.

Finalmente, el último elemento es la retroalimentación, proceso que posibilita medir la funcionalidad de las acciones referentes a la comunicación interna, ya que permite el intercambio de ideas en pro de la solución de problemas que puedan existir, reuniendo las respuestas del receptor y el impacto causado por estas (Linares, 2012). De manera tal, que los actores participantes en el desarrollo de comunicación interna confirmen o no la efectividad de los mensajes, permitiendo la detección de problemas y las posibles alternativas de solución.

En razón a todo lo anterior, se puede afirmar que uno de los retos que afronta una compañía, es mantener un buen ámbito laboral, para lograr así, las metas comunes; sin embargo, se observa que las fallas en el modelo de comunicación interna, limitan la productividad y la efectividad de un equipo de trabajo, lo que perjudica la consecución de logros y, por lo tanto, en últimas reflejan dichas problemáticas en el cliente final (Cuervo, 2009).

2.2.1.3. Estrategias de Comunicación

De acuerdo con Egas y Yance (2018) actualmente, además de comunicar, se debe tener en cuenta las repercusiones que conlleva el poder optimizar al máximo la comunicación y cuáles son las ventajas que esto trae a las empresas; en razón a lo anterior expusieron también que la estrategia en general representa la coordinación de los recursos de una empresa para alcanzar una superioridad sobre el competidor.

Por otra parte, Scheinsohn (2009) definió la comunicación estratégica como la “participación que interviene para asistir a los procesos de significación, ya sean estos en empresas o en cualquier otro sujeto social” (p.115); permitiendo a las organizaciones la proyección de la planeación estratégica a través de un cumplimiento seguro de las metas.

De tal manera que la comunicación estratégica se convierte en un instrumento que posibilita la ejecución de las metas, generando vínculos que construyan una relación de equilibrio entre los hechos y las ideas, permitiendo construir significados a los servicios o productos al establecer lazos abstractos entre la organización y la comunidad (Egas y Yance, 2018).

De acuerdo con (Pérez, 2001) Las estrategias de comunicación desempeñan 3 misiones:

- **Demanda la reflexión y el estudio asiduo respecto al vínculo de una empresa o de una marca con sus públicos:** Se trata de fijar las relaciones de una organización con el medio para saber si son las más idóneas y si la misma tiene concordancia con la misión y las metas que se aspiran lograr.
- **Descripción de la línea directriz para la comunicación:** señala los sistemas que son mayormente ventajosos para usar, tomando en cuenta el estudio de las circunstancias de la empresa.
- **Otorgar congruencia a la variedad de comunicación de una corporación:** Las estrategias comunicativas representan la señal de partida, el cual posibilitará a los miembros de la empresa poder practicar una comunicación segura y eficiente.

En la bibliografía se encuentra la estrategia de comunicación relacionada directamente con el Plan Estratégico de Comunicación, que es definido por Capriotti (2009) como “el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma” (pág. 132).

2.2.1.3.1. La comunicación interna como estrategia

Es importante aclarar que la comunicación corporativa, al igual que la comunicación estratégica, comparten principios de base con la comunicación interna (Apolo, Báez, Pauker, y Pasquel, 2017), siguiendo los conceptos expuestos por Van (2018) tiene

relación con la comunicación organizativa, y por consiguiente puede asociarse en diversos niveles con las relaciones públicas.

Por lo tanto, la comunicación a nivel interno en las organizaciones, cuando es gestionada de manera exitosa, promueve su buen funcionamiento y posibilita el avance en cuanto a negocio, ya que es uno de los aspectos en los que se transmite la personalidad de la marca (Bednarik, 2019).

Un exitoso manejo de la comunicación organizacional ayuda a fortalecer las perspectivas de los públicos objetivos (Freeman, 1984), y como consecuencia se le da más importancia a los clientes internos de una organización, y a los trabajadores, reconociendo su rol fundamental. De las Heras, Ruiz y Paniagua (2018, p. 59), afirman que “en cualquier organización, el principal stakeholder lo conforma el conjunto de sus empleados”, esto nos ayuda a reconocer que el grupo de interés es conformado por actores que representan una serie de intereses comunes. Es importante tener en cuenta que existen otros referentes además de los empleados: Representantes sindicales y representantes del comité de empresa (Xifra, 2005).

De esta manera, se percibe la importancia estratégica y comercial de la comunicación interna en el sentido de que “la participación de los trabajadores en los procesos de comunicación de las empresas contribuye a una mejora de los resultados a largo plazo” (Del Pozo, 1997, p. 153), por lo que la comunicación interna forma parte del plan estratégico empresarial y contribuye a su desarrollo y eficacia.

La comunicación interna se ve fortalecida, según Berceruelo, al desarrollar estrategias que generen espacios en los que los empleados sean escuchados y

ellos puedan notar que sus opiniones son tenidas en cuenta para avanzar en la consecución de metas comunes. Una vez generada esta percepción en los empleados, ellos van a sentirse partícipes de la cultura corporativa y motivarlos a que “sean fieles a su organización y compartan el esfuerzo para crecer en mercados tan competitivos y cambiantes como los actuales” (Berceruelo, 2011, p. 33).

Los procesos de transformación del ambiente laboral tienen una estrecha relación con la gestión estratégica de la comunicación interna. Algunos de los efectos positivos de dicha relación se evidencian en el aumento del índice de productividad de los colaboradores y el incremento de la productividad dentro de la organización. (Eurofound, 2013) “La GECl se ha transformado en un vector de competitividad relevante dentro de los nuevos escenarios organizacionales” (Álvarez y Lesta, 2011).

Por las anteriores razones es importante establecer las estrategias de comunicación interna, lo que se desarrollará en el siguiente apartado

2.2.1.3.2. Estrategias de comunicación interna

El planteamiento estratégico de un proceso de relaciones públicas, ya sea externo o interno, se desarrolla tras realizar una investigación y diagnósticos previos y una fijación de objetivos, y se basa en establecer el eje de comunicación a emplear en cada uno de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos, fijar la elección de soportes y herramientas para transmitirlos, elaborar su calendarización y, por último, poner en práctica su ejecución (Madroñero y Capriotti, 2018).

Así, la comunicación interna debe desarrollar campañas de relaciones públicas internas basadas en objetivos, estrategias, herramientas y tácticas específicas, de cuyo diseño deben encargarse los responsables de comunicación interna de la entidad (Rojas, 2012). Esto se debe a que “cualquier organización tiene la

necesidad de mantenerse en contacto con sus públicos internos, emitiendo y recibiendo mensajes de manera planificada, para conseguir que estos tengan una imagen positiva de su misión y funcionamiento” (Paniagua, Gómez y Fernández, 2012, p.692).

Es por ello que una comunicación interna eficaz debe “fomentar un diálogo abierto en toda la organización e impulsar mecanismos de participación. Este enfoque permite que los empleados perciban, racional y emocionalmente, incluso, a las compañías más grandes como más cercanas y humanas” (Argenti, 2014, p. 387), de modo que para lograrlo se debe combinar la comunicación mediada por la tecnología con el contacto personal con los directivos y superiores.

Para autores como Vilanova (2016), lo que en la actualidad funciona en comunicación en general y en comunicación interna en particular ya no es la proyección, sino la identificación, que se puede facilitar mediante la participación de los empleados en los diferentes procesos, por lo que hay que transmitir sobre todo valores y emociones, compartir objetivos claros, y la información debe jerarquizarse.

De tal manera que cada vez es más importante invitar a participar, involucrar, escuchar, esto conlleva a cambios importantes en la comunicación interna, que van desde qué se comunica, a cómo y quién lo hace, y también al replanteamiento de algunas herramientas. (Vilanova, 2016, p.71).

Según Xifra (2011), los empleados de una organización son un público cautivo que se caracteriza habitualmente por ser crítico, independiente y escéptico, por lo que la importancia que se le otorga se debe manifestar de varios modos: difundir en primer lugar la información de manera interna y fijando mecanismos de escucha; informar sobre sus logros e iniciativas hacia el exterior de la organización; evitar que

recaigan en él todas las decisiones estratégicas al usar una comunicación interna de presión; y emplear un tono profesional que muestre respeto y aprecio hacia el colectivo, sin caer en la condescendencia o el paternalismo.

Sin embargo, pese a los intereses comunes que identifican a los trabajadores como stakeholders, también se configuran como un grupo heterogéneo, diverso, multifuncional, interconectado y dinámico en el que hay que distinguir subgrupos como los directivos, mandos intermedios, empleados sin personas a su cargo, colaboradores o sindicatos, entre otros, a los que habrá que adaptar los mensajes y canales de comunicación dentro de la empresa (Cuenca y Verazzi, 2018).

La perspectiva de entender que los trabajadores deben ser enfocados como clientes internos enlazados con la del marketing interno, que se basa en vender la idea de empresa a los propios trabajadores que la conforman para aumentar su motivación y su productividad, entendiéndolos que son empleados que no se integran de forma exitosa en organizaciones que no les garantizan un desarrollo que va más allá de lo económico y que afecta a los ámbitos personal y social (Monfort, Villagra y López, 2019).

En esta línea, la comunicación interna favorece el compromiso de los empleados al posibilitar las interacciones entre los miembros de una corporación, tanto del mismo nivel como en las relaciones supervisor-empleado, y facilitar las relaciones entre los trabajadores y la organización (Karanges, Johnston, Beatson y Lings, 2015). De este modo, puede cambiar las actitudes y comportamientos de los públicos internos, aumentando su nivel de responsabilidad y compromiso (Bharadwaj, 2014).

Por tanto, los esfuerzos por crear confianza con los empleados a través de la comunicación interna pueden proporcionar beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Los empleados se sienten más comprometidos, construyen la confianza con su supervisor y la empresa, y por lo tanto están más capacitados para construir relaciones con los clientes en nombre de la empresa. Una comunicación interna más eficaz puede mejorar este compromiso (Mishra, Boynton y Mishra, 2014).

La implicación de los empleados es de importancia crítica para las organizaciones, que no pueden permitirse que sean improductivos, por lo que se ha de tener en cuenta que cada público de empleados puede requerir una estrategia comunicativa distinta con base en sus necesidades particulares y a su nivel de involucración, que suele ser mayor en trabajadores con poder de decisión o, a nivel general, en organizaciones que no están altamente estructuradas (Grunig y Hunt, 2000).

2.1.1.4. Clima organizacional

El clima organizacional o laboral es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado. Como lo refiere Sandoval (2004) toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

Arce (2017) hace hincapié refiriendo que es la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Para ello, dice, que si se quiere conocer el clima se debe de medir

para obtener beneficios como: incremento de motivación, involucramiento, compromiso, reduce rotación y ausentismo, impacto en la productividad y mejorar las relaciones, aumentando la lealtad. Según Cortada (2015), jefa de comunicaciones de Great Place To Work Institute, en el Perú diversos estudios revelan que las empresas con mejor clima laboral y social son más productivas, innovadoras y más rentables.

