



Institución
Universitaria
Reacreditada en Alta Calidad

Innovación Tecnológica con
Sentido Humano

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
Influencia de la comunicación interna en el clima
organizacional de una Institución de Educación Superior
de la ciudad de Medellín - Colombia (Profundización)

Maria Fernanda Gualtero Mira

Director (a):

Laura Cristina Henao Colorado

Magíster

INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA

2022

Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín - Colombia

Maria Fernanda Gualtero Mira

Trabajo de grado presentada(o) como requisito para optar al título de:

Magíster en Gestión de Organizaciones

Director (a):

Magíster Laura Cristina Henao Colorado

Codirector (a):

Magíster Iván Darío Rojas Arenas

**INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MEDELLÍN, COLOMBIA**

2022

Agradezco a Dios, a mi madre, a mi padre y mis hermanos por apoyarme en mi formación académica y personal.

Agradezco a mis directores de trabajo de grado por motivarme y ser la luz en los momentos más difíciles de este camino.

A mi jefe y mis compañeros de trabajo por su interés en el desarrollo de mi trabajo de grado.

Y agradezco a mis compañeros de maestría por ser el apoyo durante estos años, los llevo en mi corazón.

RESUMEN

La comunicación interna en las organizaciones es un proceso de interacción entre los miembros de diferentes niveles jerárquicos y su satisfacción depende de la percepción de su relacionamiento con la organización, sin embargo, su insatisfacción puede generar diferentes reacciones como hostilidad, tolerancia, molestia, entre otras, afectando los indicadores de productividad y calidad.

Por otro lado, el sector educativo está en continuo crecimiento, en consecuencia, se requiere mantener las condiciones de calidad laboral para las personas que se desempeñan en el sector, con el propósito de aumentar los indicadores productividad y calidad. Adicionalmente se identificó que existe escasez de estudios que analicen la influencia de la comunicación interna en el clima organización en Instituciones de Educación Superior en Colombia.

Dado lo anterior, este estudio busca evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín, tomando como caso de estudio la Institución Universitaria Pascual Bravo, de acuerdo con lo anterior, nuestra pregunta de investigación es ¿cuál es la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín?, para dar respuesta a esta pregunta se plantean tres objetivos específicos, identificar los principales componentes del clima organizacional y la comunicación interna, caracterizar el clima organizacional y la comunicación interna, para finalmente, definir la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior.

El desarrollo metodológico de esta investigación se llevó a cabo en tres etapas principales, en la primera etapa se identificó en el organigrama de la institución los líderes de los

principales procesos, a través del correo electrónico se solicitó la entrevista y se envió el consentimiento informado de confidencialidad, se construyeron unas preguntas bases de acuerdo con las variables identificadas en el marco teórico y se entrevistaron a 22 directivos, posteriormente, estas entrevistas fueron analizadas por medio del método fenomenológico hermenéutico, a través de este análisis se pudo identificar los principales componentes de la comunicación interna y el clima organizacional que aplican a la Institución Universitaria Pascual Bravo, con los resultados de la primera etapa, se investigaron modelos validados para medir la percepción de la comunicación interna y el clima organizacional, se seleccionaron las preguntas que corresponden a los componentes identificados en la primera etapa y se aplicó un cuestionario con escala Likert de 1-5 a una muestra no probabilística de 114 personas, por medio del análisis del cuestionario se identificaron las variables como instrucciones y liderazgo, las cuales, tienen mejor percepción para los encuestados, finalmente, se construyó el modelo de ecuaciones estructurales.

Palabras clave: Clima organizacional, Comunicación interna, Organizaciones.

ABSTRACT

Internal communication in organizations is a process of interaction between members of different hierarchical levels and their satisfaction depends on the perception of their relationship with the organization, however, their dissatisfaction can generate different reactions such as hostility, tolerance, annoyance, among others, affecting productivity and quality indicators.

On the other hand, the education sector is in continuous growth, therefore, it is necessary to maintain the labor quality conditions for the people working in the sector, in order to increase productivity and quality indicators. Additionally, it was identified that there is a

scarcity of studies that analyze the influence of internal communication on the organizational climate in Higher Education Institutions in Colombia.

Given the above, this study seeks to evaluate the influence of internal communication on the organizational climate in a Higher Education Institution in the city of Medellín, taking as a case study the Institución Universitaria Pascual Bravo, in accordance with the above, our research question is what is the influence of internal communication on the organizational climate in a Higher Education Institution in the city of Medellín, In order to answer this question, three specific objectives are proposed: to identify the main components of organizational climate and internal communication, to characterize the organizational climate and internal communication, and finally, to define the influence of internal communication on the organizational climate of a Higher Education Institution.

The methodological development of this research was carried out in three main stages, in the first stage the leaders of the main processes were identified in the organization chart of the institution, the interview was requested by e-mail and the informed consent of confidentiality was sent, The interviews were then analyzed by means of the hermeneutic phenomenological method, through this analysis it was possible to identify the main components of internal communication and organizational climate that apply to the Institución Universitaria Pascual Bravo, With the results of the first stage, validated models were investigated to measure the perception of internal communication and organizational climate, the questions corresponding to the components identified in the first stage were selected and a questionnaire with a Likert scale of 1-5 was applied to a non-probabilistic sample of 114 people, through the analysis of the questionnaire the variables such as instructions and leadership were identified, which are better perceived by the respondents, finally, the structural equation model was built.

Keywords: Organizational climate, Internal communication, organizations.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS	xi
GLOSARIO	xii
INTRODUCCIÓN.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
Antecedentes	18
Justificación	19
Preguntas de Investigación	20
OBJETIVOS	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos.....	21
1. MARCO REFERENCIAL	22
1.1. Marco Teórico	22
1.1.1. Comunicación.....	22
1.1.2. Clima organizacional	23
1.2. Marco Conceptual	23
1.2.1. Instituciones de Educación Superior.....	23
1.2.2. Comunicación organizacional	24
1.2.3. Comunicación interna	25
1.2.4. Clima organizacional	27
1.3. Estado del arte	30
2. Metodología.....	41
3. Resultados	44
3.1. Análisis entrevistas semiestructuradas.....	44
3.1.1. Comunicación interna	45
3.1.2. Clima organizacional	55

3.2. Análisis de encuestas de percepción de la comunicación interna y clima organizacional	65
3.3. Modelo de ecuaciones estructurales	79
4. Conclusiones	87
Referencias	90
Anexo A. Formato de consentimiento informado de confidencialidad de entrevistas ..	96
Anexo B. Preguntas base para el desarrollo de la entrevista semiestructurada.....	97
Anexo C. Modelos validados de la comunicación interna	99
Anexo D. Modelos validados del clima organizacional.....	109
Anexo D. Cuestionario de percepción de la comunicación interna y el clima organizacional.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Sistema de comunicación	22
Figura 2 El sistema individual.....	23
Figura 3 Mapa de calor de cantidad de citasiones	31
Figura 4 Redes bibliométricas.....	32
Figura 5 Exploración documental	33
Figura 6 Instrucciones	65
Figura 7 Toma de decisiones.....	64
Figura 8 Comunicación vertical	67
Figura 9 Comunicación horizontal.....	66
Figura 10 Asignación de trabajo y actividades	68
Figura 11 Comunicación de apoyo.....	67
Figura 12 Comunicación motivacional	69
Figura 13 Comunicación de cultura.....	68
Figura 14 Comunicación de confianza	70
Figura 15 Comunicación informal.....	69
Figura 16 Comunicación formal	71
Figura 17 Participación del cambio.....	70
Figura 18 Autonomía	72
Figura 19 Cultura organizacional.....	71
Figura 20 Productividad	73
Figura 21 Formalización.....	72
Figura 22 Confianza	74
Figura 23 Participación.....	73
Figura 24 Liderazgo	75
Figura 25 Formación.....	74
Figura 26 Innovación y flexibilidad	76
Figura 27 Calidad en el servicio.....	75
Figura 28 Satisfacción laboral	77
Figura 29 Desempeño laboral.....	76
Figura 30 Motivación laboral	78
Figura 31 Medio ambiente físico.....	77
Figura 32 Modelo estructural para la inferencia de variables latentes de los constructos formativos.....	80



Figura 33 Capacidad predictiva del modelo estructural propuesto	85
Figura 34 Modelo estructural propuesto: Resultados	86
Figura 35 Formato consentimiento informado	96

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Análisis entrevista semiestructurada comunicación interna	45
Tabla 2 Análisis entrevista semiestructurada clima organizacional	55
Tabla 3 Criterios para el análisis de resultados en PLSSEM.....	81
Tabla 4 Consistencia interna, Fiabilidad, Colinealidad, AVE y coeficientes.....	82
Tabla 5 Validez Discriminante.....	83
Tabla 6 Resultados del modelo estructural.	86
Tabla 7 Modelos validados de la comunicación interna.....	99
Tabla 8 Modelos validados del clima organizacional.....	109
Tabla 9 Cuestionario percepción de la comunicación interna	117
Tabla 10 Cuestionario percepción del clima organizacional	119

GLOSARIO

COMUNICACIÓN: Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

EFICACIA: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

EFICIENCIA: Capacidad de lograr los resultados deseados con el mínimo posible de recursos.

OPTIMIZAR: Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

PARADIGMA: Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

PERCEPCIÓN: Sensación interior que resulta de una impresión material producida en los sentidos corporales., conocimiento o idea.

PROCESO: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

VARIABLE: Magnitud que puede tener un valor cualquiera de los comprendidos en un conjunto.

INTRODUCCIÓN

El proceso comunicativo es inherente a muchas especies; sin embargo, para el caso específico de los seres humanos, este es un proceso complejo, que determina muchas de las características tanto de las sociedades como de las organizaciones. En este sentido, comunicar no se entiende como el mero hecho de expresar ideas o sentimientos entre personas, sino que se analiza como una forma en la que se establecen estructuras, se generan códigos e instituciones, o se crean lazos, es decir, comunicar como acto complejo explica las formas de comportamiento de un grupo de personas que conforman la comunidad o nuestros paradigmas sobre lo que consideramos como una comunidad.

Ahora bien, cuando se habla específicamente de la comunicación interna, la misma hace referencia a la forma como las personas en una organización se comunican a partir de lenguajes y códigos específicos, enmarcados en un paradigma propio de dicha organización. Esto es, una manera específica de comunicarse, más allá del uso de un sistema determinado (idioma, por ejemplo) que define la forma como se expresan ideas, sentimientos, instrucciones, etc. al interior de una entidad y entre sus distintos niveles jerárquicos y, por tanto, le da unas características propias, una forma de liderazgo que puede definir la manera como se hacen las cosas (Segredo et al, 2017; Pološki et al, 2021). Lo anterior a tal punto, que un modelo efectivo de comunicación interna impacta no solo los aspectos relacionales, sino además la productividad y el clima organizacional (Quiroga, 2007b).

De acuerdo con lo anterior, se entiende el clima organizacional como la sumatoria de las percepciones de los miembros de una organización frente a la misma y a su trabajo en particular, la cual está determinada por diversos factores, entre ellos, la comunicación interna (Chiavenato, 2020; Torres et al, 2018). De esta manera, tiene sentido establecer relaciones entre la comunicación interna y el clima organizacional, de tal forma que se pueda evaluar la influencia del primer factor sobre el segundo, en un intento por explicar la

complejidad de los procesos de comunicación presentes en las organizaciones y su impacto en la consecución de los objetivos misionales.

Para tal efecto, se desarrolló la presente investigación, en la cual además se establecieron tres objetivos específicos, a saber: identificar los principales componentes del clima organizacional y la comunicación interna de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín; caracterizar el clima organizacional y la comunicación interna de dicha institución; y definir la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional.

En la primera parte del texto se realiza el planteamiento del problema, presentando los antecedentes relativos al objeto de estudio, así como la justificación de la problemática a estudiar, relacionada con la pregunta de investigación, la cual se centra en determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una IES seleccionada.

Posteriormente, se plantean los objetivos, general y específicos, necesarios para responder a la pregunta de investigación planteada. En el marco teórico, se hace una revisión bibliográfica de los conceptos de comunicación y clima organizacional. Mas adelante, en el marco conceptual, se describen una serie de conceptos importantes dentro de este proceso investigativo.

En el estado del arte, se hace una revisión de textos relativos al clima organizacional y la comunicación interna, a partir de la búsqueda en la base de datos Scopus; con los resultados obtenidos se construyeron los respectivos mapas de calor con el fin de establecer el número de citas, así como un gráfico de redes bibliométricas en donde se analizan los países de origen de las distintas publicaciones, y uno más de exploración documental con los autores y el año de sus publicaciones.

En el capítulo 2 se explica la estrategia metodológica, en donde se describen las herramientas para la obtención de información, las técnicas para el análisis de esta y el tratamiento estadístico que se va a dar a los datos obtenidos. Dicha estrategia se dividió en tres etapas, la primera corresponde a la identificación de los principales componentes del

clima organizacional y la comunicación interna, la segunda es la caracterización del clima y la comunicación interna, finalmente, la tercera etapa es la modelación de la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional. En el capítulo 3 se muestran los resultados obtenidos, relativos al análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas, la encuesta de percepción aplicada en la institución seleccionada y el modelo de ecuaciones estructurales resultante. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como las referencias bibliográficas empleadas.

Se espera que la presente investigación sirva como referente para futuros trabajos en el campo de los estudios organizacionales, sobre todo los relativos a la comunicación interna y el clima organizacional, para de esta manera, llenar un poco el vacío de conocimiento presente en el objeto de estudio seleccionado. Así mismo, la generación de productos académicos rigurosos en esta línea puede aportar en el mejoramiento de los procesos de comunicación en las organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación se puede definir como un proceso, mediante el cual, los individuos se relacionan usando un código válido que les permite intercambiar ideas, conceptos y percepciones, sin embargo, para lograr la comunicación efectiva, es necesario usar “mapas definidos”, es decir, paradigmas que formamos mentalmente del mundo, compuestos, de la percepción exterior, nuestras experiencias y creencias, obteniendo como resultado, un modelo de comportamiento (Rincón Quintero, 2014).

Para de Castro (2014) en la actualidad existen tendencias de no comunicar aquellos aspectos importantes de la organización, puesto que, se tiene la percepción de que la retención de la información genera una posición de poder, sin embargo, la verdadera razón no es el poder, sino, la inseguridad, por el contrario, la comunicación entre los diferentes niveles, desde la dirección hasta el área operativa, debe ser fluida. Además, Rincón Quintero (2014) plantea que una mala comunicación impacta la cultura corporativa y genera efectos en su clima organizacional, afectando los indicadores de productividad y calidad.

Según los últimos estudios estadísticos publicados por el Ministerio de Educación de Colombia, para el año 2019 se matricularon en el primer semestre 2.323.347 estudiantes y para el segundo semestre del mismo año se matricularon 2.353.510 estudiantes en programas académicos de pregrado o posgrado en una Institución de Educación Superior en el país, lo que representa un aumento de 30.163 estudiantes con respecto al primer periodo académico, adicionalmente, en el mismo estudio se identifica que para el año 2019, en el departamento de Antioquia se matricularon en total 331.782 estudiantes, asimismo, se identificó que para el año 2018, la población total de docentes fue de 148.598 y para el año 2019 fue de 161.535, lo que representa un crecimiento de 12.937 de población que desempeña labores relacionadas con la docencia en Instituciones de Educación Superior, aunque la cifra no esté actualizada para el año 2022, se evidencia un crecimiento continuo en la cantidad de personas que se desempeñan en sector educativo, puesto que, para el

año 2017, la cifra era de 146.481, es decir, 2.117 menos con respecto al año 2018 y 15.054 menos que el año 2019, en consecuencia, se espera que para el año 2022 el crecimiento de la población que desarrolla actividades laborales en el sector educativo sea mayor, y se asegure el cumplimiento de aspectos de calidad que se puedan identificar como importantes en el desempeño de sus labores, como la comunicación interna y el clima organizacional en las Instituciones donde laboran.

Así las cosas, el objetivo general de este trabajo consiste en evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín. Para el cumplimiento del objetivo general se desarrollan tres objetivos específicos, el primero es identificar los principales componentes del clima organizacional y la comunicación interna, el segundo es caracterizar el clima organizacional y la comunicación interna de una Institución de Educación Superior y el tercero es Definir la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional, a partir de un modelo de ecuaciones estructurales.

Para tal efecto, se toma como caso de estudio la Institución Universitaria Pascual Bravo (2018), la cual describe en su plan de desarrollo 2019-2022, frente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las siguientes “capacidades institucionales para la transformación”, en su interés por mejorar continuamente la prestación de sus servicios a los usuarios, teniendo como base el buen entorno laboral de los servidores y su relación con la institución, aportando desde sus competencias, el aumento de la productividad y manteniendo un equilibrio entre el aspecto laboral y personal, adicionalmente, para el desarrollo del eje estratégico se propone el proyecto “servicio nuestra razón de ser”, el cual, busca mejorar el clima organizacional de los servidores de la institución con el propósito de lograr bienestar, entornos de trabajo saludable y satisfacción a los clientes externos, adicionalmente, la institución cuenta con el indicador de nivel de clima organizacional, donde se espera lograr un 80% para el año 2022, en consecuencia, es necesario desarrollar estudios que permitan evaluar el clima organizacional, modelando la influencia de la

comunicación interna, con el objetivo de generar estrategias y acciones que permitan el cumplimiento de las condiciones de calidad para la acreditación de alta calidad institucional.

Antecedentes

En la escuela clásica de la comunicación organizacional se destaca la participación de autores como Taylor, Fayol y Weber, lo cuales, resaltan que las empresas centran su atención en la información que contiene la comunicación, más no, el mecanismo de comunicación, sin embargo, Félix Mateus (2014) describe que la escuela de relaciones humanas, conformadas principalmente por Elton Mayo y Kurt Lewin (1933), Chester Barnard (1886-1961), entre otros, se opusieron a estas teorías, reconociendo la importancia de la comunicación descendente, ascendente y lateral con el objetivo de lograr una administración eficiente del personal, por otro lado, Félix Mateus (2014) menciona que los autores destacados en el enfoque contemporáneo de la comunicación organizacional son Davenport y Prusak (1998), Nonaka y Takeuchi (1997), Stewart (1998), Sveiby (1998) y Morrison (1997), los cuales, proponen asuntos relacionados con la transmisión del conocimiento organizacional y la complejidad del medio ambiente, cambiando el paradigma de la comunicación empresarial, hasta ahora, centrado en la transmisión de información. El gran reto organizacional se convierte en la transmisión del conocimiento dentro de las dimensiones interna y externa, así como para todas las direcciones y sentidos de la organización.

Por su parte, el clima organizacional se puede definir como el ambiente generado internamente entre los interesados de una organización, dónde, está estrechamente relacionado con el nivel de la motivación de estos (Chiavenato, 2011). Según Juárez (2012) el concepto de clima organizacional, se ha desarrollado a través de dos líneas de investigación: objetiva y perceptual, destacando varios autores como Litwin y Stringer, que han desarrollado herramientas para la medición y análisis de las percepción del clima organizacional, sin embargo, otros autores como Likert (1961,1967), Halpin y Croft (1962),

Litwin y Stringer (1968), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) y Denison (1991), han contribuido a la evolución del concepto a través del tiempo.

Para García (2009) el concepto del clima organizacional nace a partir de la idea de que el hombre convive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que, los diferentes comportamientos de las personas que forman parte de la organización impactan el ambiente, adicionalmente menciona que, Halpin y Crofts (1962) plantean que el clima organizacional es la percepción de la satisfacción de las necesidades sociales y laborales del empleado. La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que “el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben” Rodríguez (2016).

Durante la búsqueda de información, no se evidenció otros estudios a nivel internacional, nacional y/o regional donde se identifique cómo influye la comunicación interna en el clima organizacional en empresas o instituciones, en consecuencia, denota un vacío de conocimiento frente al tema, lo cual, da pie al desarrollo de la presente investigación.

Justificación

Para Segredo et al. (2017) la base de la comunicación interna de las organizaciones se define mediante la visión y gestión estratégica, en consecuencia, es un determinante clave en la dirección de la organización, por lo tanto, las Instituciones deben usar esta herramienta de forma efectiva, comunicando a tiempo, de forma abierta y precisa a todos los interesados, de modo que, se sientan involucrados y comprometidos, por consiguiente, la comunicación interna es uno de los principales pilares de la gestión estratégica planteada por la dirección organizacional, puesto que, permite flujos de información eficientes y facilita la gestión de conocimiento, innovaciones y valor agregado a través del aprendizaje, de igual forma, la comunicación agrupada con el clima y cultura organizacional, facilitan el aumento de la productividad y la competitividad empresarial (Quiroga Parra, 2007b).

Dado que la Institución Universitaria Pascual Bravo es de tipo tecnológico, su proceso de formación está basado en el desarrollo de competencias, enfocando la formación de sus estudiantes en el desempeño óptimo en la Industria y sociedad, de esta manera, aspectos como la productividad y calidad son importantes dentro del proceso formativo y hacen parte de la filosofía institucional, por lo tanto, son reforzados en los objetivos estratégicos del plan de desarrollo a través de los programas y proyectos.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín?

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín.

Objetivos Específicos

1. Identificar los principales componentes del clima organizacional y la comunicación interna de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín.
2. Caracterizar el clima organizacional y la comunicación interna de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín.
3. Definir la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín, a partir de un modelo de ecuaciones estructurales.

1. MARCO REFERENCIAL

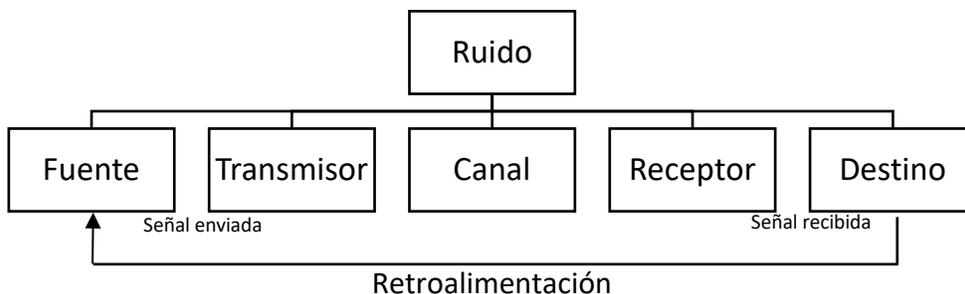
El desarrollo metodológico del marco referencial se llevó a cabo mediante la investigación de documentos publicados en la base de datos SCOPUS, usando las ecuaciones de búsqueda, TITLE ("INTERNAL COMMUNICATION AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) y TITLE "ORGANIZATIONAL CLIMATE") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")).

1.1. Marco Teórico

1.1.1. Comunicación

Las personas constantemente se están comunicando, lo cual, implica la transacción de la información, de esta manera, se intercambian ideas y paradigmas del mundo; para lograr la comunicación se requiere un sistema compuesto al menos de dos personas. En ese sentido, las organizaciones no pueden funcionar sin un sistema de comunicación que integre la información de las áreas y para esto, debe contener tres componentes: dato, información y comunicación. La siguiente figura ilustra un sistema de comunicación (Chiavenato, 2000).

Figura 1 Sistema de comunicación

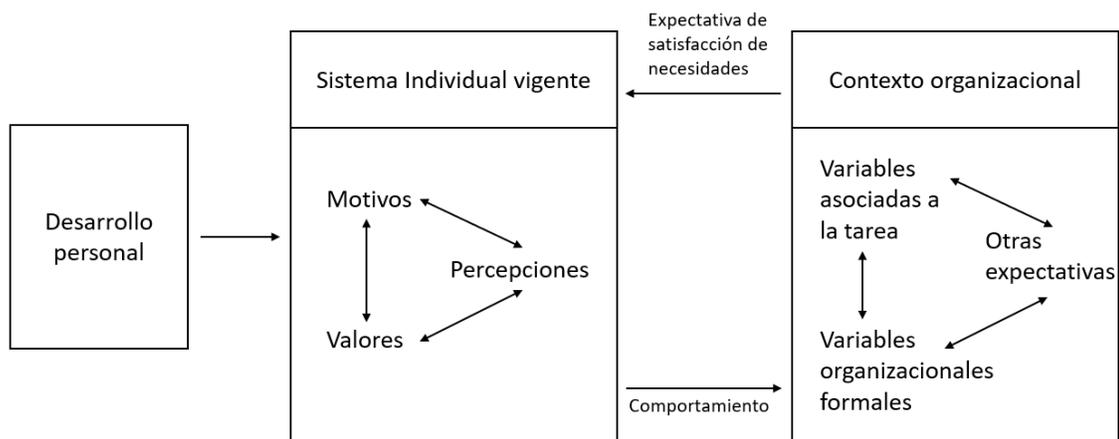


Nota: La figura fue tomada de Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (S. A. McGraw-Hill Interamericana, Ed.; 5th ed.). <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

1.1.2. Clima organizacional

La motivación individual de los seres humanos genera efectos en el clima organizacional, puesto que, se requiere de la satisfacción de los logros personales para sentirse motivados en una organización, en consecuencia, el ambiente interno entre los miembros de una organización está conectado con el grado de motivación de estos. En la siguiente figura se observa el sistema individual de satisfacción de necesidades. (Chiavenato, 2000).

Figura 2 El sistema individual



Nota: La figura fue tomada de Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos (S. A. McGraw-Hill Interamericana, Ed.; 5th ed.). <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

1.2. Marco Conceptual

1.2.1. Instituciones de Educación Superior

El Ministerio de Educación (2019) define a las Instituciones de Educación Superior como entidades autorizadas formal y legalmente para prestar servicio público de educación

superior en Colombia, teniendo en cuenta que pueden ser clasificadas según su carácter académico y naturaleza jurídica. Las características de una Institución de Educación Superior pueden ser las siguientes:

- **Clasificación A (Carácter académico).** Define su identidad con respecto a la competencia y le permite ofertar programas de educación superior en diferentes modalidades académicas y según su carácter académico se pueden clasificar en: Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias, Escuelas tecnológicas y Universidades.
- **Clasificación B (Naturaleza jurídica).** Define el carácter jurídico y administrativo, por lo tanto, las Instituciones de Educación Superior pueden ser públicas o privadas.

1.2.2. Comunicación organizacional

La relación entre seres humanos se caracteriza por la comunicación, la cual, está presente en todos los espacios donde se relacionan, incluyendo el ámbito laboral (Segredo et al., 2017).

Goldhaber (1986), Lucas (1997), Quiroga (2007) y Charry (2018) definen la comunicación interna como un proceso, en el cual, su entrada es un conjunto de significados, transformados en mensajes y su salida es el envío a una persona o grupo de personas, obteniendo como resultado que la interpretación del mensaje sea acorde a lo que inicialmente sus emisores pretendían transmitir, sin embargo, se desarrolla en sistemas complejos y abiertos, donde no solo se trasmite un mensaje, sino que además, se trasmite actitudes, habilidades y sentimientos, en un nuevo contexto influido por las redes y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, por lo tanto, la comunicación debe ser analizada desde tres perspectivas Rodríguez (2005).

- **Fenómeno.** Se desarrolla naturalmente en cualquier organización, sin importar, tipo o tamaño de empresa, es decir, es un conjunto de mensajes intercambiados entre las personas que conforman la organización y entre los miembros de la organización y las personas que conforman el entorno de esta.
- **Disciplina.** Estudia la forma se da el fenómeno internamente en las organizaciones y su medio.
- **Conjunto de técnicas y actividades.** Facilita y agiliza el flujo de mensajes entre los miembros y el entorno de la organización o la influencia de opiniones y actitudes de los actores internos y externos a la organización, con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos.

1.2.3. Comunicación interna

La comunicación interna comprende los métodos de comunicación, flujo de comunicación entre las personas, incluyendo comunicación formal e informal en todos los niveles dentro de la organización, adicionalmente, su concepto también puede ser descrito como gestión estratégica de interacciones y relaciones entre las personas que conforman la organización. Se ha identificado cuatro dimensiones dentro de la comunicación interna Pološki et al. (2021).