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

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

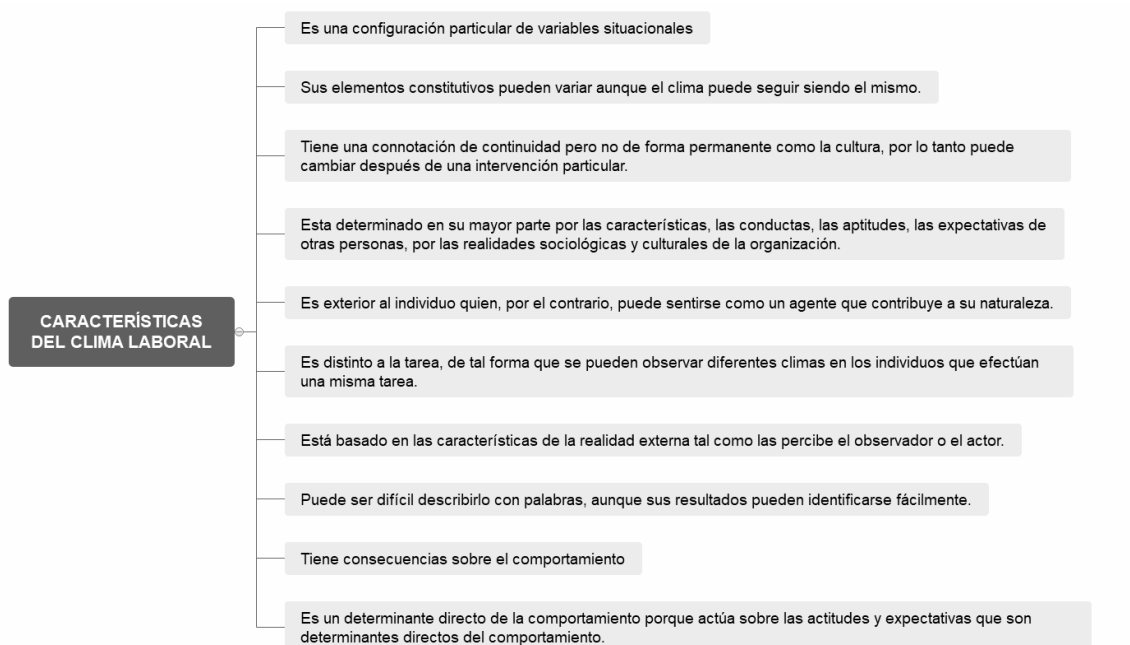
Domínguez, et al (2013) mencionan que cuando los empleados valoran positivamente el clima organizacional, principalmente en las dimensiones de dirección y estructura, infraestructura, la permanencia y el desempeño personal,

existe una amplia aceptación del empleado y los jefes, principalmente cuando no son únicamente preferencias del jefe.

2.2.1.4.1. Características del clima organizacional

Brunet (2011) presenta las características propias del concepto de clima organizacional; considerando que constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad, es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, además es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Figura 2.10 Características del clima laboral



Fuente: elaboración propia datos tomados de (Brunet, 2011)

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión, de tal manera que puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si esta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta (Brunet, 2011).

2.2.1.4.2. Relación del clima organizacional con otros conceptos

Cuando se habla de medir el clima organizacional, como es el caso de la investigación acá planteada, es conveniente definir los elementos necesarios para hacer una aproximación teórica a estos:

- **Satisfacción**

El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales; la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener, generando un sentimiento positivo o de satisfacción o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado, lo que implica que el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional (Zuluaga, 2001).

De acuerdo con Forehand y Gilmer (1964), los empleados están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad; en consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente

según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones 'interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y;
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección

- **Motivación**

Para Zuluaga (2001) la motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Por su parte Chiavenato (2011) considera que el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización, puesto que las situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, lo que puede ser llamado como un estado de adaptación, refiriéndose no solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización; entonces, la frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación, como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

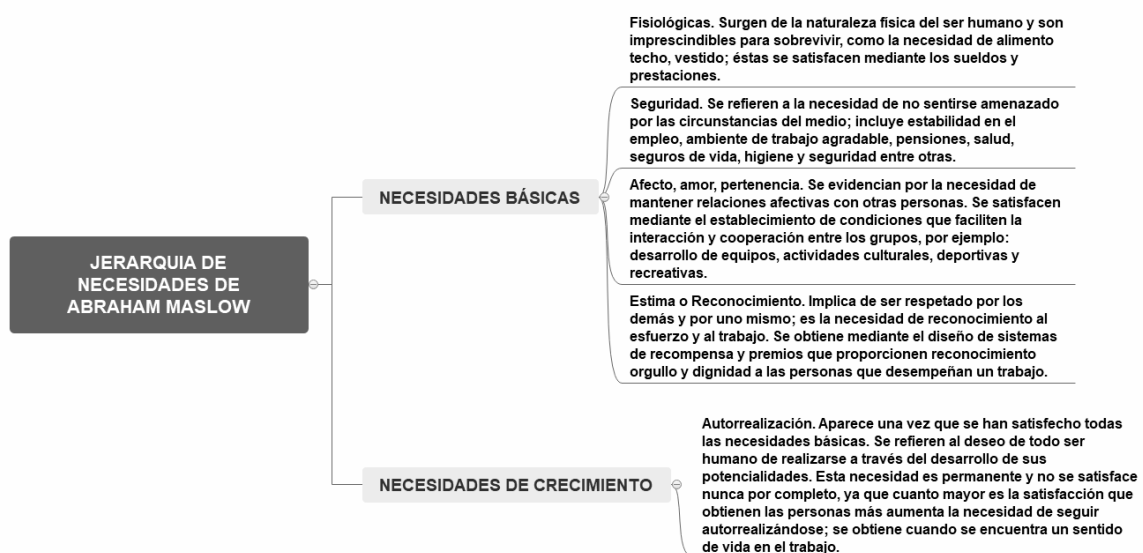
Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación, es conveniente dar a conocer la teoría de motivación que va a ser el eje central de esta investigación, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere

comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación desde lo expuesto por Münch (2011).

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido a que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, esta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación (Münch (2011).

De esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación solo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido cubiertas, Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo; la jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Figura 2.11. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

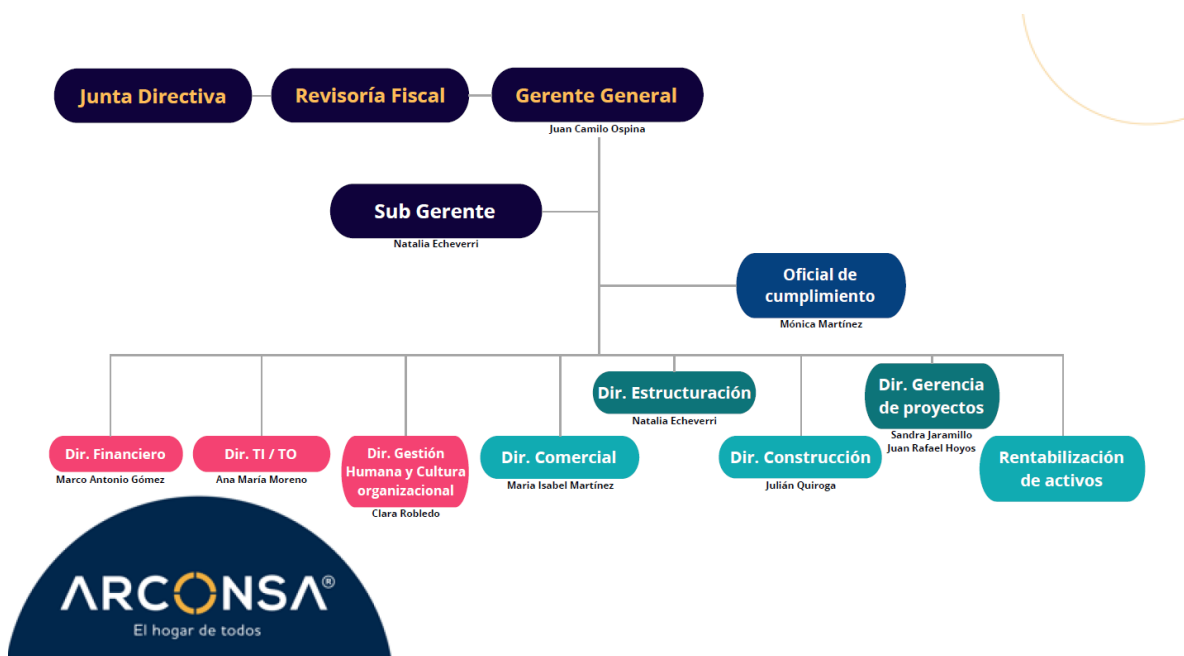


Fuente: elaboración propia datos tomados de (Münch, 2011)

2.3. OTROS REFERENTES

Arquitectura & Construcciones S.A.S (ARCONSA) es una constructora que lleva en el mercado 75 años de experiencia, en el cual tienen dos tipos de servicios, UEN VIVIENDA es el encargado de la construcción de proyectos de vivienda en diferentes lugares de la ciudad y UEN INDUSTRIAL Y SERVICIO es el encargado de prestar servicios de mantenimiento en plantas.

Su organigrama está constituido por la junta directiva, la cual está formada por todos los directivos de las diferentes áreas, gerencia general, cultura organizacional, dirección administrativa, dirección, gestión humana, dirección UEN VIVIENDA, coordinación de diseño, dirección de operaciones, dirección contable y financiera, dirección UEN INDUSTRIAL Y SERVICIOS, dirección comercial y dirección jurídica.



Fuente: Organigrama de la empresa ARCONSA (2022)

La comunicación dada dentro de esta organización es de manera descendente. Desde los directivos se origina la comunicación a los diversos niveles que se encuentran dentro de la organización. La comunicación se desarrolla a partir de las decisiones que se toman dentro de la junta directiva y se expande a través del correo electrónico corporativo, equipo de WhatsApp empresarial, dependiendo del tipo de información que sea, cuando se trata de una información más concreta se hace a través de los canales de comunicación que cada área maneja.

En ARCONSA se cree en el poder de construir para trascender, el trabajo sin pausa y la rectitud son fundamentales para la realización de los proyectos, los pilares siempre serán los mayores activos para el cumplimiento de su servicio, trabajo y rectitud. Se trabaja en equipo, construyendo el presente, generando el futuro para vivir en un mundo mejor.

Sus competencias como equipo están direccionadas al logro y adaptabilidad, la orientación al logro, al resultado, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva, la adaptabilidad al cambio, la mejora continua y la gestión de la calidad se conectan con todas sus declaraciones, en las cuales unidos somos más es el gran ejemplo de que trabajando en equipo se logra el objetivo trazado como compañía.

El valor de la palabra se ha convertido en el mayor activo, esto con el fin de afianzar esa confianza y seriedad con todos los públicos, se desafían el método y la manera de hacer las cosas apostando a nuevas innovaciones, siendo uno de sus mayores enfoques el cliente interno, apostando que si un equipo de trabajo es feliz siempre hará más fácil el logro de los objetivos.

En ARCONSA la empatía hace parte de la esencia de cada una de las personas que hacen parte de este equipo, siempre se integra hacia el logro como equipo, una metodología para tener un acercamiento con los empleados es el plan de Beneficios

Pasos Maestros, este se crea con el fin de que cada colaborador tenga beneficios para ellos y sus familias, en ARCONSA siempre el cliente más importante son sus empleados.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 PARADIGMA Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Vasilachis (1997) define el paradigma como: "... Los marcos teóricos - metodológicos utilizados por el investigador para interpretar los fenómenos sociales en el contexto de una determinada sociedad." (p.87), luego entonces todo paradigma de investigación se apoya en sistemas filosóficos y se operacionaliza mediante un sistema de investigación. Así, el paradigma positivista se operacionaliza a través del sistema de investigación hipotético - deductivo, mientras que el dialéctico - crítico y, a su vez, el interpretativo lo hacen a través del sistema de investigación hermenéutico.

Por otra parte, según Khun (1986) es "lo que comparten los miembros de una comunidad científica y, a la inversa, una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma" (p.271); esto se da porque comparten teorías y métodos que ellos consideran legales, lo cual significa que asumen una posición ante los diferentes aspectos de la vida, con una manera de interpretación determinada y una forma de dar solución a los problemas que se presentan a través de ella.