- Comunicación interna del gerente de línea.
- Comunicación interna entre pares del equipo.
- Proyecto interno comunicación entre pares.
- Comunicación corporativa interna.

La comunicación se puede clasificar en verbal y no verbal, la comunicación verbal se lleva a cabo cuando se utiliza la palabra hablada o escrita para transmitir un mensaje y la comunicación no verbal se desarrolla a través de gestos y lenguaje corporal, sin embargo, los flujos de comunicación se pueden dar en diferentes modalidades, es decir, se puede generar de manera vertical ascendente y descendente, cuando, se desarrolla a través de los niveles jerárquicos, es ascendente cuando la información se dirige de un nivel inferior a uno superior y es descendente cuando dirige de un nivel superior a uno inferior, también, horizontal entre los miembros de la organización con el mismo nivel jerárquico, y puede llevarse a cabo entre miembros de la misma área o áreas distintas, asimismo, se puede generar de manera diagonal entre miembros de distintos niveles y áreas de la organización, teniendo en cuenta que, la comunicación interpersonal se da a través de dos o más individuos de la organización, así como la intragrupal se desarrolla entre las personas que conforman el mismo equipo de trabajo, la comunicación intergrupala que se lleva a cabo entre miembros de diferentes equipos y la institucional es la comunicación que se establece entre la organización como una unidad usando los canales formales definidos, adicionalmente, los canales de comunicación se pueden clasificar en formal e informal, la comunicación formal se lleva a cabo a través de canales oficiales definidos por la organización y la comunicación informal usa la red no oficial de las relaciones interpersonales que se van creando entre los miembros de la misma organización (Ramos Reyes et al., 2017).

Para Pološki et al. (2021) la satisfacción de la comunicación interna es el resultado socioemocional que se deriva de la percepción de las interacciones comunicativas a nivel interpersonal, grupal y organizacional, conformada por ocho dimensiones: clima comunicativo, comunicación con superiores, organización integración, calidad de los medios, comunicación informal horizontal, organización general perspectiva, comunicación con subordinados y retroalimentación personal.

1.2.4. Clima organizacional

Para Chiavenato (2000) y Torres et al. (2018), el clima organizacional es el resultado de las percepciones de cada uno de los trabajadores de la organización según sus experiencias e impacta directamente en el desempeño de la organización, lo cual, está estrechamente relacionado con la motivación y es directamente proporcional a la satisfacción y participación de las personas en el proceso, sin embargo, al existir insatisfacción laboral, se puede experimentar en las personas: desinterés en el personal, apatía y en algunos casos, depresión, adicionalmente, se puede afectar negativamente por las percepciones de sus trabajadores acerca de factores organizacionales como: liderazgo, estilo de gerencia, estructura organizativa y relaciones entre los empleados.

Rivera et al. (2017) enuncia que hay directa proporción entre la percepción positiva de la dirección y la percepción del clima laboral del personal docente, administrativo y directivo de la institución, proponiendo, que para optimización y aprovechamiento del recurso humano es necesario el éxito institucional y efectividad laboral para lograr calidad educativa, en consecuencia, es necesario que los gerentes y altos administrativos conozcan con detalle el entorno de la organización, para mejorar continuamente el clima organizacional e impactar positivamente la productividad y eficiencia de la organización (Torres et al., 2018).

Para la evaluación del clima organizacional Méndez (2005), propone el uso del IMOC para la medición y análisis del clima organizacional, el cual, ha sido diseñado y validado en el medio empresarial colombiano y en dos oportunidades adaptado para la aplicación en organizaciones extranjeras, El IMOC está enfocado en la satisfacción y eficiencia de los miembros de la organización y permite la medición y análisis del clima laboral en diferentes áreas y departamentos de la organización por medio de unas variables definidas, este instrumento se compone de 45 preguntas y siete variables definidas por Elton Mayo y otros

representantes de las relaciones humanas y de comportamiento, las cuales son: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

- **Objetivos.** corresponde a la cantidad de información que los trabajadores poseen acerca de los objetivos, metas, misión y visión de la organización, las preguntas de la variable deben ir enfocadas al conocimiento de los trabajadores sobre como su desempeño impactan el alcance de estos objetivos, evalúa la frecuencia en que el individuo puede determinar sus tareas y resultados, así como la calidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas organizacionales.
- **Cooperación.** Es posibilidad de integrar equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y logro de objetivos organizacionales, las preguntas formuladas para evaluar la variable deben tener en cuenta procesos de cooperación a nivel formal, actitudes, comportamientos y deseo de colaboración entre compañeros de trabajo y las respuestas deben permitir identificar si se propicia un ambiente para el desarrollo de comportamientos de cooperación.
- **Liderazgo.** El líder efectúa su rol por medio del uso de elementos y comportamiento determinados por la teoría administrativa, es decir, estilo de dirección, las preguntas formuladas en esta variable determinan la percepción que tienen los trabajadores de su jefe, lo cual, permite medir la relación que existe entre el superior y el desarrollo de trabajos, adicionalmente, se debe formular preguntas que permitan establecer la confianza que inspira el jefe a sus subordinados, a partir de actitudes y conductas del jefe.
- **Relaciones interpersonales.** Es interacción social en el desarrollo de relaciones sociales, como la variable cooperación, las preguntas que se desarrollan en esta

variable se deben enfocar en la frecuencia y forma como las personas desarrollan relaciones interpersonales de modo informal con sus compañeros de trabajo, debe medir la percepción de la relación social entre grupos de trabajo y las respuestas deben señalar los comportamientos y actitudes frente a la interacción con sus compañeros de trabajo en ambiente no laborales.

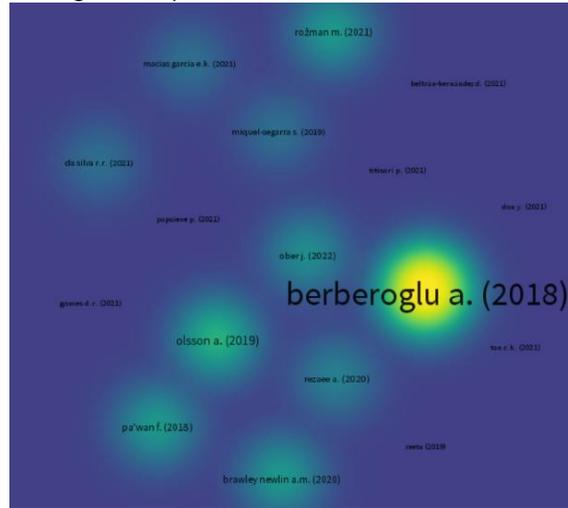
- **Motivación.** Son las actitudes y comportamientos dentro de la organización que les permite cumplir objetivos personales y laborales; la motivación se desarrolla de manera diferente de acuerdo al tipo de liderazgo por parte de la dirección, los cuales, pueden ser a través de recompensas salariales, económicas, sociales simbólicas y motivan al personal para el desarrollo de su labor y cumplimiento de los objetivos organizacionales, las preguntas que componen esta variable deben medir actitudes del individuo y pertinencia en la organización que indiquen satisfacción y condiciones existentes en la empresa para el clima organizacional.
- **Toma de decisiones.** Este proceso es desarrollado por la alta dirección, por lo tanto, se genera una relación con la variable del liderazgo, teniendo en cuenta, que las decisiones definen el curso de acción, deben estar enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, las preguntas que se efectúan en esta variable describen la posibilidad de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.
- **Control.** Permite conocer si el trabajo realizado ha contribuido al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales, las preguntas que se deben plantear en control deben referirse a la frecuencia con la que se realiza control y a la percepción de los trabajos del método usado para realizar dicho control y contribuye al conocimiento de la forma en que se desarrolla el liderazgo.

Para el Departamento Administrativo de Función Pública determina que una de las variables del clima organizacional son las condiciones físicas del ambiente de trabajo, es decir, aquellos aspectos como: la iluminación, ventilación, estímulos visuales, auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo.

1.3. Estado del arte

Como herramienta para la revisión teórica sobre el clima organizacional y la comunicación interna se usó la base de datos Scopus, puesto que, ofrece mayor cobertura documental que otras bases de datos, y, nos permite acceder a gran número de artículos libres en comparación con otras bases de datos (Cañedo Andalia et al., 2011). Para el proceso de exploración documental, se aplicó la siguiente ecuación de búsqueda TITLE ("INTERNAL COMMUNICATION" OR "ORGANIZATIONAL CLIMATE") AND (LIMIT TO (PUBYEAR , 2022) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")), lo cual, permitió filtrar de manera más precisa la información a procesar, para esto, se tuvo en cuenta los siguientes criterios: Los documentos debían ser publicado a partir del año 2018 hasta el año 2022, solo se procesaron artículos de investigación y su acceso debía ser libre; como resultado se obtuvo 139 artículos, estos, fueron analizados para verificar que si cumplieran con los criterios de selección antes mencionados e incluirlos en la presente investigación, finalmente, fueron seleccionados 17 documentos, los cuales, se pueden observar en el siguiente mapa de calor.

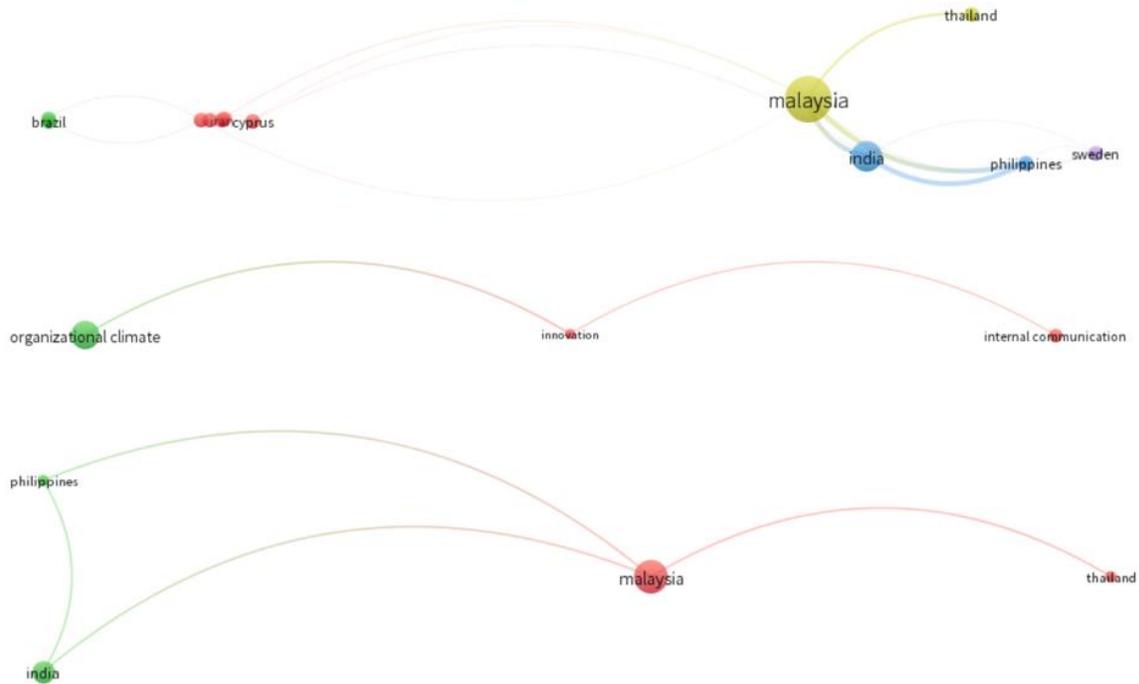
Figura 3 Mapa de calor de cantidad de citas



Nota: La gráfica se realizó en el software VosViewer, usando una base de datos de artículos seleccionados en Scopus.

El documento con mayor número de citas es “Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals” con 46 citas, publicado por el autor Aysen Berberoglu en el año 2018, seguido por “Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations” con 7 citas, publicado por Annika Olsson, Karla Marie B. Paredes, Ulf Johansson, Malin Olander Roese y Sofia Ritzén en el año 2019.

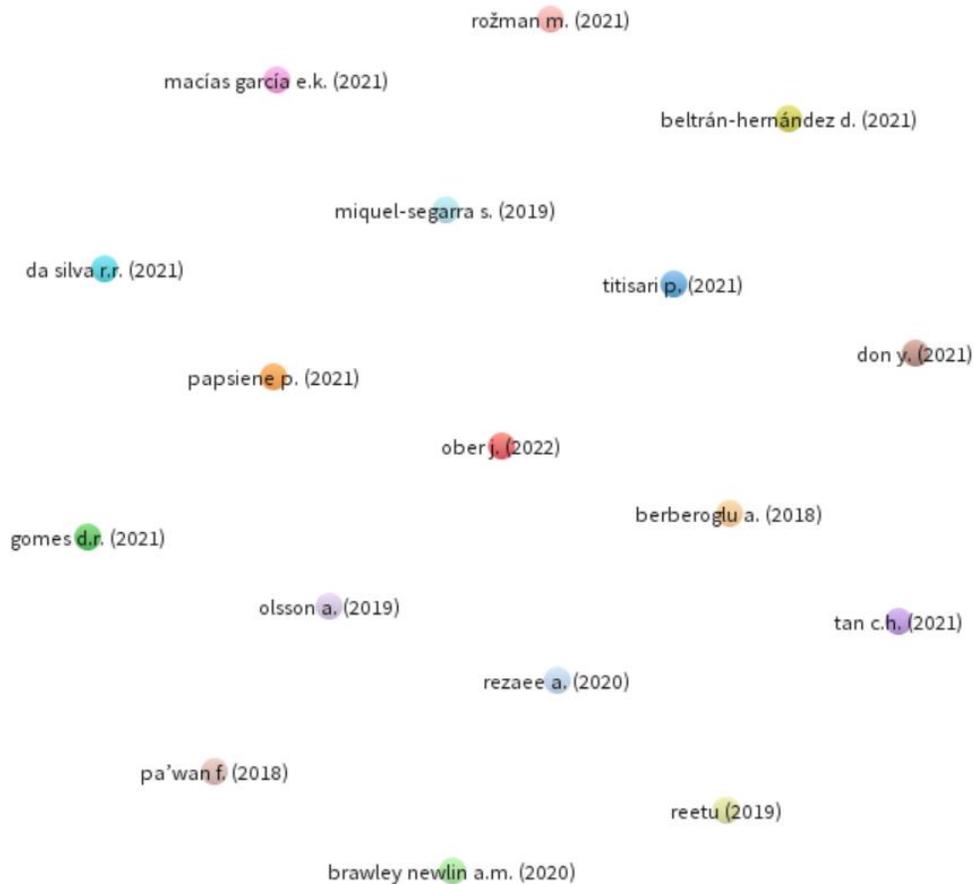
Figura 4 Redes bibliométricas



Nota: La gráfica se realizó en el software VosViewer, usando una base de datos de artículos seleccionados en Scopus.