En el caso de esta investigación, se ubicará en el paradigma interpretativo (Histórico – Hermenéutico), ya que en este "el investigador trata de descubrir el significado de las acciones humanas y de la vida social, dirige su labor a entrar en el mundo personal de los individuos, en las motivaciones que lo orientan, en sus creencias" (Gonzales, 2003, p. 130).

Por otra parte, Dilthey (1990) – uno de los principales exponentes del método hermenéutico en las ciencias humanas– define la hermenéutica como "el proceso por medio del cual conocemos la vida psíquica con la ayuda de signos sensibles

que son su manifestación”. Lo anterior implica que el propósito de la hermenéutica es el develamiento de los significados a través de la interpretación de los escritos, los textos, los gestos y, en general, la conducta de las personas y sus acciones, teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelven.

De acuerdo con Galeano (2004) el proyecto de investigación se enmarcó dentro de los estudios culturales e interpretativos, en razón a que proyectos, los está asume las realidades subjetivas e intersubjetivas, como objetos de conocimiento científico, direccionándolo a la comprensión de la realidad, como producto de la construcción histórica fundamentado en los pensamientos de los participantes, donde se reconoce la subjetividad como opción de conocimiento, la validez estratégica con un fin, la confiabilidad de las fuentes, la sistematicidad o construcción teórica y la comunicabilidad mediante múltiples lenguajes, donde se da cabida a diferentes apropiaciones conceptuales y metodológicas que se ofrece al investigador como cajas de herramientas que no están limitadas por criterios académicos, sino por la realidad social.

3.2 DELIMITACIÓN

3.2.1 Sujeto de la investigación

El escenario de esta investigación es la empresa ARCONSA, ubicada en la ciudad de Medellín, en la que se analizarán las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional, específicamente en el departamento de Gestión Humana – Cultura Organizacional.

3.2.2 Tiempo y escenario

La recolección de la información se realizó en único momento en las instalaciones de la empresa ubicada en la Cra 43 a # 7 - 50 A oficina 1004, Torre empresarial Dan Carlton, en las siguientes fechas 7 y 18 de abril.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación es descriptiva, con un diseño de estudio de caso, que es definido por López (2013) como “la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano” (pág. 140), para el caso específico de esta investigación, el fenómeno a estudiar son las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional, específicamente en el departamento de Gestión Humana – Cultura Organizacional.

De acuerdo con McDonnell, Jones y Read (2000), los pasos para desarrollar este tipo de investigaciones son las siguientes:

- Identificar el paradigma que regirá la investigación
- Identificar el enfoque de la investigación.
- Establecer la estrategia de investigación.
- Revisión de antecedentes teóricos.
- Revisión de los estudios previos de casos similares.
- Selección del caso.
- Descripción del caso.
- Descripción del contexto.
- Triangulación

- Elaboración del informe final (McDonnel, Jones y Read, 2000).

3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.4.1 Entrevista semiestructurada

De acuerdo con Espinosa y Paredes (2017), esta es aquella que puede ser tomada como una comunicación que se da entre el entrevistado y el entrevistador, la cual está debidamente planeada, con un objetivo específico. Estos mismos autores citan otra definición, que resulta bastante interesante y es la de Morgan y Cogger (1975 citado por Espinosa & Paredes, 2017), que explican que una entrevista es un proceso interactivo en donde se ven involucrados muchos aspectos de la comunicación, además del simple hablar o la escucha de ademanes, posturas, expresiones faciales y otros comportamientos comunicativos.

Por otra parte, en el caso específico de la entrevista semiestructurada, Perpiñá (2012), expone que este tipo de entrevista cuenta con preguntas que ya tienen algún tipo de estructuración o de planteamiento inicial, se realiza algún tipo de protocolo, el cual está constituido por una serie de áreas específicas o ejes temáticos, para que el entrevistador pueda realizar preguntas nuevas, siempre y cuando estas obedezcan a algún tipo de orientación.

Este tipo de entrevistas, según Espinosa y Paredes (2017), conforman un proceso de comunicación y presentan las siguientes partes:

- **Apertura:** esta primera fase se define como la recepción formal del entrevistado, donde ambas partes se conocen por primera vez y obtienen la primera impresión o impacto uno del otro. Dicha primera impresión impactará de lleno el transcurso de la entrevista para bien o para mal (Espinosa & Paredes, 2017).
- **Rapport:** se define como el vínculo afectivo y comunicativo que se construye entre ambas partes (entrevistado y entrevistador) a lo largo del proceso de entrevista. Una vez establecido, el Rapport, si es positivo, lograra la disminución de

la ansiedad del entrevistado, además si es adecuado, facilitará un clima de confianza y naturalidad, lo que hará que la persona que está siendo entrevistada se comporte de manera natural (Espinosa & Paredes, 2017).

- **Desarrollo:** esta es la etapa en la que el entrevistador comienza a reconocer y anotar toda la información dada por el solicitante. El entrevistador debe tener la capacidad de darse cuenta de todo lo que está pasando alrededor de él para lograr una buena conducción de este proceso de entrevista, ya que es la etapa en donde se obtiene una cantidad enorme de información (Espinosa & Paredes, 2017).
- **Cima:** en esta etapa es donde se obtiene información mucho más concreta debido a que se supone para este momento ya debería existir confianza, naturalidad, privacidad, etc.; por lo que el entrevistador tendrá que inspeccionar más a fondo para obtener datos más específicos (Espinosa & Paredes, 2017).
- **Cierre:** los autores Espinosa y Paredes (2017), señalan que esta etapa debe durar de tres a cinco minutos aproximadamente antes de terminar la entrevista. Básicamente, se trata de anunciar que se acerca el final de la sesión. No hay que ser cortantes o terminar de golpe con una entrevista, por lo que mejor es ser asertivos y buscar el espacio apropiado.

Para el desarrollo de esta técnica de recolección se desarrolló una guía de preguntas, de acuerdo con los objetivos que funciona como guía para el desarrollo de la entrevista, la cual se puede observar en el Anexo 7.1.1.

3.4.2 Grupo focal

Los Grupos Focales son utilizados según Morgan (1998) “un modo de oír a la gente y aprender de ella, permitiendo obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social” (pág. 9); este método generalmente implica involucrar a un número pequeño de personas en una discusión de grupo, guiada por un moderador hacia un tema o una serie de cuestiones específicas, empleando un enfoque cualitativo de investigación con bases en la teoría fundamentada de

Strauss y Corbin (1998), para la recolección de información de diversos individuos (McLafferty, 2004).

La pertinencia de esta técnica se deriva de la posibilidad de recolectar datos cualitativos sobre puntos de vista, necesidades, percepciones, expectativas y motivaciones de varios individuos de forma simultánea (Bastan, 2015), permitiendo una aproximación y discusión relativamente rápida y multidimensional de una temática recogiendo de los actores sus conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias (A muy y Varela, 2013); para facilitar la construcción de consensos, aunque ello no es estrictamente necesario (Aigner, 2002).

3.4.3 Ficha de análisis

De acuerdo con Rizo (2015), la ficha de análisis es una técnica auxiliar empleada en la investigación, que consiste en la utilización sistemática de las fichas para registrar la información que luego podremos contrastar con la proporcionada por otras fuentes; por lo tanto, corresponde al acto de registrar los datos que identifican una fuente implica su evaluación y valoración; conlleva a analizar la información encontrada y establecer si puede aportar o no la información requerida para el tema de investigación; además facilita la tarea de tomar notas y hacer observaciones que se consideren importantes sobre el material.

Antes de realizar la ficha de análisis, se debe efectuar una evaluación del contenido de la fuente, de acuerdo con los siguientes criterios:

- **Confiabilidad:**
 - Conocer los datos del autor y su obra, a partir de una lectura exploratoria del contenido y la reseña biográfica del autor.
 - Valorar la importancia del documento basándonos en la amplitud o profundidad teórica mostrada en el índice y en la actualidad de la bibliografía.
- **Densidad y coherencia del texto:**

- Establecer un esquema sintético que oriente la búsqueda de información puntual, definiciones, características, clasificaciones, etc.
- Obtener un resumen o flujograma de ideas.
- **Proyección o capacidad de integración**
- Establecer relaciones y comparaciones con otras contribuciones, a partir del alcance de la obra como fuente de información.
- Medir y evaluar el aporte de la fuente en el área de estudio a la cual pertenece (Rizo, 2015).

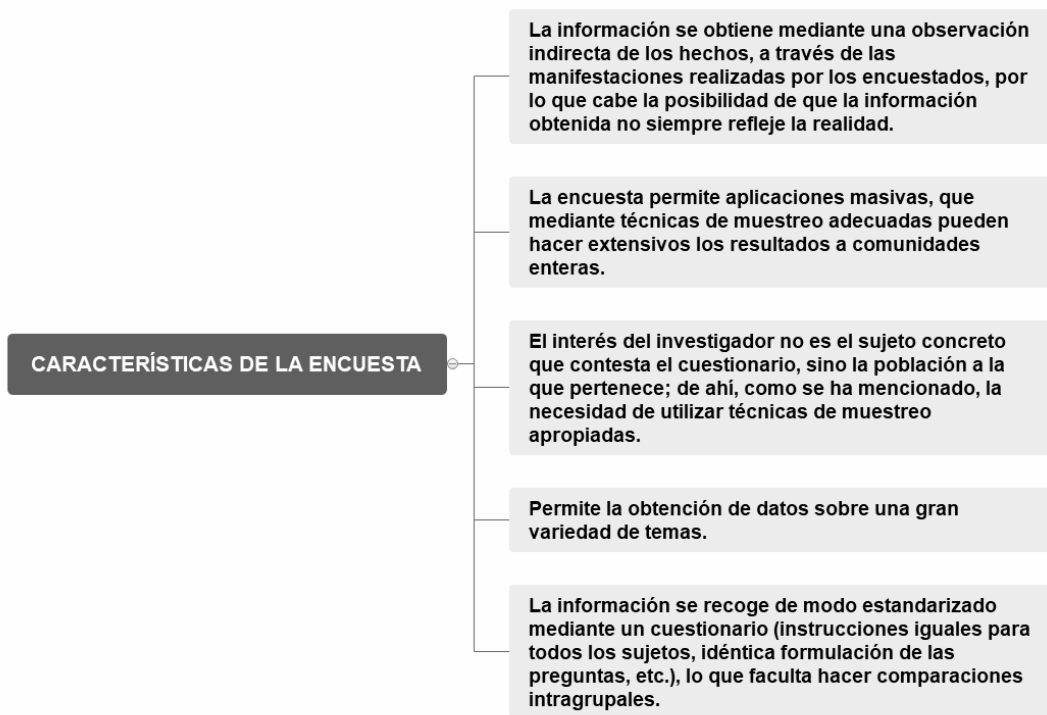
Ver Anexo 7.1.2 batería de preguntas que se llevaron a cabo para las entrevistas.

3.4.4 La encuesta

La encuesta es una técnica que se utiliza en procedimiento con un patrón común en diversos procedimientos de investigación que facilitan la recolección de datos para su posterior análisis. Dichos datos provienen de una muestra particular de una población que es objeto de la investigación o de un universo más amplio. (García, 1993)

Por otra parte, Sierra (1994), le asigno las siguientes características a la encuesta:

Figura 3.1. Características de la encuesta



Fuente: elaboración propia, datos tomados de (Sierra, 1994)

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se utilizará el análisis de contenido, este permite analizar el material bibliográfico para este caso desde la perspectiva cualitativa, el procedimiento de este análisis será direccionado por Martínez (2004), quien propone cuatro momentos para la teorización: el primero la categorización, la cual inicia con la transcripción de la información protocolar, pasando por el establecimiento de unidades temáticas, para luego codificar; el segundo momento es la estructuración, donde se presenta una síntesis descriptiva de los hallazgos; el tercer momento es la contrastación, en el que se utilizará la triangulación para comparar los resultados con los estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial y finalmente la teorización, en donde se tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación.