De acuerdo con la Figura 2, podemos observar en la primera gráfica que el país donde más han publicado sobre el tema es en Malasia seguido por India. Asimismo, en la segunda gráfica se pueden observar que las palabras clave que más se repiten son Clima organización, Innovación y comunicación interna, finalmente, en la última gráfica se identifica la relación entre los países que han realizado publicaciones teniendo en cuenta la ecuación de búsqueda.

Figura 5 Exploración documental



Nota: La gráfica se realizó en el software VosViewer, usando una base de datos de artículos seleccionados en Scopus.

Berberoglu (2018) realizó un estudio para evaluar el impacto del clima organizacional en el compromiso y desempeño percibido por profesionales de la salud en hospitales públicos del norte de Chipre, los datos de la investigación fueron recolectados con la ayuda de encuestas presentadas a los trabajadores de la salud, los cuales, eran empleados en cuatro de los cinco hospitales públicos más grandes del norte de Chipre, los datos obtenidos mediante las encuestas fueron evaluados con la ayuda de Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versión 22, para probar el modelo hipotético del estudio, se utilizaron análisis de correlación y análisis de regresión lineal simple, y su resultado fue que el clima organizacional tiene una relación lineal positiva con el compromiso y el desempeño

organizacional percibido en un nivel de fortaleza moderado a alto en términos de coeficientes de correlación; el modelo fue limitado, puesto que, no se concentró en la relación entre el compromiso y el desempeño organizacional percibido, por lo tanto, en su conclusión se identificó que las estructuras orgánicas también pueden contribuir a la apertura de la innovación y reducir la resistencia al cambio, teniendo en cuenta que, las estructuras orgánicas son sensibles al entorno externo, siempre están abiertas al cambio y alientan a los empleados a ser creativos e innovadores.

En esa misma línea Olsson et al. (2019) realizó una investigación donde evalúa el clima organizacional para la innovación y la creatividad, examinando como se percibe dentro de las organizaciones minoristas Suecas, la recolección de datos se realizó mediante la aplicación encuestas y entrevistas realizadas en 2017 a tres empresas minoristas, profundizando en las cuatro dimensiones: apoyo de ideas, debates, asunción de riesgos y tiempo de ideas; el resultado arrojó que existen algunas diferencias entre las organizaciones estudiadas que podrían explicarse por sus diferentes orígenes, siendo dos minoristas (A y B) empresas convencionales, mientras que C es un nuevo minorista electrónico y mantiene su perfil innovador.

Por su parte Reetu & Yadav (2019) verificaron el impacto mediador del compromiso organizacional en la relación entre la efectividad y el clima organizacional, a través de, la aplicación de cuestionarios estructurados con escala de Likert a 350 empleados del sector de la Tecnología y la Información en India, las hipótesis fueron revisadas con SPSS y se usó un modelado de ecuaciones estructurales que permitieron identificar que la puntuación media de la eficacia de la organización es 4,19, también reveló que, debido al alto compromiso y al buen clima organizativo, la eficacia también era alta, los resultados revelaron además una correlación alta y significativa entre clima y compromiso 0.63, clima y efectividad 0.67, compromiso organizacional y efectividad 0.71, la conclusión de la investigación es que en lugar de dar órdenes a los empleados, se les debe proporcionar

orientación para que tomen sus propias decisiones, también, se debe alentar a los empleados a dar nuevas sugerencias con respecto al trabajo para evitar conflictos laborales y disputas entre el sindicato y la dirección.

Finalmente Miquel Segarra & Aced Toledano (2019) realizaron una investigación para conocer cómo empresas Españolas evalúan la eficacia de las estrategias de la Comunicación Interna, aplicando un cuestionario a 118 profesionales que tienen a cargo la gestión de la Comunicación Interna, el cuestionario consta de 37 preguntas, en cinco secciones: posicionamiento del equipo de Comunicación Interna, estrategias, objetivos y actividades; procesos de evaluación; contexto empresarial, prioridades, problemas y desafíos enfrentados; los datos indican que el 62,7% de las empresas gestionan la Comunicación Interna con lo que la asociación Dircom define como un esquema centralizado, en este tipo de estructuras existe un equipo central de Comunicación Interna que define las estrategias, así como, los contenidos corporativos y los departamentos locales que, en cada caso, los adaptan, y por el contrario, la gestión coordinada, en la que el equipo central sólo actúa como referente, sólo se da en el 25,4% de las organizaciones analizadas, solo el 11,9% de las empresas realizan una gestión descentralizada donde cada equipo local tiene su propio director de Comunicación Interna que define estrategias y contenidos.

Continuo Rezaee et al. (2020) exploró las contribuciones al clima organizacional a la satisfacción laboral de los profesores de inglés de una escuela Iraní, la recolección de datos se realizó mediante una versión modificada del Cuestionario de Clima Organizacional Escolar de Horowitz y Zak (1979) y el Cuestionario de Satisfacción Laboral de Spector (1985), los datos cualitativos también se recopilaban mediante la administración de entrevistas aplicadas a 40 profesores de EFL seleccionados en un muestreo aleatorio estratificado, los resultados de la investigación demuestran que existe una relación significativa entre el clima organizacional escolar y la satisfacción laboral de los docentes. Además, se reveló que la relación entre el clima organizacional escolar y la satisfacción laboral entre los docentes

es positiva, asimismo, encontraron que en las escuelas donde existe un clima organizacional escolar favorable, la satisfacción de los docentes es mayor. En resumen, se puede argumentar que, para cultivar la satisfacción laboral de los docentes, el clima organizacional de las escuelas debe girar en torno a motivadores como un pago alto que juega un papel vital para contribuir a la satisfacción de los docentes, sin embargo, se identifica factores de insatisfacción como falta de higiene en las instalaciones, las limitaciones del estudio sugieren examinar el vínculo entre el sistema de recompensas y el compromiso organizacional y la motivación entre los docentes de escuelas públicas y privadas con respecto a su clima organizacional, otra oportunidad importante para futuras investigaciones es explorar los efectos de las formas de liderazgo.

Asimismo Brawley Newlin & Pury (2020) examinaron un conjunto más amplio de climas específicos, realizando encuestas por medio de aplicaciones para compensar personas por la realización de tarea, en el primer HIT, 452 participantes completaron elementos demográficos y la mitad de los elementos de cada cuestionario, los cuales, fueron seleccionados al azar por el equipo de investigación y asignados al azar dentro de cada cuestionario por el software de la encuesta para minimizar los efectos de pedido. En el segundo HIT, 353 participantes que regresaron (78 %) completaron las mitades restantes de cada cuestionario, y estos encuestados constituyeron la muestra final para los análisis del estudio, los resultados arrojaron que, a excepción del clima de miedo, los climas fueron todos muy positivamente relacionados entre sí, por el contrario, el clima de miedo mostró fuertes relaciones negativas con todos los otros climas, lo que permitió concluir que, este tipo de estudios informa tanto sobre la magnitud de las relaciones entre climas en una muestra transversal multiorganizacional, como, las razones teóricas primarias y metodológicas secundarias de estas asociaciones.

Después Rožman & Štrukelj (2021) Realizó una investigación para examinar el impacto de los componentes del clima organizacional en el compromiso laboral de los empleados en

medianas empresas Eslovenias, a través de, encuestas que registraban los diferentes componentes del clima organizacional y aplicando un análisis factorial exploratorio, demostrando estadísticamente la relación directa del clima organizacional y el compromiso de los empleados, su conclusión, arrojó que el clima organizacional es uno de los indicadores predictores que permiten identificar cómo se afecta el compromiso de los empleados de acuerdo con su percepción, asimismo, Macías & Vanga (2021) analizaron el clima y motivación laboral como insumos para el mejoramiento institucional de la Universidad Técnica de Manabí, a través de, investigación de campo con enfoque cualitativo y muestreo censal, la cual, se conformó por treinta y tres individuos, incluyendo, docentes y administrativos, sin embargo, en sus resultados identificaron que, el clima laboral no siempre afecta la motivación laboral.

Al mismo tiempo, para validar un instrumento de evaluación de clima organizacional en empresas ganaderas de leche, Beltrán et al. (2021) aplicaron en 6 municipios del departamento de Boyacá-Colombia un instrumento con 97 preguntas, clasificadas en 9 dimensiones: estructura organizacional de la empresa, demandas del trabajo, desempeño, liderazgo y participación, relaciones laborales, remuneración, recompensa, contexto social, extralaboral y familiar y, satisfacción laboral, analizadas a través de 38 indicadores; una vez aplicado el instrumento y recolectada la información se realizó una técnica estadística multivariada de correspondencia simple, con este estudio, lograron determinar las principales causas que afectan negativamente los empleados, desarrollar estrategias enfocadas a fortalecer estos aspectos y contribuir de esta manera a la mejora continua del ambiente laboral.

Igualmente Rodrigues da Silva et al. (2021) investigó las variables que inciden en el clima organizacional, en este caso, en la satisfacción de servidores públicos, basado en la aplicación de un cuestionario realizado por Mol et al. (2010), una vez aplicado el cuestionario, se pudo identificar el perfil de los servidores públicos y la dimensiones:

estructura y ambiente físico, cooperación y reciprocidad en el ámbito laboral, participación en las decisiones, reconocimiento al mérito, identificación con la institución, autonomía funcional, conflictos, remuneración y oportunidad, sin embargo, una de sus principales limitaciones fue que al aplicar un cuestionario cerrado, no se permitían respuestas discursivas, en consecuencia, se dificultó proponer una estrategia de mejora para aquellas dimensiones que no generaban suficiente satisfacción, acercando su conclusión a la comprensión de la importancia de implantar y desarrollar políticas de recursos humanos, con el propósito de, dar valor al capital intelectual de la organización, a través de acciones como el desarrollo continuo de los líderes, la estructuración de mecanismos de participación y construcción colectiva, la ampliación del sistema de formación y desarrollo, la reestructuración de un plan de incentivos, valorando profesionales eficaces y estableciendo también mecanismos para la participación de los servidores públicos en foros y grupos de trabajo para discutir y proponer nuevas prácticas de recursos humanos, asimismo, en relación con la comunicación interna.

Adicionalmente Titisari et al. (2021) examinó el impacto generado por la comunicación interna en el desempeño de los empleados, recolectando datos a través de entrevistas aplicadas a 200 empleados en Indonesia, posteriormente, los datos fueron analizados por medio de ecuaciones estructurales, usando mínimos parciales cuadrados, sin embargo, identificó que la mayoría de la población son hombres y que estos perciben la comunicación interna de una manera positiva, adicionalmente, los empleados hombres tienden a comunicarse directamente cuando ocurren problemas, son rápidos para actuar, con el objetivo de que los problemas que se presenten no interfieran en la concentración del trabajo y pueden brindar apoyo a otros empleados en el lugar de trabajo incluso con personas que no simpatizan, es decir, son capaces de diferenciar entre trabajo y sentimientos personales, y los hallazgos de la investigación indican que la comunicación interna, la disciplina del trabajo y la lealtad tiene un efecto significativo en el desempeño de los empleados.

Por otro lado Papsiene et al. (2021) usó cuestionarios de opiniones para explorar el modelo tipológico entre la evaluación de recursos humanos y el clima organizacional, donde los encuestados son clasificados en tres grupos y en sus resultados el tercer grupo conformado por 36 personas, evalúan de manera negativa el clima organizacional en relación con la evaluación de recursos humanos. Asimismo, en Malasia Don et al. (2021) examinó la satisfacción laboral y el entorno organizacional de docentes de una escuela primaria, aplicando entrevistas semiestructuradas de 21 ítems y cinco dimensiones del clima organizacional, como resultado de la investigación, se demostró que los docentes están más motivados para lograr los objetivos de la escuela, cuando están de acuerdo con la administración, esto hace que el ambiente escolar sea más positivo y, aumente la satisfacción de los docentes en el trabajo. Asimismo, En Portugal, Gomes et al. (2021) evaluó el impacto de la comunicación interna en el desempeño individual durante una pandemia, observando su importancia en el desempeño debido a que la comunicación interna está asociado con apoyo organizacional, es decir, que las organizaciones que invierten en Comunicación Interna estimulan sentimientos de apoyo y bienestar, puesto que, esta relación se demostró significativa y positiva, incluso dentro del contexto pandémico de COVID-19, la calidad de las relaciones organización-individuo ha preservado a través de la implementación de estrategias de Comunicación Interna y con la ayuda de apoyo organizacional.

Finalmente Tan et al. (2021) exploraron la relación del clima organizacional y el comportamiento innovador de 800 empleados de 28 empresas de fabricación de alimentos en Malasia, los resultados revelaron que en las empresas prevalece un clima organizacional favorable a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. Asimismo, se comparte un nivel muy alto de conducta de trabajo innovador entre los empleados en la exploración, generación, defensa e implementación de ideas, por el contrario, la prueba de diferencias mostró que la unidad de empleado, los años de servicio, el género y la posición demuestran

diferencias significativas en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional y su comportamiento innovador en el trabajo.