3.5.1 Análisis Categorical

De acuerdo con Aristizábal y Galeano (2008), en la construcción del sistema categorial se identifican tres momentos que coinciden con los planteados por los teóricos de la investigación cualitativa:

Primer momento Exploración:

La exploración permite entrar en contacto con el problema o situación que se investiga, se caracteriza por la dificultad para elaborar los objetivos generales y específicos de la investigación, pesan más las búsquedas individuales que las grupales, en cuanto al objeto de estudio está pre configurado y, por tanto, se trabaja con intuiciones, preguntas iniciales, datos sueltos, imprecisos, sin coherencia ni articulación, sensaciones y concepciones que adquieren sentido en la medida en que la investigación avanza (Aristizábal y Galeano, 2008).

Segundo momento Focalización:

La focalización centra el problema de investigación y establece relaciones con el contexto, permitiendo agrupar, clasificar, dar cuenta de la trama de nexos y relaciones, concretar aspectos o dimensiones, diferenciar lo relevante de lo irrelevante; es el momento de configuración del objeto de investigación, además el reto que este momento plantea para los investigadores es el de centrar el tema y las categorías de análisis sin perder de vista las relaciones con otras dimensiones de la realidad social donde la investigación se inscribe (Aristizábal y Galeano, 2008).

Tercer momento Profundización:

Este momento pretende reconfigurar los significados de las prácticas académicas, interpretar, desligarse de la experiencia concreta que le dio sentido para construir nuevos conceptos, categorías, comprensiones. La profundización es muy importante para el grupo, ya que se fortalece el debate teórico y emergen nuevas

categorías de análisis: autonomía y significados de las prácticas académicas (Aristizábal y Galeano, 2008).

3.6 PLAN DE TRABAJO

Tabla 3.1. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO								
Número de la actividad	Nombre de la actividad	Quinto semestre	Sexto semestre	Séptimo semestre	Octavo semestre	Noveno semestre	Décimo semestre	Responsable
1	Planificación de la realización de la investigación	X		X				Katty Marín Hernando Rpo
2	Ir a la biblioteca.	X	X	X	X			Katty Marín Hernando Rpo
3	Buscar los antecedentes, fichas bibliográficas	X		X	X			Katty Marín Hernando Rpo
4	Revisión del planteamiento del problema.			X				Katty Marín Hernando Rpo
5	Revisión y corrección de objetivos.			X				Katty Marín Hernando Rpo
6	Revisión y ajustes del marco teórico.				X			Katty Marín Hernando Rpo
7	Diseño de la metodología de investigación.				X			Katty Marín Hernando Rpo
8	Desarrollo de la investigación				X	X	X	Katty Marín Hernando Rpo

3.7 PRESUPUESTO

Tabla 3.2. Presupuesto

Recurso	Descripción	Valor
Transporte	Ir a las bibliotecas UdeA, UNIMINUTO, UPB Ir al canal donde se hace el trabajo de investigación y también a la universidad Luis Amigó	70,000
Alimentación		80,000
Equipo tecnológico (computador, celular, etc.)	Fue importante tener un equipo donde nosotros registráramos toda la información de nuestro proyecto de investigación.	Ir a un café internet y por hora 1,500 en total fueron 20,000
Papelería, Fotocopias, bloc de notas, lapiceros, libreta		50,000
Otros gastos		40,000
Total		260.000

4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

Para la organización de la información recolectada, se utilizaron la entrevista semiestructurada, el grupo focal y la encuesta (Ver Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4); de acuerdo con las categorías planteadas en el objetivo general que fue: Analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional; ejecutada de la siguiente manera:

- El punto de partida fue el grupo focal, la encuesta y la realización de la entrevista semiestructurada Clara Inés Robledo directora de Gestión Humana de Arquitectura & Construcciones S.A.S.
- Examinación detallada de las categorías de investigación que fueron:
 - Comunicación interna
 - Comunicación estratégica
 - Clima organizacional
- Llevar los resultados de la entrevista semiestructurada y el grupo. (Ver Anexo D Ficha), como se puede observar en las figuras 4.1 y 4.2:

Figura 4.1. Ficha documental para entrevista semiestructurada

Unidad de Análisis o Segmento	Categoría	Subcategoría
<p>¿Las relaciones de la empresa son coherentes con la misión y las metas de esta?</p> <p>Sí. Primero si <u>ee</u> porque las prácticas empresariales, están alineadas al marco filosófico de la organización y a las estrategias de negocio, de hecho desde el año pasado, producto de un estudio que se contrató con una compañías externa sobre el tema de cultura organizacional sobre las mejores prácticas de la compañía, se tomaron decisiones que tenían que ver con la misión y las metas, se reestructuró el organigrama de la de la organización y se puso al cliente en el centro como estrategia de negocios, y hoy cuando estamos definiendo los perfiles de los cargos, cuando estamos haciendo e las estrategias, inclusión de la comunicación con los colaboradores, se está bajando toda esa información y se está haciendo eco de ese estudio, donde se mapeó y se hizo un diagnóstico de compañía, entonces para responderte esa pregunta Vale, si es coherente, el marco filosófico y conceptual de la compañía con sus prácticas y con su día <u>día</u>.</p>	<p>La comunicación interna como estrategia</p> <p>Tipo de Mensajes internos</p> <p>Clasificación de los públicos internos</p>	<p>Sentimiento de pertenencia a la cultura corporativa</p> <p>Estratégicos</p> <p>Base</p>

Figura 4.2. Ficha documental para grupo focal

Unidad de Análisis o Segmento	Categoría	Subcategoría
¿Describa la comunicación interna de empresa teniendo en cuenta su objetivo, el público, el mensaje y los canales de comunicación?	Canales de comunicación	Correo corporativo WhatsApp
A. Bueno la comunicación interna de la empresa nos llega a través de medios de correo corporativo de WhatsApp ee y podría ser también información directa del jefe inmediato o el jefe del área		Boletín
B. Bueno buenas tardes mi nombre ese Eliana Vélez como lo decía mi compañera leydi efectivamente hay diferentes medios en los cuales llega pues como como ee la comunicación vía WhatsApp ee vía correo lo electrónico ee en comunicación directa con el jefe o los o los pares del área eee también tenemos el boletín por allí se da también diferente información	Objetivos de la comunicación interna	Nivel operativo Nivel motivacional
C. Buenas tardes mi nombre es Sara Agudelo el objetivo de la información que nos remiten mediante los canales que han mencionado mi compañera normalmente es comunicar eventos ee información relevante de logros de la compañía en temas comerciales en temas de la áreas transversales o avances de los proyectos además de citarnos a eventos o proyectos que tengan la compañía de forma interna y que apliquen para las áreas transversales	Clasificación de los públicos internos	Base
D. Si ee bueno mi nombre es Laura Velázquez ee soy auxiliar de nómina ee como lo decía mis compañeras anteriormente ee la comunicación nos llega vía boletín correo electrónico directamente de nuestros jefes inmediato eee es una comunicación eee ese bien informada a tiempo eee la dañe		
E. Hola buenas tardes mi nombre es Daniela como lo mencionaban mis compañeras anteriormente acerca de los medios de comunicación que en la empresa pues se maneja el medio de comunicación digital para poder abarcar a todo el personal tanto operativo como administrativo es una información clara, precisa y muy oportuno para todos.		

- Tabular la información de la encuesta como se observa en las figuras: 4.3 a 4.10.