En la actualidad Ober & Kochmańska (2022) exploraron los factores relacionados con la comunicación interna, teniendo en cuenta, la adaptación de la innovación, combinando las opiniones de expertos, análisis de la literatura con una encuesta diagnóstica y un análisis estadístico. El cuestionario permitió el examen de las opiniones de los encuestados acerca del impacto de 12 factores relacionados con la comunicación interna en la empresa y la adaptación de la innovación. Los resultados del estudio confirmaron la hipótesis y permitieron la formulación de teorías y prácticas que se pueden aplicar al introducir innovaciones; resultó que todos los factores de comunicación interna seleccionados y discutido en la parte teórica afectan la adaptación de la innovación a un mayor o menor grado, en comparación con los resultados obtenidos, los factores de comunicación interna tienen mayor impacto positivo en la adaptación a la innovación, que, los factores relacionados con la cultura organizacional.

2. Metodología

El presente estudio busca evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación superior, usando como caso de estudio la Institución Universitaria Pascual Bravo, por lo tanto, el tipo de investigación es estudio de caso con elementos correlacionales, donde, el enfoque es mixto, puesto que, se analizan dimensiones cualitativas medidas a través de escalas cuantitativas, lo que permite, identificar la correlación entre las variables y finalmente medir su influencia en la organización.

Para el desarrollo metodológico se realizó la recolección de información teórica que se validará en las siguientes fases, aplicando entrevistas semiestructuradas y encuestas virtuales con escala de Likert de 1-5 a los administrativos contratistas y vinculados, docentes de planta, ocasionales y catedra de la Institución Universitaria Pascual Bravo, posteriormente, se analizó la información por medio del software estadísticos SPSS, usando una metodología cuantitativa descriptiva transversal simple concluyente, y finalmente se modeló los resultados por medio de ecuaciones estructurales, usando la técnica PLS-SEM por mínimos cuadrados parciales, con el propósito de determinar la relación entre la comunicación interna en el clima organizacional de la Institución Educativa Pascual Bravo. Para el desarrollo del estudio y el cumplimiento de los objetivos específicos se llevó a cabo las siguientes etapas.

2.1 Etapa 1. Identificación de los principales componentes del clima organizacional y la comunicación interna

A través de una revisión teoría se halló los componentes, variables, dimensiones, modelos y constructos de la comunicación interna y el clima organizacional, y con esto, se diseñó las preguntas base para la aplicación de entrevistas semiestructuradas, luego, se identificó dentro del organigrama las áreas que conforman la institución y se solicitó a cada jefe de área la entrevista a través del correo electrónico institucional. Una vez fue programada la entrevista, se envió a los jefes de área el consentimiento informado, el cual, fue devuelto firmado y almacenado en la nube como soporte de la confidencialidad de la información suministrada. Se asistió puntualmente a las entrevistas programadas, con un tiempo de duración de 30 de minutos.

En total se realizaron 22 entrevistas semiestructuradas, las cuales, fueron grabadas en audio y digitadas; posteriormente, fueron analizadas por medio del método Fenomenológico Hermenéutico donde se identificaron los componentes del clima organizacional y la comunicación interna que aplican para la Institución Universitaria Pascual Bravo.

2.2 Etapa 2. Caracterización del clima organizacional y la comunicación interna

Para el desarrollo de la presente etapa, se investigaron los diferentes modelos validados sobre la comunicación interna y el clima organizacional, de acuerdo con el análisis de las entrevistas realizadas en la etapa anterior, se identificaron las dimensiones que aplican a la Institución Universitaria Pascual Bravo y se construyeron las preguntas teniendo en cuenta el lenguaje organizacional, para este caso, se aplicó una muestra no probabilística a conveniencia, debido a que durante el tiempo de ejecución de los cuestionarios, la

Institución se encontraba en receso académico y una población significativa estaba en periodo de vacaciones.

El cuestionario fue desarrollado en Google y fue enviado a través del correo institucional de los funcionarios. En total se obtuvo 114 respuestas de percepción de la comunicación interna y el clima organizacional, con una sección de respuestas generales que permitieron caracterizar la percepción del personal.

2.3 Fase 3. Modelación de la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las dos fases anteriores, se propuso un modelo estructural para mostrar la relación de la comunicación interna en el clima organizacional mediante ecuaciones estructurales, por medio de PLSC-SEM.

3. Resultados

3.1. Análisis entrevistas semiestructuradas

Para identificar los principales componentes de la comunicación interna de la institución, se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas; estas fueron aplicadas a 22 directivos de la institución, a continuación, se presentan los hallazgos y análisis de las entrevistas.

3.1.1. Comunicación interna

Tabla 1 Análisis entrevista semiestructurada comunicación interna

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	UNIDAD DE SENTIDO	TRANSFORMACIÓN EN LENGUAJE ADMINISTRATIVO	INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR	CONCLUSIONES
Instrucciones	Nosotros como directores bajamos de nuestros equipos esa comunicación principalmente.	Las personas en una organización se comunican a partir de un sistema determinado en función del cumplimiento de metas en común.	Se identificó durante las entrevistas que gran porcentaje de la población es contratista por prestación de servicios, es decir, cumplen con unas actividades contractuales en función de lograr los objetivos misionales, sin embargo, los líderes de los procesos están constantemente informando al personal sobre las decisiones que se toman en la alta dirección.	El líder del proceso comunica al grupo de trabajo las decisiones tomadas por la alta dirección.

Toma de decisiones	En toda empresa seria se le debe dar la oportunidad a la gente que tome decisiones, siempre, el jefe debe asumir la responsabilidad de las decisiones de los subalternos, pero deberá haber libertad de que tomen decisiones, es la única forma de crecer, si no, se volverían máquinas.	Durante el desarrollo de los procesos es necesario la toma de decisiones que marcan el camino al cumplimiento de los objetivos en común, para esto, es necesario evaluar el contexto y tomar decisiones para la resolución de determinadas situaciones.	La libertad para la toma de decisiones en la Institución depende de las actividades y funciones establecidas del funcionario, algunas decisiones deben ser consultadas por el líder del proceso, el cual, debe asumir las consecuencias de estas.	La libertad para la toma de decisiones depende de las actividades que se le asignan a cada funcionario.
---------------------------	--	---	---	---

Comunicación vertical

Es un espacio de puertas abiertas donde todo el mundo puede hablarle en lo que sea y siempre hay comunicación con todos los interesados.

Cuando yo tengo la información, si yo no la bajo a las personas no van a tener ese ese mismo conocimiento y van a dar algo diferente.

Tengo muy buena confianza con los demás compañeros, entonces es fácil hacer la retroalimentación yo dirigirme a ellos porque ellos son muy receptivos para escuchar y de igual forma yo.

Los líderes son personas más que sean jefes son muy buenos seres humanos, entonces digamos que los líderes estaban como todo el tiempo mostrando que pueden ser asequibles, entonces les da confianza a las demás personas.

No lo diría como superior y subordinado, realmente, pues principalmente porque la idea de un equipo de trabajo es que todos trabajemos por un por un bien común.

La comunicación interna se puede dar de manera descendente y ascendente entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización.

Las oficinas de la institución están abiertas de manera general para todo el público, lo cual, facilita la comunicación entre colaboradores y líderes de procesos. Además, los líderes de los procesos se ven asimismo como parte del equipo de trabajo, lo cual, genera más confianza entre todos. Durante las entrevistas la palabra subordinado generó incomodidad para algunos directivos, los cuales, manifestaron que todos estamos trabajando por un bien común y en consecuencia, no existe la figura de jefe ni subordinado.

La institución cuenta de manera formal con una estructura de comunicación vertical, sin embargo, la figura de líder de proceso solo determina el nivel de responsabilidad frente al cumplimiento de los procesos.

<p>Comunicación horizontal</p>	<p>Es accesible las otras personas es fácil llegar a la otra persona y contarle de pronto que estaba fallando o recibir de la otra persona una crítica constructiva.</p>	<p>La comunicación interna se puede dar de manera lateral entre miembros del mismo nivel jerárquico de una organización.</p>	<p>Las personas en la institución son receptivas a cualquier oportunidad de mejora, lo cual, permite que la información y los procesos fluyan de manera eficiente.</p>	<p>La institución cuenta de manera formal con una estructura de comunicación vertical, sin embargo, en la práctica se identifica una estructura horizontal.</p>
<p>Asignación de trabajo y actividades</p>	<p>La recarga laboral es muy grande entonces yo no le puedo exigir a un contratista yo debo tener acuerdos de trabajo con los contratistas.</p>	<p>Evalúa la frecuencia en que el individuo puede determinar sus tareas y resultados, así como la calidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas organizacionales.</p>	<p>La asignación de tareas y actividades depende del cargo del funcionario, es decir, el personal vinculado tiene mayor carga laboral, puesto que, los contratistas por prestación de servicios no tienen vinculación laboral con la institución y en ese caso, solo cumplen con las actividades contractuales.</p>	<p>La recarga laboral es mayor para vinculados, puesto que, los contratistas por prestación de servicios no tienen vinculación laboral con la institución.</p>

Comunicación de apoyo

El tema de que muchas veces tenemos que sentarnos a hablar, que no es fácil para a mucha gente, le cuesta y más si es con una persona que a lo mejor no te genera la confianza o han habido roces previos, entonces si la mayoría de los conflictos yo creo que sí somos conscientes desde la comunicación que el comunicarnos no es un acto solamente humano pues de relacionamiento, sino, que aparte genera todas las actividades para que haya un buen desempeño laboral, yo creo que es ahí donde tenemos que invertir mucho en que esos procesos comunicacionales y humanos se den de una manera satisfactoria si quiere alcanzar y cumplir con las metas.

Corresponde a la cantidad de información que los trabajadores poseen acerca de los objetivos, metas, misión y visión de la organización.

Los conflictos en la institución se solucionan mediante el dialogo, se reconoce, que en algunas ocasiones puede generar molestia y dificultad, sin embargo, la confianza que se tienen hacia los lideres permite que la comunicación de apoyo se realice de manera más fluida y permita mejorar los procesos.

La comunicación es un factor principal de apoyo entre los grupos de trabajo para el cumplimiento misional de la institución.

<p>Comunicación motivacional</p>	<p>El rector se ha pensado como también recoger ideas de todos los colaboradores de la institución para el nuevo plan de desarrollo, si bien él tiene una propuesta, pues obviamente él nos decía cómo eso es de todos, y todos aquí aportamos, y todos queremos esta institución; entonces la idea es que todos queramos hacer algo bien por la institución y de todos vamos a recoger ideas para para mejorar.</p>	<p>La motivación se desarrolla de manera diferente de acuerdo con el tipo de liderazgo por parte de la dirección, los cuales, pueden ser a través de recompensas salariales, económicas, sociales simbólicas y motivan al personal para el desarrollo de su labor y cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p>	<p>La motivación principal de los funcionarios es la percepción de la construcción colectiva del plan de desarrollo, sienten que su trabajo es importante para todos y de esta manera más motivados para un crecimiento profesional y laboral que aporte a los proyectos institucionales.</p>	<p>Los funcionarios de la institución se sienten motivados a través de la satisfacción de su aporte al desarrollo de los proyectos institucionales.</p>
<p>Comunicación cultural</p>	<p>Nosotros en la gran mayoría tenemos contratistas, que tú sabes que ese tema contractual hay veces que puede limitar un poco el tema de las responsabilidades, pero la institución genera tanta confianza que los pone a liderar proyectos grandes de la institución.</p>	<p>La comunicación agrupada con el clima y cultura organizacional, facilitan el aumento de la productividad y la competitividad empresarial.</p>	<p>Los contratistas por prestación de servicios están limitados a la participación de algunos procesos por la naturaleza contractual, sin embargo, culturalmente la institución genera confianza al incluir su participación y liderazgo en proyectos de gran importancia.</p>	<p>Aunque los contratistas no tienen vinculación laboral están permeados por el lenguaje cultural de la institución.</p>

<p>Comunicación de confianza</p>	<p>El superior siempre le diga al subordinado qué es lo que estamos haciendo y por qué lo estamos haciendo y que el subordinado tenga la tranquilidad de poder expresar su punto de vista. Yo les he dicho que tengan la confianza de decirme que es lo que está fallando de parte mía también; yo creo que también va como en el tono de las personas, pues sí, yo digo que hablo fuerte, pero intento primero hacer algo como previo como una contextualización de lo que está sucediendo.</p>	<p>Permite medir la relación que existe entre el superior y el desarrollo de trabajos, adicionalmente, se debe formular preguntas que permitan establecer la confianza que inspira el jefe a sus subordinados, a partir de actitudes y conductas del jefe.</p>	<p>Los líderes de los procesos constantemente están realizando ejercicios de retroalimentación, donde, todos los funcionarios pueden expresar con libertad su percepción acerca de los procesos y proyectos, teniendo en cuenta, que la comunicación debe ser asertiva y con respeto.</p>	<p>Al no existir la figura de superior y subordinado, existe más confianza para comunicar aquellos aspectos que pueden ser una oportunidad de mejora para la institución.</p>
<p>Comunicación informal</p>	<p>Tener una imagen de cercanía que a las personas les permita digamos que también tener confianza y cercanía. Independiente del rol en el que nos desempeñemos dentro de la institución y ya digamos que a nivel técnico pues claramente los nodos que son esos espacios de relacionamiento y de reunión semanal.</p>	<p>Las personas desarrollan relaciones interpersonales de modo informal con sus compañeros de trabajo, debe medir la percepción de la relación social entre grupos de trabajo.</p>	<p>La institución tiene reuniones programadas de manera transversal con las áreas, donde participan diferentes actores, en la cual, se muestran los resultados parciales de los procesos, asimismo, estas reuniones quedan archivada en actas para generar precedentes de toma de decisiones.</p>	<p>La institución formaliza los canales de comunicación informal, mantiene registro de los precedentes de las decisiones tomadas por los estamentos.</p>

Comunicación formal

Pues a mí me parece importante hacerse entender dentro de dentro lo que yo quiero proyectar y lo que yo quiero que la gente entienda qué es lo que estoy informando, entonces, para mí es importante la redacción de la comunicación.

A veces se nos olvida y en una organización también deben haber unos protocolos comunicacionales que se vuelven necesarios sobre todo para poderle darle validez como a las acciones.