Figura 4.3. Satisfacción de las condiciones del lugar de trabajo



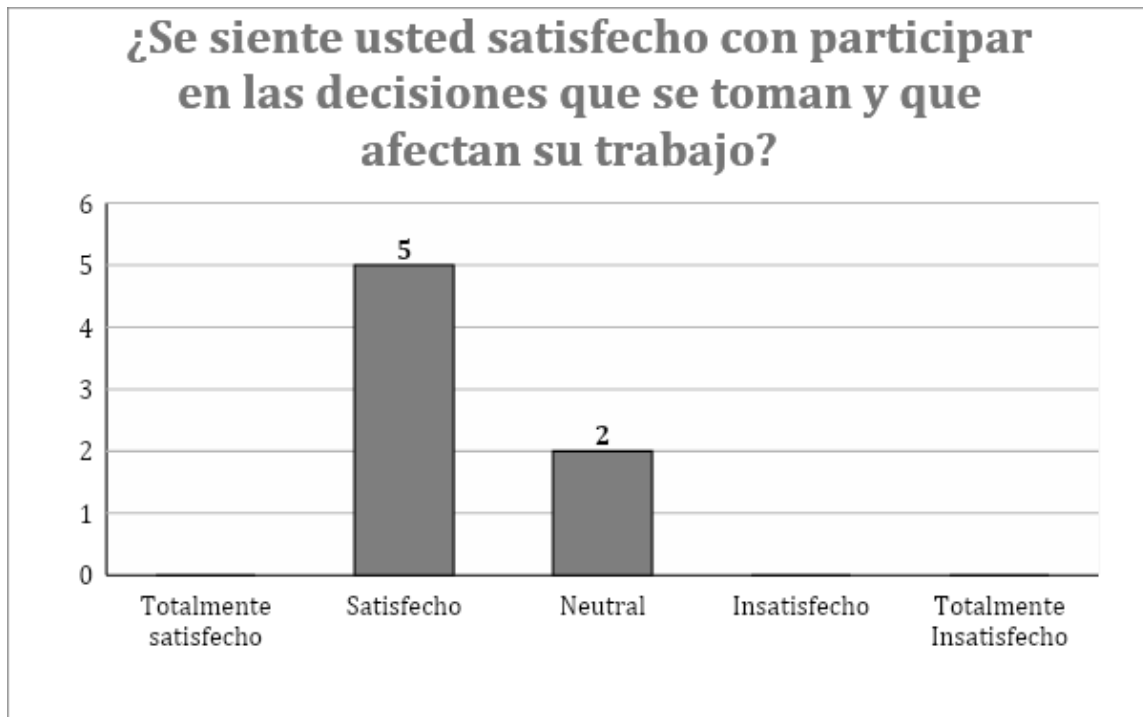
Fuente: elaboración propia

Figura 4.4. Características de la información



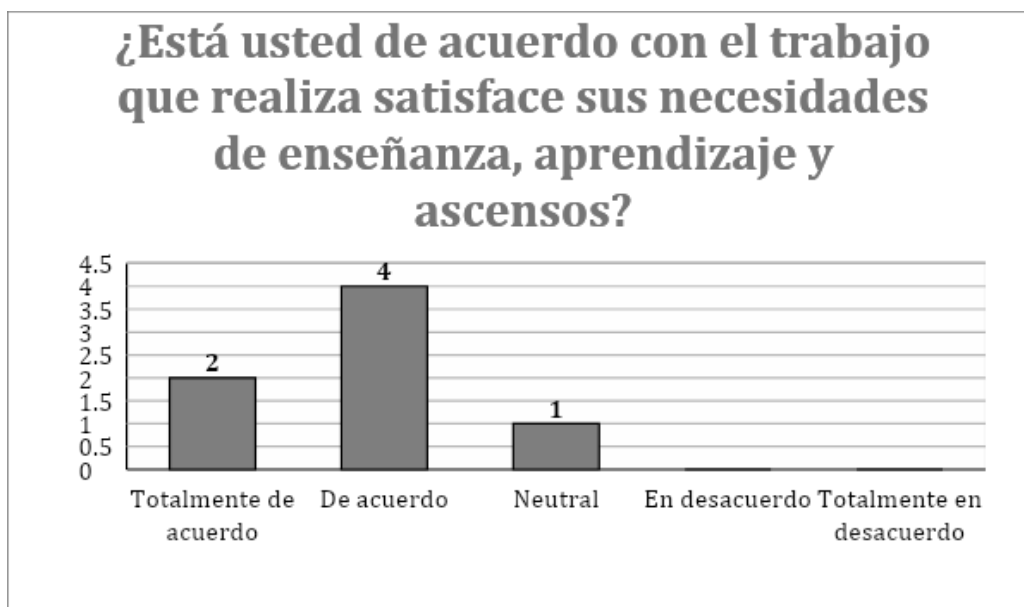
Fuente: elaboración propia

Figura 4.5. Participación en las decisiones



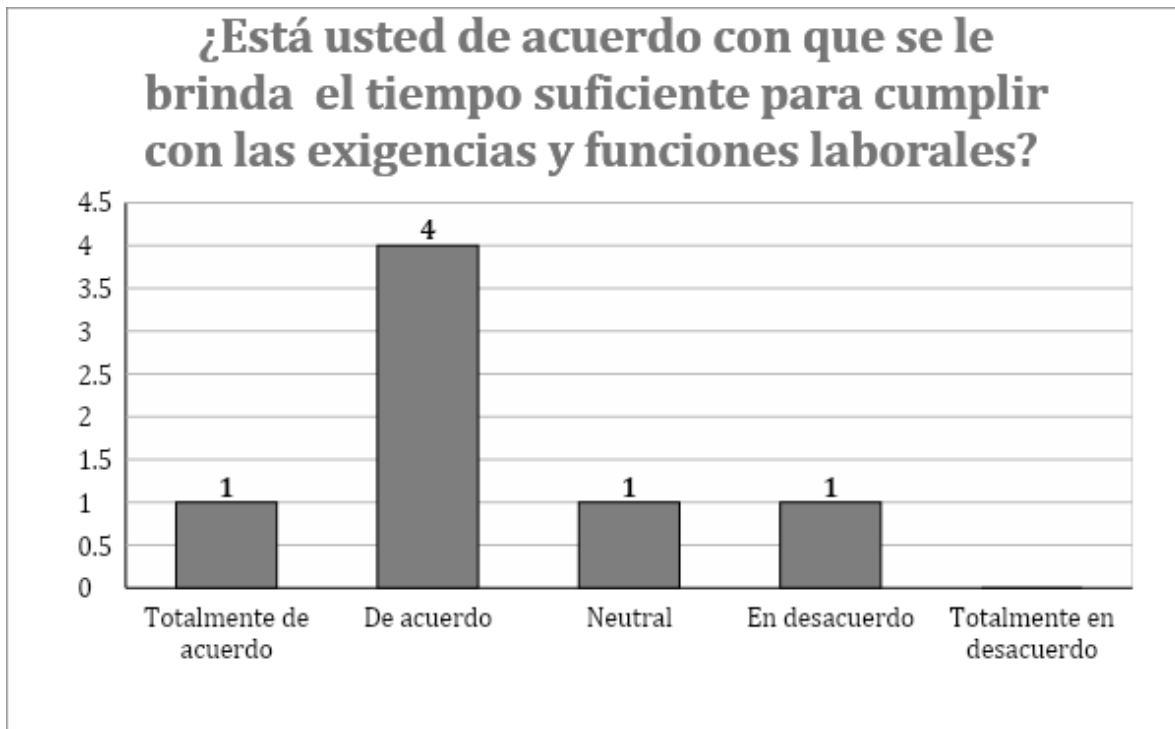
Fuente: elaboración propia

Figura 4.6. Satisfacción en cuanto a enseñanza, aprendizaje y ascensos



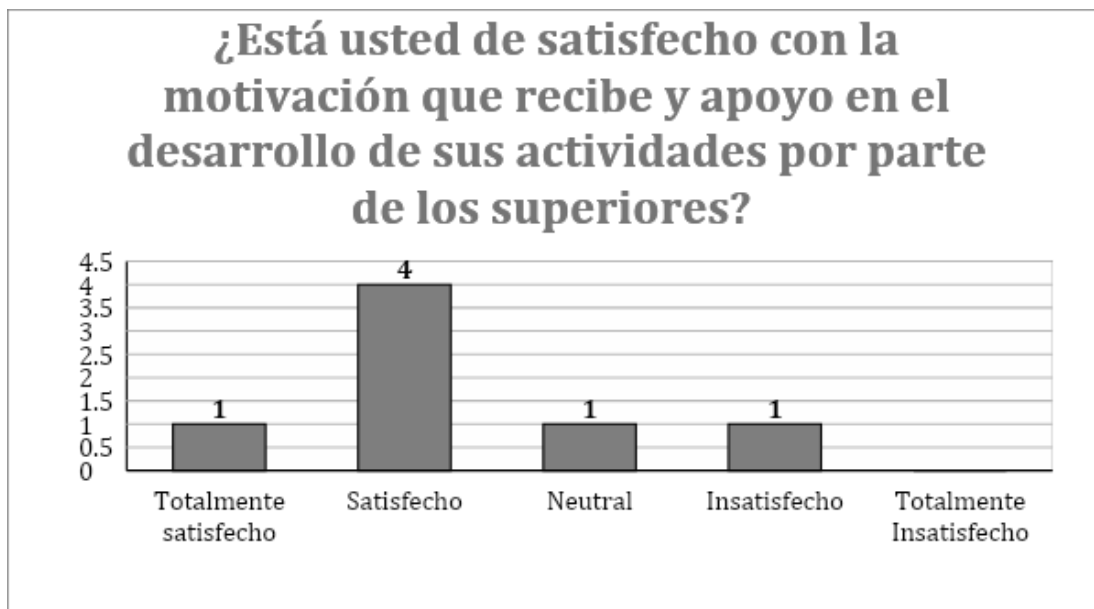
Fuente: elaboración propia

Figura 4.7. Tiempo para compromisos laborales



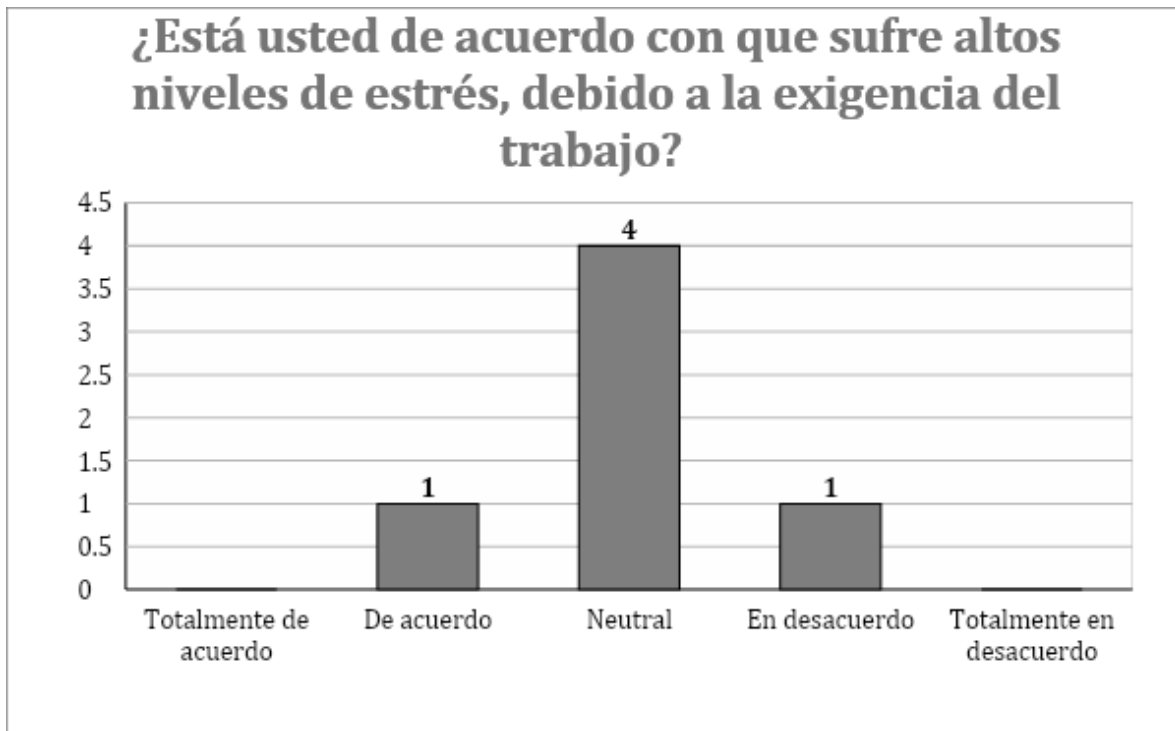
Fuente: elaboración propia

Figura 4.8. Apoyo



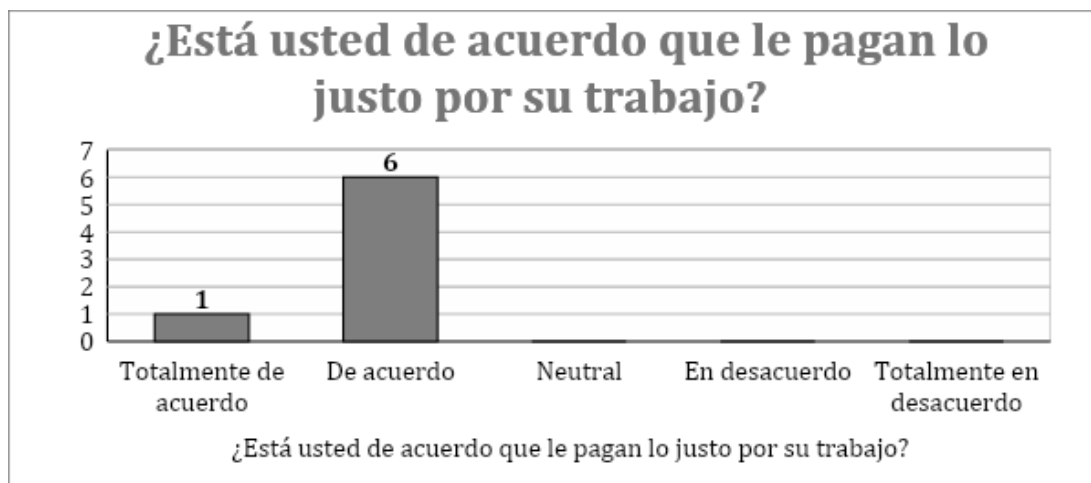
Fuente: elaboración propia

Figura 4.9. Nivel de estrés



Fuente: elaboración propia

Figura 4.10. Satisfacción con el salario

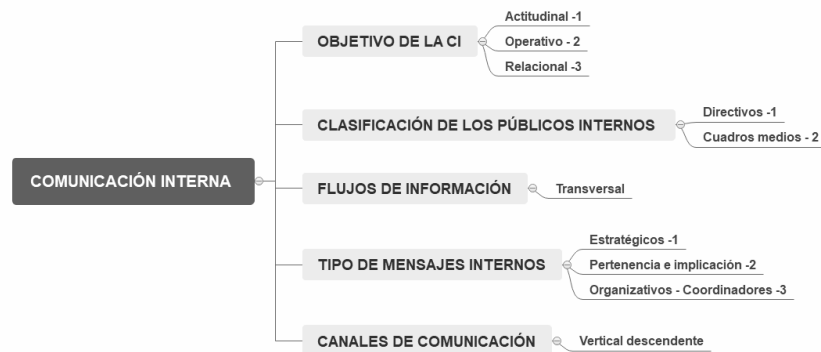


Fuente: elaboración propia

- Conformar matrices para poder plasmar en ellas las diferentes variables manejadas en cada objetivo, como se observa en el anexo 5, anexo 6, anexo 7.