Tenemos unos canales de comunicación por donde sale toda esa información, esos canales son unos boletines que salen cada 8 días para unos públicos de interés. El público interés están los estudiantes, hay otro boletín que son para los empleados, docentes y contratistas, tenemos otro boletín que es para los egresados y el Boletín para los profesores; esos salen, hay dos que salen cada mes y estudiantes empleados, docentes y contratistas salen cada 8 días. Si estamos sacando boletín la información tenemos un tema de infos, es decir, información

La comunicación formal se lleva a cabo a través de canales oficiales definidos por la organización

La comunicación formal está definida por unos canales específicos como los boletines, los cuales, están dirigidos con información particular de cada población, redes sociales y correo electrónico institucional. Es muy importante que la información que se transmite sea clara y bien redactada, con el propósito de disminuir las malas interpretaciones.

Los canales de comunicación formal y la frecuencia de la información que se transmite están estandarizada en la institución.

inmediata donde se prioriza un tema urgente y se manda de los correos masivos, tenemos el tema de las redes sociales, con todas las redes sociales también, la red de carteleras, donde la información tiene que ser mente ágil rápida de todos los canales de comunicación; existen acá unos comunicadores que enlazan esas dependencias y tratan de bajar esa información de cada una de las dependencias que tiene la institución.

**Participación
del cambio**

Encontramos que teníamos algunas veces dificultades para poder hacer algún informe, alguna cosa que se propone la gestión de que nos colaboren con un desarrollo si sí hay posibilidad de que ellos y no solamente en eso sino también en los procedimientos que nosotros manejamos.

Las estructuras orgánicas son sensibles al entorno externo, siempre están abiertas al cambio y alientan a los empleados a ser creativos e innovadores.

La institución cuenta con un grupo desarrollador web, que está constantemente mejorando el sistema de información propio de la institución, en función de, satisfacer las necesidades de las poblaciones y facilitar el acceso a información.

Las áreas están identificando de manera constante nuevas necesidades que deben ser satisfechas.

Nota: La tabla es elaboración propia del autor.

3.1.2. Clima organizacional

Tabla 2 Análisis entrevista semiestructurada clima organizacional

CATEGORÍA DE ANÁLISIS	UNIDAD DE SENTIDO	TRANSFORMACIÓN EN LENGUAJE ADMINISTRATIVO	INTERPRETACIÓN DEL INVESTIGADOR	CONCLUSIONES
Autonomía	<p>El equipo de más de confianza que sí puede ser el reemplazo en reuniones y pueden tomar decisiones, pero lo ideal es que consulten siempre con su superior si está correcta o no la decisión.</p> <p>Los contratistas o los empleados toman decisiones a partir pues obviamente de su de su quehacer como tal.</p> <p>La suficiente autonomía a los diferentes procesos para que se tomen decisiones claramente.</p>	<p>Las decisiones definen el curso de acción, deben estar enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, las preguntas que se efectúan en esta variable describen la posibilidad de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones.</p>	<p>Los funcionarios de la institución pueden tomar decisiones, teniendo en cuenta, que debe consultar con el superior, buscando que la mayoría de las personas estén de acuerdo o no se vean afectadas por las mismas.</p>	<p>Existen limitaciones en la autonomía de la toma de decisiones, puesto que, los funcionarios deben consultar las decisiones con los líderes del proceso.</p>

Cultura organizacional	<p>Las condiciones en el marco del entorno laboral que facilitan y propician la consecución de los objetivos estratégicos de la institución a partir de la comprensión de los diferentes actores que participan en cada una de las etapas de los procesos y la comprensión de los objetivos misionales de la institución en clave del desarrollo de la filosofía en las declaraciones institucionales. Es un clima que se ha venido construyendo desde la comprensión de los antecedentes históricos, en cuánto a la atención y acercamiento a los diferentes públicos de interés o podemos decir que el clima organizacional de la institución es un clima propicio para la consecución de sus objetivos misionales, que hay un ambiente de trabajo adecuado, agradable, que motiva a cada uno de los actores a trabajar de manera conjunta.</p>	<p>corresponde a la cantidad de información que los trabajadores poseen acerca de los objetivos, metas, misión y visión de la organización.</p>	<p>Los antecedentes históricos han sido fundamentales para la construcción de la cultura organizacional actual. La institución se ha planteado propósitos y metas claras, donde, el personal siente que sus intereses están siendo representados y, además, se identifican los actores clave para lograr los objetivos trazados en el plan de desarrollo.</p>	<p>Los antecedentes históricos de la institución son un precedente para los objetivos y metas trazadas en plan de desarrollo actual.</p>
-------------------------------	---	---	---	--

Productividad	<p>Elementos que son intangibles dentro de la empresa pero que hacen que el trabajo sea más productivo y agradable. Al tener un clima organizacional bueno la gente rinde, está contenta está feliz, cierto, está todo y uno no tiene nada que hacer pues en el sentido de que no se preocupa tanto de las cosas.</p>	<p>Mejorar continuamente el clima organizacional e impactar positivamente la productividad y eficiencia de la organización.</p>	<p>Los funcionarios mejoran su productividad cuando se sienten satisfechos con su entorno laboral.</p>	<p>La productividad de los funcionarios se ve afectada por su satisfacción laboral.</p>
Formalización	<p>Las decisiones se toman de manera conjunta, hay una construcción colectiva de los objetivos trazados por la institución que se materializan; en la formalización de un plan de desarrollo institucional que corresponde al cuatrienio, una vez definidos esos objetivos institucionales se desarrollan planes de acción para cada una de las vigencias; esos planes de acción desarrollan los proyectos que quedaron consignados en el plan de desarrollo. Se hace a través de los diferentes órganos de Gobierno con sus representantes, y no me refiero solo a docentes y</p>	<p>Permite conocer si el trabajo realizado ha contribuido al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.</p>	<p>La Institución Universitaria Pascual Bravo es una Institución de Educación Superior Pública, en consecuencia, es regulada por normativas y su cumplimiento es vigilado por entes gubernamentales, y en consecuencia, los precedentes se forman a partir de los estamentos directivos.</p>	<p>El carácter público de la institución genera algunas limitantes contractuales y económicas, sin embargo, el conocimiento de estas normas ha permitido el manejo eficiente de recursos y disposiciones reglamentarias.</p>

estudiantes, sino también sector productivo, gobierno nacional; todos ellos tienen absoluta participación.

Confianza	Las personas como tal somos diferentes personalidades, pero diría yo que es como el poder trabajar en equipo y las ganas que tiene la gente de trabajar en equipo y ayudarse.	Es interacción social en el desarrollo de relaciones sociales, como la variable cooperación y la forma como las personas desarrollan relaciones interpersonales de modo informal con sus compañeros de trabajo.	Los funcionarios de la institución deben trabajar en equipo para que el proceso fluya, además, se sienten motivadas y apoyadas por su grupo de trabajo.	La confianza entre las personas de la institución ha permitido el cumplimiento de objetivos y metas del plan de desarrollo.
Participación	Varias de las ideas que se han propuesto por empleados o profesores, cierto, hay veces se llevan ya hacerlo realidad en el plan de desarrollo de la institución.	Es posibilidad de integrar equipos de trabajo para el desarrollo de actividades y logro de objetivos organizacionales, deben tener en cuenta procesos de cooperación a nivel formal, actitudes,	La población institucional participa en la construcción del Plan de Desarrollo y es expectante de su cumplimiento.	Los funcionarios de la institución se sienten orgullosos y motivados en la participación de la construcción del plan de desarrollo.

		comportamientos y deseo de colaboración entre compañeros de trabajo.		
Liderazgo	La institución desde su misma dirección ha tratado de conectar el Pascual Bravo con la sociedad a través de diferentes proyectos que apunten a ese mínimo bienestar social.	El líder efectúa su rol por medio del uso de elementos y comportamiento determinados por la teoría administrativa, es decir, estilo de dirección, las preguntas formuladas en esta variable determinan la percepción que tienen los trabajadores de su jefe, lo cual, permite medir la relación que existe entre el superior y el desarrollo de trabajos, adicionalmente, se debe formular preguntas que permitan establecer la confianza que inspira el jefe a sus subordinados, a partir de actitudes y conductas del jefe.	La dirección de la institución se ha enfocado en identificar las necesidades de la sociedad y satisfacerlas a través de servicios de educación, enfocando la misión de la institución al cumplimiento de diferentes proyectos de bienestar social.	Los procesos misionales institucionales, permiten que las áreas se comporten de manera descentralizadas, lo cual, facilita la gestión y distribución de responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos y metas.

Formación	<p>Una apuesta muy significativa de apoyar a nuestros egresados para que puedan suplir necesidades que tiene la institución, si necesitamos laboratoristas o algún tipo de perfil en particular que no lo pueden entregar nuestros egresados.</p> <p>Habían diferentes personas que estaban en el nivel asistencial, hoy están en el nivel profesional y profesoral, están incluso en cargos directivos de la institución; creo que eso motiva muchísimo para seguir formándose y capacitándose y desarrollando competencias que puedan robustecer los perfiles profesionales y que sean valorados de parte de la que es una forma también de incentivar lo que hacemos y desde lo que hacemos.</p>	<p>Se requiere de la satisfacción de los logros personales para sentirse motivados en una organización.</p>	<p>Los funcionarios de la institución se motivan a seguir formándose y capacitándose, puesto que, ven la oportunidad de mejorar sus condiciones laborales en la institución.</p>	<p>La continuidad en la formación académica de los funcionarios ha permitido mejorar la calidad de los perfiles del personal que se contratan en la institución.</p>
------------------	---	---	--	--

<p>Innovación y flexibilidad</p>	<p>Estamos dispuestos a proponer ideas y cosas nuevas para mejorar en el comité primario. La institución le ha apostado mucho a desarrollar la infraestructura tecnológica, que nos ayuden a facilitar los procesos; cómo de pronto bien lo conoces sabes que contamos con un sistema propio que es el SICAU.</p>	<p>Las estructuras orgánicas también pueden contribuir a la apertura de la innovación y reducir la resistencia al cambio, teniendo en cuenta que, las estructuras orgánicas son sensibles al entorno externo, siempre están abiertas al cambio y alientan a los empleados a ser creativos e innovadores.</p>	<p>Los funcionarios de la institución buscan mejorar los procesos a través de la innovación tecnológica y la flexibilidad, lo cual, se impulsó por la asistencia remota durante la pandemia.</p>	<p>El cambio en el entorno ha generado un impulso en la institución para innovar sus procesos y activos tecnológicos en función del cumplimiento misional.</p>
<p>Calidad en el servicio</p>	<p>Tenemos los brazos abiertos, pues, al fin y al cabo, nosotros estamos también como para mejorar la calidad de vida de las personas.</p>	<p>La percepción positiva de la dirección y la percepción del clima laboral del personal docente, administrativo y directivo de la institución, proponiendo, que para optimización y aprovechamiento del recurso humano es necesario el éxito institucional y efectividad laboral para lograr calidad educativa.</p>	<p>En la institución se ha identificado diferentes poblaciones que son usuarios de los diferentes servicios, la calidad del servicio se ofrece en función de mejorar la calidad de vida y en consecuencia, todos trabajan por un bien común.</p>	<p>La calidad de vida de los servidores tiene efectos en la calidad del servicio educativo prestado al público de la institución.</p>

<p>Satisfacción laboral</p>	<p>Las acciones y estrategias que se desarrollan en la institución, una de ellas para empezar a contar, pues temas propios de la institución es un proyecto que se denomina sistema de bienestar para la felicidad; el sistema de bienestar para la felicidad es comprender los diferentes tipos de felicidades de los actores o de los públicos de interés de la institución que de acuerdo a las condiciones generadas en la institución universitaria Pascual Bravo han facilitado la consecución de los objetivos.</p>	<p>El clima organizacional es la percepción de la satisfacción de las necesidades sociales y laborales del empleado.</p>	<p>A través de estrategias como el sistema de bienestar para la felicidad se impulsa a los diferentes funcionarios a satisfacer sus necesidades, desde la oferta de condiciones para la calidad de vida.</p>	<p>Las estrategias de bienestar mejoran la percepción de la satisfacción laboral, creando sensaciones de felicidad en la prestación del servicio educativo.</p>
<p>Desempeño laboral</p>	<p>Muchos de los proyectos significativos nacen precisamente de los equipos de personas que apoyan a la institución, que se tramitan por los conductos regulares como natural y mucho más por el hecho de ser entidad pública, siempre hay la apertura de parte de la institución bajo ese modelo de gobernanza de entender la importancia y la relevancia que tienen cada una de las de las posiciones y por supuesto</p>	<p>El clima organizacional es el resultado de las percepciones de cada uno de los trabajadores de la organización según sus experiencias e impacta directamente en el desempeño de la organización</p>	<p>Los funcionarios de la institución tienen la posibilidad de demostrar sus habilidades a través de la consecución de objetivos en común, lo cual, se hace a través de un modelo de gobernanza donde tiene en cuenta la importancia de cada rol para</p>	<p>El desempeño laboral de los funcionarios ha contribuido al resultado de los objetivos y metas trazadas institucionalmente.</p>

	apoyarlas cuando se evidencia que pueden tener un impacto significativo para la institución.		cumplir los con los objetivos misionales.
Motivación laboral	La estrategia Yo amo mi Pascual, entonces que uno tiene como más sentido de pertenencia y digamos que así se va en mejorar y amar su ambiente de trabajo.	Son las actitudes y comportamientos dentro de la organización que les permite cumplir objetivos personales y laborales; la motivación se desarrolla de manera diferente de acuerdo con el tipo de liderazgo por parte de la dirección.	Los funcionarios tienen sentido de pertenencia por la institución y en consecuencia, los objetivos y metas del plan de desarrollo, son objetivos y metas personales.