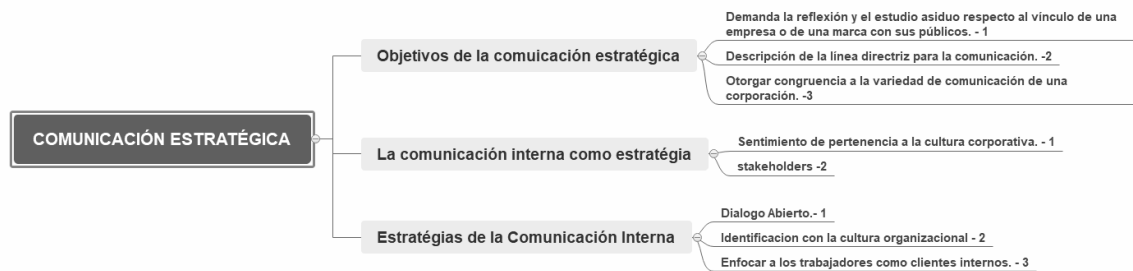
- A partir de la información recolectada se organizaron las observaciones como se encuentra en las figuras:

Figura 4.11. Comunicación interna



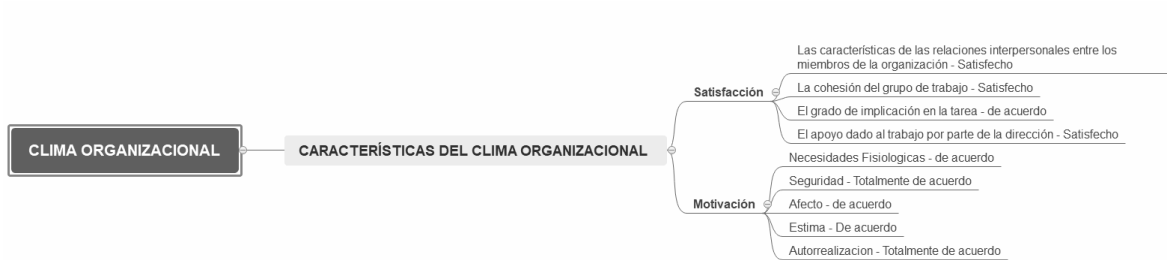
Fuente: elaboración propia

Figura 4.12. Comunicación estratégica



Fuente: elaboración propia

Figura 4.13. Clima organizacional



Fuente: elaboración propia

4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL

Siguiendo el análisis de los datos recolectados en las entrevistas semiestructuradas, el grupo focal y en la encuesta, se encontraron las siguientes categorías en orden de frecuencia:

4.2.1 Comunicación interna

En lo que respecta a esta categoría, se encontró que los aspectos que más tienen en cuenta en la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S., son los objetivos de la comunicación interna desde los niveles actitudinal, operativo y relacional, lo que resulta coherente con lo expuesto por Capriotti (1998), quien expuso que los objetivos de la comunicación interna podrían ser relacionales, operativos, motivacionales y actitudinales.

En el caso de los objetivos a nivel actitudinal se sustenta en la apreciación del funcionario entrevistado 1 (2022): “si conozco los pilares de la compañía, si bien ahorita están en reestructuración, trabajamos siempre servicio, trabajo y rectitud”.

Así como para los objetivos operativos esta:

... Comunicar eventos e información relevante de logros de la compañía en temas comerciales en temas de las áreas transversales o avances de los proyectos, además de citarnos a eventos o proyectos que tengan la compañía de forma interna y que apliquen para las áreas transversales ... (funcionario entrevistado 2, 2022).

Y finalmente, para los objetivos del nivel relacional, el funcionario entrevistado 3 (2022), afirmó “nos permitió identificar cuál era los canales más adecuados e indicados para llegar a los distintos a las distintas audiencias de la compañía”.

Al confrontar lo encontrado con la teoría expuesta por Capriotti (1998), se encuentra que los objetivos actitudinales, que son los más usados, están encaminados a obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, los valores y los fines globales de la organización, así como también buscan mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la misma.

Por otra parte, seguidos de los actitudinales, estuvieron los objetivos de nivel operativo que son definidos por Capriotti (1998) como aquellos que facilitan la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas y una mejor coordinación entre ellas.

Finalmente, se encontraron los objetivos de nivel relacional que buscan establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía Capriotti (1998).

El segundo componente de la comunicación interna que se priorizó a través del análisis de la información recolectada fue el de clasificación de los públicos internos,

obteniendo que en un primer orden de importancia estuvieron los directivos, seguidos por los cuadros medios.

La evidencia de esto la da el funcionario 4 (2022), cuando en sus respuestas afirma "... La empresa a través de su junta directiva de su acta de dirección ha determinado..."; esto para el caso de los directivos.

En lo que respecta a los cuadros medios, el funcionario 1 (2022) afirmó: "... Nosotros tenemos nuestro comitéeee primario... para escuchar cómo están los colaboradores y que ha pasado".

Lo anterior implica que los públicos internos en la comunicación interna de la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S; identificados por la base y los cuadros medios son los directivos que se encuentran ubicados en la parte superior de la organización, se caracterizan por la responsabilidad en la toma de decisiones, con diferencias en cuanto al tipo de relación con otros niveles en función de las características de cada empresa (Trelles, 2002).

Por otra parte, están los cuadros medios que son el escalón consecutivo con relación a los anteriores, por lo general encargado de dirigir los procesos que llevan a la práctica las decisiones tomadas por el nivel más alto de la organización (Trelles, 2002).

El tercer elemento analizado, son los flujos de información, que en el caso de Arquitectura & Construcciones S.A.S, que en su totalidad se percibe como transversal, desde la visión de los cuadros medios a donde pertenece el funcionario 1 (2022):

... Se toman como equipos de trabajos semana tras semana... Los colaboradores, de revisar, de cómo va el quehacer, de los aciertos, de las dificultades que tienen,

también es un espacio para entregar la información a los colaboradores, los cambios, hacia dónde va la compañía, los grandes retos (funcionario 1, 2022).

Y también desde el punto de vista de la base operativa de la empresa, como es el caso del funcionario 5 quien afirma que: “Una comunicación cercana de doble vía donde se haga posicionamiento de la marca” (funcionario 5, 2022).

Cuando se habla de que la comunicación interna de una empresa tiene un flujo de información transversal, es porque existe un intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico o escalonado y además facilita la interacción entre todos los miembros de la organización, permitiendo una toma de decisiones y una resolución de problemas ágil (Torres, 2012).

En tercer lugar, se encontró el tipo de mensaje que predomina en la comunicación interna de la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S.; que fueron los mensajes estratégicos en primer lugar, seguidos, por los de pertenencia e implicación y finalmente por los organizativos – coordinadores.

En el caso de los mensajes estratégicos, esto fue corroborado por afirmaciones como la del funcionario 1 (2022): “... se tomaron decisiones que tenían que ver con la misión y las metas, se reestructuró el organigrama de la de la organización y se puso al cliente en el centro como estrategia de negocios”

Los de pertenencia e implicación se observan en el funcionario 2 (2022), al afirmar “*... que movilicen a la empresa y a los colaboradores en un propósito común” y los organizativos coordinadores, se pudieron visualizar en afirmaciones del funcionario 3 (2022), como “*... hay que saber cómo llegar es el mensaje como se llegue que canal se utiliza para las distintas audiencias”.

Al confrontar con la teoría lo encontrado, los mensajes estratégicos se relacionan con la misión, la visión, objetivos y planes estratégicos y los de pertenencia e implicación pretenden la movilización de los trabajadores y dirigentes para aumentar la participación, mientras que los organizativos coordinadores están compuestos por Información que contiene la organización del trabajo (Graveran, 2017).

Finalmente, el único canal de comunicación reconocido por los participantes de la investigación fue el vertical descendente de acuerdo con la perspectiva del funcionario 3 (2022) en la afirmación: "... La gerencia y la subgerencia es cercana, se vive una empresa donde hay cercanía, donde hay un sentido humano".

Lo anterior implica que el canal de comunicación, al ser vertical, descendente, que la CI en la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S., se da desde la dirección hacia los niveles intermedios o la base (Peña, 2011).

4.2.2. Comunicación estratégica

Desde la información recogida a través de los instrumentos de recolección de la información planteados para esta investigación, se pudo establecer que la comunicación estratégica de la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S. posee como principal objetivo la reflexión y el estudio asiduo respecto al vínculo de una empresa o de una marca con sus públicos; viéndose reflejado en las respuestas de los participantes como es el caso del funcionario 1 (2022) quien afirma que "... ARCONSA te escucha... tiene el propósito de generar, un objetivo, la conversación cercana... como equipos de trabajos semana tras semana... también es un espacio para entregar la información".

De acuerdo con Pérez (2001), este objetivo implica que se establecen relaciones con el medio para identificar si son las más indicadas y si son coherentes con la misión y las metas organizacionales; esto indica que el principal objetivo de la empresa Arquitectura & Construcciones S.A.S., en cuanto a la comunicación es que

sea coherente con la cultura organizacional y los elementos de planeación estratégica que enmarcan la compañía.

En un segundo plano estuvo el objetivo de describir la línea directriz para la comunicación, que se encuentra relacionado con la decisión del tipo de sistemas que son mayormente ventajosos para usar, tomando en cuenta el estudio de las circunstancias de la empresa (Pérez, 2001); en este caso el sistema o el medio de comunicación más usado por ARCONSA, son los medios digitales como lo muestra la funcionaria 1 (2022), que está situada en un cargo de mando medio al afirmar "... Desde el estudio de cultura organizacional podemos identificar cuáles son las necesidades de los públicos de la compañía en términos comunicacionales, como se puede acompañar la comunicación y se identificó también los mejores medios para hacerlo".

Y posteriormente es corroborado por el funcionario 3 (2022) que corresponde a la base de la empresa "Bueno, la comunicación interna de la empresa nos llega a través de medios de correo corporativo de WhatsApp, y podría ser también información directa del jefe inmediato o el jefe del área".

Finalmente, el objetivo menos visualizado es el de otorgar congruencia a la variedad de comunicación de una corporación, que implica de acuerdo con Pérez (2001) que las estrategias comunicativas representarían la señal de partida que posibilite a los miembros de la empresa poder practicar una comunicación segura y eficiente; este objetivo indica que ARCONSA es una empresa que tiene unas estrategias de comunicación interna planteadas que analizaremos más adelante; resaltando así la relevancia de la comunicación interna, puesto que sin ella se dificulta la coordinación de tareas para un funcionamiento eficiente a nivel organizacional, y , por tanto, pone en riesgo la integración de los colaboradores y la aplicación de la planeación, planeación estratégica y cultura organizacional diseñados para la compañía.

Este fue validado por afirmaciones como la del funcionario 4 (2022):

... Una comunicación cercana de doble vía donde se haga posicionamiento de la marca y don desde donde hoy estamos también contribuyendo a hablar del servicio... se vuelve estrategia la comunicación del interno de la compañía para bajar toda la definición (de) la empresa a través de su junta directiva de su acta de dirección ha determinado como camino.

La siguiente subcategoría analizada fue la de la comunicación interna entendida como una estrategia que, de acuerdo a autores como Xifra (2005) y Berceruelo(2011), posee dos perspectivas, la primera es la del sentimiento de pertenencia a la cultura corporativa, que es la más utilizada por ARCONSA en razón al fortalecimiento de un ambiente laboral en el cual se incentiva el sentido de participación activa de los empleadores en los procesos organizacionales.(Berceruelo, 2011, p. 33).