Medio ambiente físico

Son todas las condiciones del ambiente laboral que sean óptimas como para trabajar en buenas condiciones. Tienen que ser condiciones físicas, las condiciones de infraestructura por ejemplo que tenga buena silla que tenga luz que esté con buen equipo eso con condiciones de infraestructura. El clima organizacional del Pascual Bravo muy bueno, es una institución ordenada para ser pública, completamente transparente, la gente se siente cómoda para trabajar; incluyéndome. Tenga una buena infraestructura, un buen espacio, que uno se sienta tranquilo, que tenga buen acceso, que uno pueda llegar con tranquilidad a su espacio de trabajo. El espacio físico de lo académico y administrativo ha sido como es que ustedes están allá y nosotros acá.

Las conficiones físicas del ambiente de trabajo, es decir, aquellos aspectos como: la iluminación, ventilación, estímulos visuales, auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo.

Las condiciones de infraestructura son importantes para los funcionarios de la institución, sin embargo, un hallazgo es que el espacio geográfico de la ubicación del bloque administrativo y el bloque académico puede sesgar la comunicación entre los funcionarios de las diferentes áreas.

Las condiciones físicas de las instalaciones mejoran el rendimiento de las actividades propuestas a los funcionarios

Nota: La tabla es elaboración propia del autor.

3.2. Análisis de encuestas de percepción de la comunicación interna y clima organizacional

Para identificar la percepción de los funcionarios sobre la comunicación interna y clima organizacional, se aplicó un cuestionario con 39 preguntas divididas en 12 variables sobre la comunicación interna y 46 preguntas divididas en 14 variables sobre el clima organizacional.

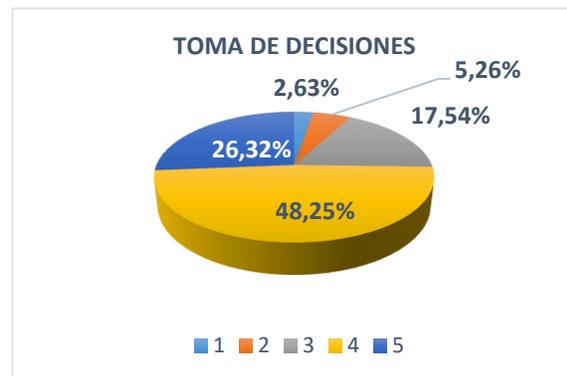
Las variables de medición de percepción de la comunicación interna son: Instrucciones, toma de decisiones, comunicación vertical, comunicación horizontal, asignación de trabajo y actividades, comunicación de apoyo, comunicación motivacional, comunicación cultural, comunicación de confianza, comunicación informal, comunicación formal y participación del cambio.

De acuerdo con los resultados obtenidos, para la variable instrucciones el 70,18% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 21,93% está de acuerdo, el 3,51% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,75% está en desacuerdo y el 2,63% está totalmente en desacuerdo, como se ilustra en la figura 4.

Figura 6 Instrucciones



Figura 7 Toma de decisiones



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

Las afirmaciones que contiene la variable instrucciones son: mi jefe recibe directrices de la alta dirección y la anuncia al grupo de trabajo, mi jefe toma decisiones y la anuncia al grupo de trabajo y Mi jefe atiende cualquier consulta sobre la conveniencia de la decisión que ha tomado la alta dirección o él mismo, en promedio la respuesta de los funcionarios fue de 4,55, es decir, están totalmente de acuerdo con las afirmaciones de la variable instrucciones.

La variable toma de decisiones obtuvo una respuesta de 26,32% totalmente de acuerdo, 48,25 de acuerdo, el 17,54% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,26% está en desacuerdo y 2,63% está totalmente en desacuerdo, los resultados se observan en la Figura 5.

Las afirmaciones que contiene la variable de toma de decisiones son: mi jefe solo toma las decisiones finales después de haberlas discutido con el grupo de trabajo, mi jefe siempre se asegura de que las decisiones tomadas por la alta dirección o por él mismo conserven el bienestar del grupo de trabajo, el equipo de trabajo puede tomar decisiones sin la presencia del jefe. En promedio la respuesta de los funcionarios fue de 3,90, es decir, están de acuerdo con las afirmaciones antes mencionadas.

En la figura 6 se puede observar que para la variable comunicación vertical, el 48,25% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo, el 36,84% están de acuerdo, el 9,65% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4,39% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo.

Figura 8 Comunicación vertical



Figura 9 Comunicación horizontal



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

Las afirmaciones que contiene la variable comunicación vertical son: el rector establece horarios en los que el personal puede reunirse con él para hablar sin interrupciones, mi jefe es accesible, es fácil hablar con él. mi jefe me mantiene informado acerca de aspectos y cambios importantes y mi jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas. Los encuestados calificaron en promedio 4,27, por lo tanto, están de acuerdo con las afirmaciones de la variable comunicación vertical.

Para identificar la percepción sobre la comunicación horizontal se usaron las afirmaciones: el personal de la institución se apoya mutuamente, los funcionarios no ocultan información personal cuando se relacionan socialmente, los miembros del grupo de trabajo intercambian suficiente información entre ellos, los miembros del grupo de trabajo tienen amplias oportunidades de reunirse y discutir asuntos de trabajo entre ellos, comunicarse con los compañeros de trabajo es fácil, en promedio la respuesta fue de 4,01, por lo tanto, los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones anteriores.

Como se muestra en la figura 7, el 31,58% está totalmente de acuerdo, el 45,61% están de acuerdo, el 15,79% no están de acuerdo ni en desacuerdo, el 6,14% están en desacuerdo y el 0,88% están totalmente en desacuerdo.

Figura 10 Asignación de trabajo y actividades



Figura 11 Comunicación de apoyo



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

Para la variable asignación de trabajo y actividades, el promedio de respuestas fue de 4,42, es decir, los encuestados están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: tengo la información suficiente o más de la que requiero para desarrollar mis actividades, a la hora de tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato me da libertad para estructurar mis actividades diarias, al tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato tiene en cuenta mi carga de trabajo, al tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato establece expectativas claras sobre lo que se requiere. El 61,40% de los encuestados está totalmente de acuerdo con las afirmaciones, el 24,56% está de acuerdo, el 9,65 no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,51% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo.

Como se observa en la figura 9 comunicación de apoyo, el 60,53% está totalmente de acuerdo, el 24,56% está de acuerdo, el 9,65% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,51% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones: el jefe felicita al grupo de trabajo, el jefe proporciona al grupo de trabajo una retroalimentación positiva, el jefe está alentando al grupo de trabajo continuamente. El promedio de respuestas fue de 4,39, por lo tanto, están de acuerdo con las afirmaciones anteriores

Figura 12 Comunicación motivacional



Figura 13 Comunicación de cultura



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

El promedio de respuestas para la comunicación motivacional fue de 4,45, por lo tanto, los encuestados están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: el jefe permite que el grupo de trabajo contribuya con sus ideas sobre los temas a tratar, el jefe escucha las sugerencias del grupo de trabajo, el jefe indica que la participación del grupo de trabajo en la toma de decisiones es valiosa y se anima al personal a colaborar entre sí para cambiar o revisar aspectos de la organización en la Institución.

Como se muestra en la figura 10, el 62,28% está totalmente de acuerdo, el 25,44% está de acuerdo, el 8,77% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,75% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones de percepción de la comunicación motivacional.

Para la variable de comunicación de cultura el 34,21% está totalmente de acuerdo, el 43,86% está de acuerdo, el 12,28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,02% está en desacuerdo y el 2,63% está totalmente en desacuerdo con las siguientes afirmaciones: los miembros del grupo de trabajo dan al personal nuevo información sobre cómo deben hacerse las cosas en la institución, los miembros del grupo de trabajo cuentan al personal nuevo historias sobre personas o acontecimientos pasados en la institución, el jefe participa activamente en la inducción del personal nuevo. En promedio las respuestas de esta

variable fueron de 3,99, es decir, que los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones.

Figura 14 Comunicación de confianza



Figura 15 Comunicación informal



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

Como se observa en la figura 12, el 64,04% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 24,56% está de acuerdo, el 7,89% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 1,75% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las siguientes afirmaciones: cuando la alta dirección informa sobre algo, puedo creer que es verdad y siento que puedo confiar en las personas de la institución. El promedio de sus respuestas fue de 4,47, es decir, están de acuerdo con las afirmaciones de la variable comunicación de confianza.

Para la variable comunicación informal, los encuestados respondieron en promedio 4,33, por lo tanto, están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: tengo una comunicación frecuente con mi jefe directo y la comunicación informal (voz a voz) es positiva para el desarrollo del clima organizacional.

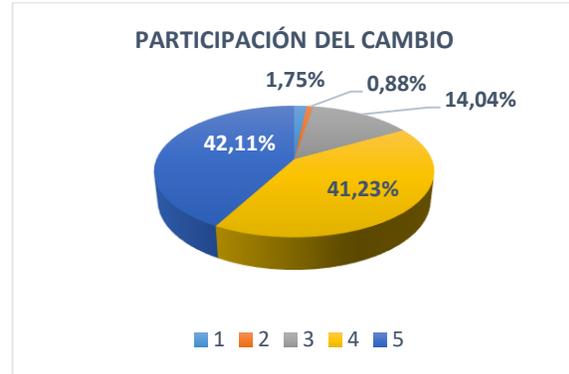
Como se observa en la figura 13, el 57,02% está totalmente de acuerdo, el 25,44% está de acuerdo, el 13,16% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,63% está en desacuerdo y el

1,75% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones de percepciones sobre la variable comunicación informal.

Figura 16 Comunicación formal



Figura 17 Participación del cambio



Nota: La figura es de elaboración propia del autor.

Como se observa en la comunicación formal, el 53,51% está totalmente de acuerdo, el 29,82% está de acuerdo, el 9,65% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,63% está en desacuerdo y el 4,39 está totalmente en desacuerdo con las siguientes afirmaciones: la comunicación formal (comunicados, correo instituciones y carteleras) satisface las necesidades de información y la comunicación por medio digitales (Redes Sociales) son efectivos para transmitir información. El promedio las respuestas fue de 4,25, en consecuencia, los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones antes mencionadas.

Las respuestas sobre la variable participación del cambio fue de 4,20, por lo tanto, los encuestados están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional, el grupo de trabajo pueden proponer cambios en la comunicación interna para su mejora, mis compañeros se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos y me siento personalmente implicado en la modernización.

De acuerdo con la figura 15, el 42,11% está totalmente de acuerdo, el 41,23% está de acuerdo, el 14,04% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,88% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones de la variable participación del cambio.

En esa secuencia, la percepción del clima organizacional fue medido por las variables: autonomía, cultura organizacional, productividad, formalización, confianza, participación, liderazgo, formación, innovación y flexibilidad, calidad en el servicio, satisfacción laboral, desempeño laboral, motivación laboral y medio ambiente físico.

Figura 18 Autonomía

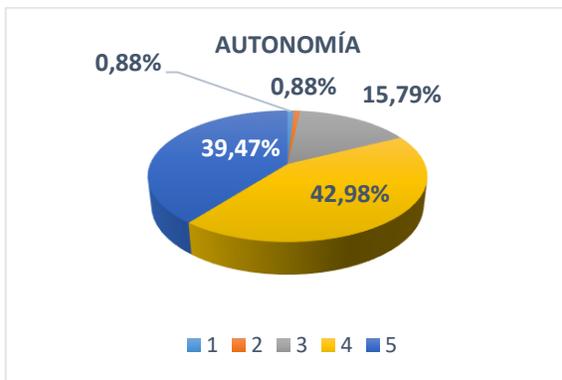


Figura 19 Cultura organizacional



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

Para la variable autonomía en promedio los encuestados respondieron 4,19, por lo tanto, están de acuerdo con las afirmaciones: la alta dirección permite que la gente tome sus propias decisiones la mayor parte del tiempo y es importante consultar primero con el jefe antes de tomar una decisión, teniendo en cuenta que el 39,47% están totalmente de acuerdo, el 42,98% está de acuerdo, el 15,79% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,88% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, la respuesta promedio para la variable cultura organizacional fue de 3,74, en consecuencia, el 21,05% está totalmente de acuerdo, el 42,11% están de acuerdo, el 28,07%

no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 7,02% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones: el personal de todas las dependencias entiende bien las metas de la institución, el personal de todas las dependencias conocen los objetivos del plan de desarrollo y todos los que trabajan aquí conocen bien el plan de desarrollo de la institución.

Figura 20 Productividad



Figura 21 Formalización



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

Para identificar la percepción de la productividad se realizaron las siguientes afirmaciones: las personas suelen recibir comentarios sobre la calidad del trabajo que han realizado, el desempeño de las personas se mide periódicamente, se discuten a menudo los métodos de trabajo utilizados por la institución y se dedica tiempo a revisar los objetivos de la institución; el 29,82% está totalmente de acuerdo, el 48,25% está de acuerdo, el 16,67% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4,39% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo con las afirmaciones sobre la productividad. La respuesta promedio para esta variable fue de 4,0.

Por su parte, la formalización fue medida a través de la afirmación, se considera extremadamente importante seguir las normas al pie de la letra, el 27,19% está totalmente de acuerdo, el 41,23% está de acuerdo, el 25,44% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,51% está en desacuerdo y el 2,63% está en desacuerdo, adicionalmente, se identificó que

la respuesta promedio para la variable fue de 3,86; es decir, los encuestados están de acuerdo con la afirmación sobre la formalización.

Figura 22 Confianza

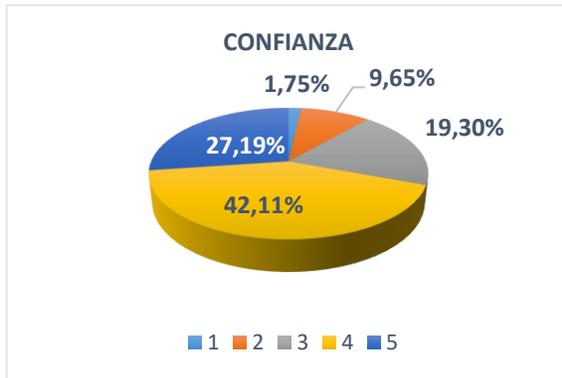


Figura 23 Participación



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

La confianza fue medida a través de las afirmaciones: en la Institución hay muy pocos conflictos entre dependencias, las personas de las distintas dependencias están dispuestas a compartir información y la colaboración entre dependencias es muy eficaz; los encuestados respondieron en promedio 3,83 por lo tanto, están de acuerdo con las afirmaciones antes mencionadas. El 27,19% está totalmente de acuerdo, el 42,11% está de acuerdo, el 19,30% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 9,65% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo.