Además, es vista como un instrumento que posibilita la ejecución de las metas, generando vínculos que construyan una relación de equilibrio entre los hechos y las ideas, permitiendo do construir significados a los servicios o productos, al establecer lazos abstractos entre la organización y la comunidad (Egas y Yance, 2018).

Lo anterior se puede observar en afirmaciones como la del funcionario 4 (2022): “me siento como parte importante de la compañía y la dependencia, pues yo digo que nosotros en algún en cierto grado somos impdependencia,

En un segundo momento, está la perspectiva de los stakeholders, planteados y definidos por Xifra (2005), como un grupo de interés o actores que se aglutinan con base en una serie de intereses comunes, aunque también hay que tener presentes a otros actores, además de los empleados, como son los representantes sindicales y del comité de empresa; esto significa que los empleados de ARCONSA son

relacionados en el mapa de públicos de ARCONSA, estableciendo estrategias de comunicación interna direccionadas a este específicamente.

Esto es validado por el funcionario 1 (2022), al afirmar: "... Segmentar y no para generar inequidad y distancia, sino precisamente para llegar a cada público como propuesta de valor desde la comunicación"; que muestra claramente que existe una segmentación de públicos, donde los empleados de la empresa son tenidos en cuenta como publico objetivo de la compañía.

Finalmente, la última subcategoría de este tema fueron las estrategias de comunicación interna, que para el caso de ARCONSA, fueron detectadas tres que en orden de relevancia son: el diálogo abierto, la identificación con la cultura organizacional y el enfocar a los trabajadores como clientes internos.

El diálogo abierto es definido por Argenti (2014) como aquel que fomenta un diálogo abierto en toda la organización e impulsa mecanismos de participación; "este enfoque permite que los empleados perciban, racional y emocionalmente, incluso, a las compañías más grandes como más cercanas y humanas" (Argenti, 2014, p. 387), de modo que para lograrlo se debe combinar la comunicación mediada por la tecnología con el contacto personal con los directivos y superiores.

El uso de esta estrategia fue validado por el funcionario 1 (2022), cuando afirma "... Una comunicación que salga del empleador hacia sus colaboradores, pero también donde se escucha a los colaboradores y se recoja el sentir y en lo que expresan y los que piensas de los colaboradores..." lo anterior muestra claramente que al proponer una comunicación; "de ida y vuelta se habla específicamente de la estrategia del diálogo abierto, ya que existe la confianza de los empleados de la base y de los cuadros medios para expresar su sentir en cada uno de los niveles jerárquicos.

La segunda estrategia detectada fue la identificación con la cultura organizacional, aspecto que, de acuerdo con Vilanova (2016), es lo que en la actualidad funciona en comunicación en general y en comunicación interna en particular, ya que es la identificación, que se puede facilitar mediante la participación de los empleados en los diferentes procesos, por lo que hay que transmitir sobre todo valores y emociones, compartir objetivos claros, y la información debe jerarquizarse.

Un ejemplo de esta estrategia, se puede observar cuando el funcionario 1 (2022), afirma que "... la cultura ARCONSA se basa en el servicio al interior, entonces todos somos en algún momento clientes y proveedores de servicio internamente..."; mostrando que los procesos en esta empresa son participativos y la opinión de los empleados es tenida en cuenta.

Finalmente, la tercera estrategia utilizada es la de enfocar a los trabajadores como públicos internos, que de acuerdo con Monfort, Villagra y López, (2019); es la perspectiva de entender que los trabajadores deben ser enfocados, (os como clientes internos enlazados con la del marketing interno, que se basa en vender la idea de empresa a los propios trabajadores que la conforman para aumentar su motivación y su productividad, entendiendo que son empleados que no se integran de forma exitosa en organizaciones que no les garanticen un desarrollo que va más allá de lo económico y que afecta a los ámbitos personal y social.

Lo anterior se ve reflejado en la afirmación del funcionario 1 (2022): "... Los empleados colaboradores los hemos considerado como clientes internos"; si se tiene en cuenta que una de las características de la comunicación interna como estrategia es la de ver a los empleados como uno de los stakeholders o grupos de interés de la empresa, entonces esta estrategia es coherente con esta y se podría decir que la comunicación interna de ARCONSA, es considerada como una estrategia empresarial para optimizar el ambiente laboral de la misma.

4.2.3 Clima organizacional

La variable clima organizacional es definida por Arce (2017) como la percepción de una organización de su funcionamiento estructural y dinámico que influye en los niveles de satisfacción y motivación, en la disposición a permanecer en la organización y en el desempeño del personal. Fue por esta razón que en esta investigación se indagó acerca de la satisfacción laboral y la motivación de los empleados del departamento de Gestión Humana y Cultura Organizacional de la empresa ARCONSA.

Desde el análisis de la satisfacción laboral definida como el estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral, representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales; la satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener, generando un sentimiento positivo o de satisfacción o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado, lo que implica que el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional (Zuluaga, 2001). A través de la encuesta planteada para establecer la satisfacción laboral, tuvo en cuenta los siguientes componentes: las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización, ante la cual todos los participantes afirmaron estar satisfechos, sin recibir ningún argumento o voto que muestre que hay diferencias entre los participantes de la investigación.

Lo anterior implica que a pesar de la diversidad de seres humanos que existe en ARCONSA, que además poseen comportamientos, actitudes y creencias diversas, han logrado unas buenas relaciones interpersonales, que a la vez son necesarias para mantener el buen clima laboral en una empresa.

El siguiente factor analizado fue la cohesión en el grupo de trabajo definida por Arce (2017), como la fuerza con la que están identificadas los miembros de una empresa y de allí depende el nivel de empatía, de comunicación y de eficacia en su trabajo; a este respecto los participantes consideraron que era satisfactorio.

Lo anterior implica que cada uno de los participantes entienden su rol dentro de la organización, conocen sus fortalezas como organización y tienen un alto grado de compromiso con el logro de los objetivos del equipo, por lo que tiende a ser más relevantes las metas del grupo que las individuales y es Mayr la motivación de trabajar hacia el alcance de las metas de la organización.

En cuanto al grado de implicación en la tarea, hace referencia a la cohesión del equipo de trabajo, el cual fue mayormente positivo desde el punto de vista de los participantes en la investigación, y es un punto importante, ya que de acuerdo con autores como Zuluaga (2001) este factor es más un estado cognitivo de identificación psicológica con el trabajo que realiza cada persona; por tanto, en ARCONSA, se estableció que hay un alto grado de implicación con la tarea lo que minimiza los niveles de estrés con respecto al desempeño de las funciones laborales.

Por otra parte, se analizó la motivación, desde la perspectiva de Chiavenato (2011) quien considera que el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización, puesto que las situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional, lo que puede ser llamado como un estado de adaptación, refiriéndose no solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización; entonces, la frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación, como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de

autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y des adaptación de las personas.

Lo anterior implica que la motivación en una empresa se da desde que las necesidades de cada integrante de la compañía sean suplidas, por lo que Münch (2011), afirma que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido a que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, esta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación.

De acuerdo con los participantes de la investigación y sus respuestas a la encuesta, estos sienten que al laborar en ARCONSA, sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, están siendo satisfechas, e inclusive le dieron un poco más de relevancia a la segunda y la quinta¹; lo cual incide directamente con el rendimiento de los empleados, ya que perciben a ARCONSA como una empresa que se preocupa por su bienestar, mejorando su compromiso con ella y su nivel de implicación en las tareas realizadas.

¹ Seguridad y autorrealización

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional, se concluye que la comunicación interna de esta empresa posee las siguientes características: se direcciona a través de objetivos actitudinales, operativos y relacionales, que están basados en una clasificación de públicos internos, donde los empleados son considerados como un stakeholders.

Además, el flujo de la información es transversal permeando a cada uno de los niveles jerárquicos de ARCONSA, lo que implica que dejando entrever una estrategia de la comunicación interna fundamentada en el diálogo abierto, que se refleja en el alto grado de implicación en la tarea que se observa en los empleados de ARCONSA.

El tipo de mensajes que predomina en la comunicación interna de ARCONSA son los estratégicos, que se encuentran relacionado con los elementos de la planeación estratégica que a la vez es una característica de la comunicación interna como estrategia en lo que respecta al sentimiento de pertenencia a la cultura corporativa, generando una actitud positiva a nivel de la satisfacción laboral desde el apoyo dado por la dirección y en la motivación en el cubrimiento de las necesidades de autorrealización y seguridad, ya que al tener la percepción de pertenecer a una organización con una cultura organizacional en la que se sienten cómodos su desempeño laboral tiende a ser mejor.

Finalmente, los canales de comunicación, al ser verticales, descendentes, o sea que va desde la dirección hacia los demás niveles jerárquicos, establecen una línea

directriz para la comunicación interna, reiterando el apoyo al trabajo por parte de los directivos y los cuadros medios.

Por todo lo anterior, se puede concluir que la comunicación interna en ARCONSA, es diseñada como una estrategia de esta, con el propósito de optimizar el clima organizacional, meta que es cumplida a cabalidad y que tiene como eje principal la visualización de los empleados de la empresa como un público objetivo.

Se recomienda a ARCONSA, promover programas de capacitación que implique el mejoramiento del trabajo en equipo, para estandarizar la calidad de la comunicación interna y que lo plasme en sus manuales de políticas y procedimientos.

6. REFERENCIAS

Aignerren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. *La Sociología en sus Escenarios*, 5(6).

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones* (págs. 11-17). México, D. F.: Trillas.

Álvarez, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30. Recuperado de <https://bit.ly/2S8iFwo>

Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8. Recuperado de <https://bit.ly/35DZpL8>

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. doi: 10.4185/RLCS-2017-1177.

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

Argenti, P.A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID editorial.

Barral – Bejarano, S. (2018). *Comunicación interna y su relación con el compromiso organizacional, del personal administrativo de una institución universitaria de los olivos*, 2018. Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23856/Barral_BSC.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Bartolí, A. (1992) "Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada". **Editorial Paidós**.

Bednarik, J. (2019). Change of paradigm in personnel strategy - corporate social responsibility and internal communication. *Comunicación Today*, 10(2), 42-58. Recuperado de <https://bit.ly/34IlpCg>

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*, Vizcaya: AEDIPE

Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183–192. doi: 10.1177/2277975214542059

Bostan, C. (2015). Focus-group research on modern techniques and multimedia tools implementation in teaching practice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1444-1450.

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. (1998). *Capacitación y Desarrollo: La comunicación interna*. Buenos Aires.

Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A. & Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 48, pp. 56-78. doi: 10.12795/Ambitos.2020.i48.04

Castro-Martínez, A., y Díaz-Morilla, P. (2019). "Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280518. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción* V.9, N.1, ENE-JUN. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>

Collado, C. (2005). *La comunicación en las Organizaciones*. España. Ed. Trillas.

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

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.

Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 28, 61-70.

De las Heras, C., Ruiz, I. & Paniagua, F. (2018). *Gestión de la comunicación en las instituciones*. Madrid: Pearson.

Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.

Dilthey, W. (1900) "The rise of hermeneutics". En: Connerton, P. (ed), *Critical sociology*, Penguin, Nueva York, 1976.

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

Egas, E. y Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil – Ecuador. *Revista Espacios* Vol. 39 (N.º 24) Año 2018 • Pág. 20. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Espinoza, M. y Paredes, D. (2017). La demanda social y las competencias profesionales del comunicador social de la universidad nacional Santiago Antúnez de Mayolo de Huaraz. Universidad Nacional "Santiago Antúnez De Mayolo". Recuperado de http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/1981/T033_22505255_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Eurofound. (2013). Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo-2010. EWCS. Eurofound. doi: 10.2806/34660.

Fernández, C., y Galguera, L. (2009). Teorías de la comunicación. México, D. F.: McGraw-Hill

Freeman, R. (1984). Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman.

García Ferrando M. (1993) La encuesta. En: Garcia M, Ibáñez J, Alvira F. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Universidad Textos; p. 141-70.

Gonzales, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. ISLAS, 45(138):125-135; octubre-diciembre. Recuperado de <https://docplayer.es/26511059-Los-paradigmas-de-investigacion-en-las-ciencias-sociales.html>

Graverán D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.

Grunig, J. & Hunt, T. (2000). Dirección de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000.

Hamui-Sutton, A. y Varela-Rui, M. (2013). La técnica de grupos focales. Revista Investigación en Educación Médica, 2, 55-60.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003

Khun, T. (1986): *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México

Laffitte Santiesteban, M.E. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.

Linares, P. (2012). *Buenas prácticas. Comunicar e informar*. La Habana: Editorial Academia.

López, W. (2013) El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa *Educere*, vol. 17, núm. 56, enero-abril, 2013, pp. 139-144 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>

McDonnel, A., Jones, L. y Read, S. (2000). Practical considerations in case study research: the relationship between methodology and process. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 383-390.

Madroñero, G. & Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186. doi: 10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186

Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Primera edición. Ed. Trillas.

Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. doi: 10.1177/2329488414525399

Monfort, A., Villagra, N. & López, B. (2019). Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *El profesional de la información*, 28(5), 1-15. doi: 10.3145/epi.2019.sep.13

Montoya – Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y practicas de algunos autores mexicanos. Razón y Palabra, 22 pág. 778-795. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935>

Muñoz Vázquez, K. (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional, Redalyc, vol.3, No. 5, México.

Muriel, M. (1980). Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas. Quito: Editora Andina.

Ortiz, F. (2018). Diseño de estrategias de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional de la multinacional de comunicación Kream Ecuador. Universidad Central de Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14818/1/T-UCE-0009-101-2018.pdf>

Oyarvide, H., Reyes, E. y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 3, núm. 4, octubre, 2017, pp. 296-309. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174479.pdf>

Paniagua, F. J., Gómez, B. J. & Fernández, M. (2012). La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo. Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 18, 691-701. doi: 10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40948

Peña, M. (2011). Manual de Gestión de la Comunicación. Trabajo de Diploma.

Pérez González, R. A. (2001). *Estrategias de comunicación*. Editorial Ariel.

Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Didasc@lia: Didáctica y Educación. Vol. VIII. Año 2017. Número 3, Julio-septiembre. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>

Rebeil, M., y Montoya, A. (2006). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. A. Rebeil, Comunicación estratégica en las organizaciones (págs. 67-93). México, D.F.: Trillas; Universidad Anáhuac.

Robledo – Dioses, K., Atarama – Rojas, T. y Hermida- Russo, A. (2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. Cuadernos de Gestión Vol. 20 N.º 1 (2020), pp. 137-154. [https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4540/El%20storytelling%20como%20herramienta%20de%20comunicaci%
c3%b3n%20interna%20una%20propuest
a%20de%20modelo%20de%20gesti%
c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4540/El%20storytelling%20como%20herramienta%20de%20comunicaci%c3%b3n%20interna%20una%20propuest%20de%20modelo%20de%20gesti%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rojas, O. (2012). Relaciones públicas. La eficacia de la influencia. Madrid: ESIC Editorial

Rubalcaba, A. (2011). Plan de Relaciones Públicas 2012. Grupo Empresarial PALCO. Tesis en opción al grado de Máster. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Salazar Estrada, J. (2009) Clima y Cultura Organizacional: Dos Componentes Esenciales en la Productividad Laboral. Revista ACIMED. Vol. 20, N.º 4. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Sandoval Caraveo, M. (2004) Conceptos y Dimensiones del Clima Organizacional. Ensayo. Año 1 Nro. 27. Disponible en: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf

Scheinsohn. (2009). Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Granica S.A.

Segredo Pérez, A. (2015) Construcción y Validación de un Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en el Ámbito de la Salud Pública. Revista Cubana de Salud Pública. N° 41(4) Pp. 603-619. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_ arttext&pid=S0864-34662015000400004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662015000400004)

Sierra Bravo R. (1994) Técnicas de Investigación social. Madrid: Paraninfo.

Solano – Martínez, M. (2018). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa cosapi data. Año 2016. Escuela profesional de ciencias de la comunicación.
https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/3651/barrantes_rm_g.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Torres, L. (2012). Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional.

Trelles, I. (2002). “Modelo de gestión de la comunicación en organizaciones” Tesis de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.

Valenzuela Salazar, 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 (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 129-141.
<https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/206/191>

Van, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. Razón y Palabra, 22(1_100), 144-150. Recuperado de <https://bit.ly/38UBPf6>

Vázquez-Sande, P., García-Abad, L. y Pineda-Martínez, P. (2019): “Comunicación interna y crisis reputacional. El caso de la Universidad Rey Juan Carlos”. Revista Latina de Comunicación Social, pp. 1748 a 1760.
<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1408/91es.html> DOI: 10.4185/RLCS-2019-1408

Vasilachis, I. (1997), El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría, Revista Estudios Sociológicos, Vol. XV, Núm. 43, (enero -abril, 1997), Colegio de México. Recuperado de <http://estudiossociologicos.colmex.mx/index.php/es/article/download/874/874>

Vilanova, N. (2016). Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro. Barcelona: Plataforma Editorial.

Xifra, J. (2011). Manual de relaciones públicas e institucionales. Madrid: Editorial Tecnos.

Xifra, J. (2005). Planificación estratégica de relaciones públicas. Barcelona: Paidós Ibérica.

7. ANEXOS

7.1 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

7.1.1 Entrevista semiestructurada Área Gestión Humana - Cultura Organizacional

Directiva del Área Gestión humana - cultura organizacional

El objetivo central de esta entrevista es categorizar las estrategias de comunicación interna de la organización. Para posteriormente analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional. Según las variables operativas descritas en el marco teórico correspondientes a esta temática.

Preguntas guía:

1. ¿Las relaciones de la empresa son coherentes con la misión y las metas de la misma?
2. ¿Cuál es la directriz o política para la comunicación interna en la empresa?
3. ¿Cuál es la base teórica de la comunicación interna en la empresa?
4. ¿Cuáles son los grupos de interés en la dependencia?
5. ¿Existe alguna campaña de relaciones públicas internas que haya sido diseñada formalmente?
6. ¿Existe una estrategia de diálogo abierto en la empresa?
7. ¿Cuáles son los pilares de la cultura organizacional de la empresa?

8. ¿Cuáles son los mecanismos de escucha diseñados para la comunicación interna en esta dependencia?

9. ¿Los empleados están categorizados como clientes internos y en qué casos?

7.1.2 Grupo focal Área Gestión Humana - Cultura Organizacional

Empleado de Arquitectura & Construcciones S.A.S., específicamente en el Área Gestión Humana Cultura Organizacional siete operarios.

El objetivo central de esta entrevista está en identificar las estrategias de comunicación interna de la organización. Para posteriormente analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional. Según las variables operativas descritas en el marco teórico correspondientes a esta temática.

Preguntas:

1. ¿Describa la comunicación interna en la empresa teniendo en cuenta su objetivo, el público, el mensaje y los canales de comunicación?

2. ¿Cómo es el flujo de información en la empresa y en el departamento de Gestión Humana, Cultura Organizacional?

3. ¿Se sienten como parte importante no solo de la dependencia sino de la empresa?

4. ¿Se sienten libres de dialogar abiertamente con pares y superiores?

5. ¿Conocen los pilares de la cultura organizacional de la empresa y cuáles son?
6. ¿Qué es triunfar para ti?
7. ¿Eres optimista y confías en alcanzar tarde o temprano tu meta?
8. ¿Cómo ves a tus compañeros de trabajo, como amigos o rivales?
9. ¿Sacrificarías el descanso y el ocio para poder dedicarte a tu profesión y triunfar?
10. ¿Qué es el éxito para ti?
11. ¿Los beneficios económicos que recibes en tu empleo satisfacen tus necesidades básicas?
12. ¿Te sientes con ánimo y energía para realizar adecuadamente tu trabajo?
13. ¿Las tareas que realizas te motivan y te permiten desarrollarte profesionalmente?

7.1.3 Cuestionario Área Gestión Humana - Cultura Organizacional

Empleado de Arquitectura & Construcciones S.A.S, específicamente en el Área Gestión Humana Cultura Organizacional siete operarios.

El objetivo central de esta entrevista es examinar el clima organizacional de la organización desde las estrategias de comunicación interna. Para posteriormente analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional. Según las variables operativas descritas en el marco teórico correspondientes a esta temática.

1. **Edad:** 25-30___ 31-35___ 36-40___ 41-45___ 46-50___ 51-55___
56-60___ mayor de 60___

2. **Sexo:** masculino ___ femenino ___

3. **Estado Civil:** Soltero ___ Unión libre ___ Casado ___ Divorciado ___ Viudo ___

4. **Nivel de Escolaridad:** Bachiller ___ Tecnólogo ___ Profesional ___
Especialista ___ Magíster ___ Doctor ___

5. ¿Qué tan satisfactoria son las condiciones del lugar de trabajo, para su desempeño como empleado?

Totalmente satisfactoria

Totalmente satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Totalmente Insatisfecho

6. ¿Te sientes satisfecho con el ambiente laboral de esta institución?

7. ¿Estás de acuerdo con que la información compartida es de interés, es clara y es comunicada oportunamente?

8. ¿Se siente usted satisfecho con participar en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo?

- Totalmente satisfecho
- Satisfecho
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿Está usted de acuerdo con el trabajo que realiza satisface sus necesidades de enseñanza, aprendizaje y ascensos?

10. ¿Está usted de acuerdo con que se le brinda el tiempo suficiente para cumplir con las exigencias y funciones laborales?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. ¿Está usted de satisfecho con la motivación que recibe y apoyo en el desarrollo de sus actividades por parte de los superiores?

12. ¿Está usted de acuerdo con que sufre altos niveles de estrés, debido a la exigencia del trabajo?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo
- Insatisfecho
- Totalmente Insatisfecho
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

13. ¿Está usted de acuerdo que le pagan lo justo por su trabajo?

7.2 CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

La Investigación emprendida por Katty Valentina Marín y Hernando Restrepo, estudiantes del programa de Comunicación Social que ofrece la Universidad Católica Luis Amigó. Busca analizar las estrategias de comunicación interna implementadas por Arquitectura & Construcciones S.A.S. en relación con su clima organizacional.

Debe quedar en claro que su participación en este estudio no le reportará ningún beneficio de tipo académico, material, o económico, ni se adquiere ninguna relación contractual con el equipo de investigación o las Instituciones de las que hacen parte. Su colaboración es una contribución para el desarrollo de la ciencia y el conocimiento y solo con la participación solidaria de personas como usted será posible comprender la función de la comunicación dentro del ámbito organizacional. La información personal que usted dará a nuestros investigadores en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a usted bajo ninguna circunstancia.

Únicamente algunos docentes (estrictamente los responsables del estudio) tendrán acceso a su identidad para poder localizarle en caso de que las entrevistas o evaluaciones detecten alguna alteración.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada.

La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas

quienes realizan la revisión independiente de la investigación según los requisitos que la regulan.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.

Nombre del Participante
CC.

Firma del participante

Fecha

Firma del asesor

7.3 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

7.4 Y OTROS QUE SEAN REQUERIDOS (opcional)

.