La respuesta promedio para la variable participación fue de 4,21; el 46,49% está totalmente de acuerdo, el 35,09% está de acuerdo, el 14,04% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,63% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las siguientes afirmaciones: la alta dirección implica a las personas cuando se toman decisiones que les afectan y la información en la institución se comparte ampliamente.

Figura 24 Liderazgo

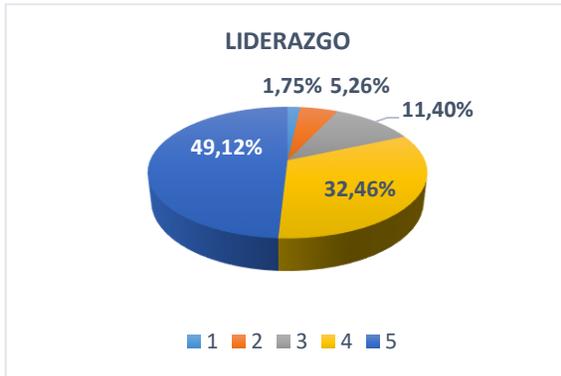


Figura 25 Formación



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

La variable liderazgo fue medida a través de las siguientes afirmaciones: los jefes aquí tienen la capacidad de entender los problemas del grupo de trabajo, los jefes demuestran que tienen confianza en el grupo de trabajo y se puede confiar en que los jefes den una buena orientación a las personas. El 49,13% está totalmente de acuerdo, el 32,46% está de acuerdo, el 11,40% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 5,26% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo; en promedio la respuesta fue de 4,21, es decir, los encuestados están de acuerdo con las afirmaciones.

El promedio de respuestas para la variable formación fue de 4,08; el 39,47% está totalmente de acuerdo, el 39,47% está de acuerdo, el 14,04% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4,39% está en desacuerdo y el 2,63% está totalmente en desacuerdo para las siguientes afirmaciones: el personal recibe suficiente formación cuando hay cambios en la institución, la institución da a las personas el mínimo de formación que necesitan para hacer su trabajo y se anima a las personas a desarrollar sus habilidades y competencias.

Figura 26 Innovación y flexibilidad



Figura 27 Calidad en el servicio



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

En promedio los encuestados respondieron 4,07 a las afirmaciones propuestas para medir la percepción de la innovación y flexibilidad; el 35,09% están totalmente de acuerdo, el 44,74% está de acuerdo, el 14,04 no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 4,39% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo con las siguientes afirmaciones: en la institución se aceptan fácilmente las nuevas ideas y la institución es muy flexible; puede cambiar rápidamente los procedimientos para cumplir con las nuevas condiciones y resolver los problemas que surjan.

Por su parte, la percepción de la variable calidad en el servicio fue medida a través de las siguientes afirmaciones: la institución busca continuamente nuevas oportunidades en el mercado, la institución busca siempre alcanzar los más altos estándares de calidad y la gente cree que el éxito de la institución depende de un trabajo de alta calidad, el 55,26% está totalmente de acuerdo, el 28,95% está de acuerdo, el 10,53% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,51% está en desacuerdo y el 1,75% está totalmente en desacuerdo. En promedio los encuestados respondieron 4,32, por lo tanto, están de acuerdo con las afirmaciones sobre la variable calidad en el servicio.

Figura 28 Satisfacción laboral



Figura 29 Desempeño laboral



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

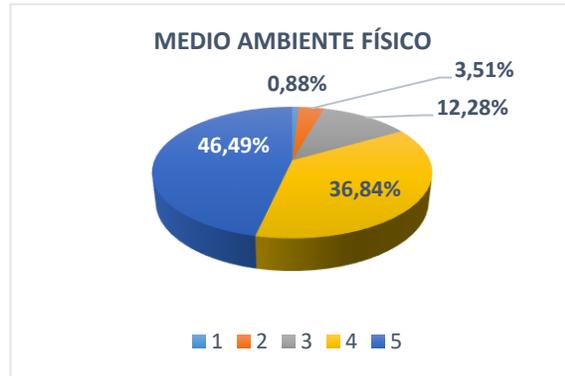
Para medir la variable satisfacción laboral se realizaron las siguientes afirmaciones: la Institución da reconocimientos por el buen desempeño del personal, las personas se identifican con su puesto de trabajo dentro de la Institución, su jefe toma en cuenta sus sugerencias para el crecimiento de la Institución y su jefe le apoya para que pueda alcanzar las metas establecidas en el plan de desarrollo; el 42,11% está totalmente de acuerdo, el 40,35% está de acuerdo, el 14,04% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 2,63% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo. En promedio los encuestados respondieron 4,02, en consecuencia, están de acuerdo con las afirmaciones mencionadas anteriormente.

Por su parte, las respuestas del desempeño laboral fueron en promedio de 4,02, es decir, los encuestados están de acuerdo con las siguientes afirmaciones: la Institución proporciona suficientes recursos para lograr las metas establecidas en el plan de desarrollo, la eficacia de su trabajo se debe a la buena comunicación dentro de la Institución, la Institución le delega responsabilidades que le permitan demostrar sus habilidades y la Institución le permite ocupar mejores cargos. El 35,08% está totalmente de acuerdo, el 44,74% está de acuerdo, el 16,67% no está de acuerdo ni en desacuerdo, 2,63% está en desacuerdo y el 0,88% están totalmente en desacuerdo con las afirmaciones.

Figura 30 Motivación laboral



Figura 31 Medio ambiente físico



Nota: Las figuras son de elaboración propia del autor.

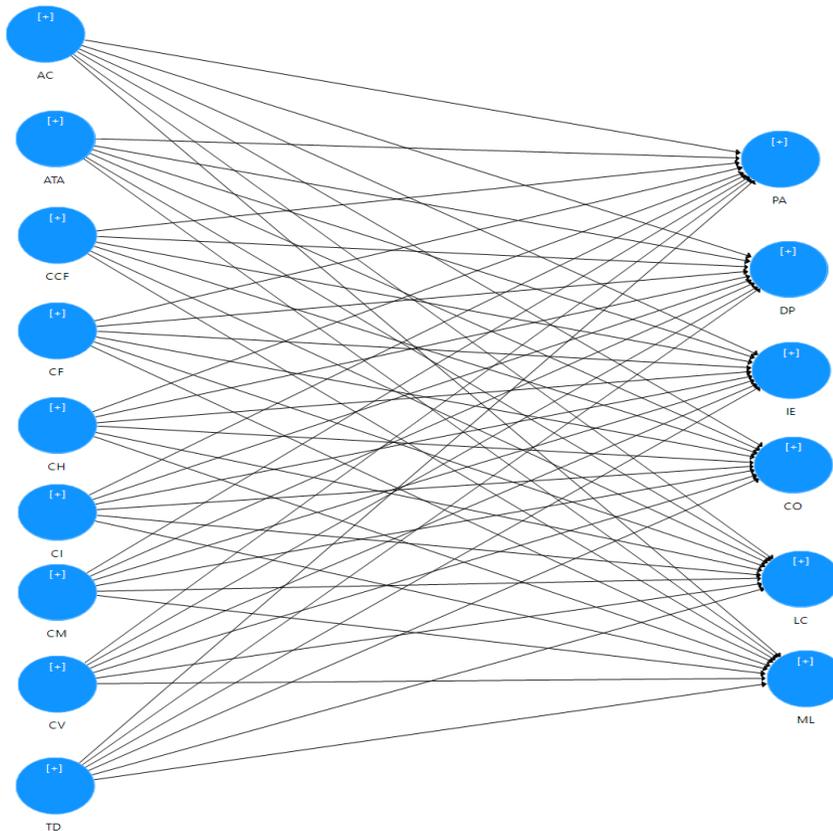
Para identificar la percepción sobre la variable motivación laboral se aplicó las siguientes afirmaciones: el trabajo que le asignan es de gran importancia para la Institución, los colaboradores cumplen los objetivos que se le asignan dentro de la Institución, aquí se propicia que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal, siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización y cuando veo lo que logramos, tengo una sensación de orgullo, los encuestados respondieron en promedio 4,34, es decir, están de acuerdo con las afirmaciones anteriores. El 50,88% están totalmente de acuerdo, el 35,09% está de acuerdo, 12,28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 0,88% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo.

Finalmente, la variable ambiente físico fue medido por medio de las siguientes afirmaciones: mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía), mi área de trabajo permanece limpia, en mi área de trabajo la iluminación es la adecuada, mi área de trabajo tiene suficiente ventilación y la distancia geográfica entre el bloque administrativo y el académico no genera dificultades en la comunicación interna y el clima organizacional, en promedio los encuestados respondieron 4,02, en consecuencia, están de acuerdo con las afirmaciones. El 46,49% está totalmente de acuerdo, el 36,84% está de acuerdo, el 12,28% no está de acuerdo ni en desacuerdo, el 3,51% está en desacuerdo y el 0,88% está totalmente en desacuerdo.

3.3. Modelo de ecuaciones estructurales

Luego del análisis cualitativo y de tipo descriptivo de los objetivos 1, y 2, se propone un modelo estructural con unas dimensiones obtenidas de dichos análisis y que confluyen en los dos factores objeto de esta investigación. Así, y para lograr dar respuesta al objetivo 3, se propone un modelo estructural que contiene constructos formativos, la Comunicación Interna de la IES y el Clima Organizacional de la IES, el cual se presenta como un factor de segundo orden, y se procedió a hacer su análisis por medio de PLS-SEM (Aldás, 2017). Se procede por tanto con el tratamiento de este constructo como un factor no observable; es decir, sin elementos o variables asociadas, siendo los indicadores de las dimensiones que lo conforman (Actitud al cambio-AC, Asignación de trabajo y actividades-ATA, Comunicación de confianza-CCF, Comunicación formal-CF, Comunicación informal-CI, Comunicación horizontal-CH, Comunicación vertical-CV, Comunicación motivacional-CM y toma de decisiones-TD), los que causan dicho factor y no siendo este el que se refleje en sus variables. Esto, implica el uso de variables latentes que son las variables no observadas directamente, sino que deben ser inferidas, en este caso de manera estadística con las variables observables de las dimensiones del constructo Comunicación Interna (Ver figura 32).

Figura 32 Modelo estructural para la inferencia de variables latentes de los constructos formativos



Nota. Fuente: Ringle, Christian M., Wende, Sven, & Becker, Jan-Michael. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS. Retrieved from <https://www.smartpls.com>

Las variables latentes, por tanto, fueron halladas omitiendo el constructo Comunicación Interna, y se procedió con su representación por parte de las 9 dimensiones inferidas de los anteriores objetivos, y a partir de dichas dimensiones, se relacionan en PLS estructuralmente hacia el constructo Clima Organizacional (Participación y Autonomía-PA, Compromiso organizacional-CO, Desempeño y productividad-DP, Liderazgo y Confianza-LC, Motivación Laboral-ML, Infraestructura y ergonomía-IE) con el cual tiene relación, pero que, también requiere de variables latentes, por ser un constructo formativo (Hair et al., 2017; Aldás, 2017). Luego, se procedió con la estimación del modelo sin dichos constructos de segundo orden, cuya relación estructural se preservó manteniéndose los valores factoriales de las dimensiones (de allí las variables latentes), y luego usándose como elementos que

construyen ese constructo. Posterior a esto, se procedió con el análisis del modelo final por PLS-SEM. A continuación, se relacionan los criterios base para el análisis de resultados (ver Tabla 3).

Tabla 3 Criterios para el análisis de resultados en PLSSEM

Etapas de validación	Indicador	Criterio	Fuente
Criterios para constructos reflectivos	Alfa de Cronbach (AC)	=> 0.7	(Nunnally & Bernstein, 1994)
	Fiabilidad Compuesta (FC)	=>0.7	(Fornell & Larcker, 1981)
	Validez convergente: media varianza extraída (AVE)	=>0.5	
	Validez convergente: Tamaño de las cargas y nivel de significancia	=>0.6; p<0.001	(Bagozzi and Yi, 1988)
	Validez discriminante: raíces cuadradas de la varianza extraída (AVE), y la relación Heterotrait-Monotrait (HT/MT)	=< 0.9	(Chin, 1998)
Criterios para constructos formativos	Diagnóstico de multicolinealidad: inflación de varianza del factor (VIF) e índice de tolerancia (TOL)	=<5 (VIF); => 0.20 (TOL)	(Hair et al., 2017)
	Análisis de peso y carga: peso significativo, cargas, coeficientes estandarizados o carga significativa.	p<0.001	
Criterios para el Modelo Estructural	Coefficiente de determinación (valor R^2).	=<0.75 y => 0.51 relevante, =< 0.50 y => 0.26, moderado, y < 0.25 débil	(Hair et al., 2017)

Nivel de significancia de las relaciones estructurales	p<0.001	
Relevancia predictiva (Q^2): para garantizar la normalidad de los datos	> 0	(Stone, 1974; Geisser, 1975; Tenenhaus et al., 2005).

Nota. *Elaboración propia*

Medición del modelo

La Tabla 4, muestra la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento de medida de los constructos con el alfa de Cronbach (AC) y la Fiabilidad Compuesta (FC). También, se presentan los valores de la validez convergente con la Varianza Extraída, concluyéndose que el modelo cumple con estos significando que los elementos del instrumento permitido medir los constructos de manera adecuada.

Tabla 4 Consistencia interna, Fiabilidad, Colinealidad, AVE y coeficientes.

Constructos	Ítems	Cargas	Sig. Cargas	Pesos	Sig. Pesos	AC	FC	AVE	Estadísticas de colinealidad	
									TOL	VIF
Comunicación Interna IES	AC	0,904	0,000	0,137	0,000				0,20	4,961
	ATA	0,894	0,000	0,127	0,000				0,22	4,501
	CCF	0,857	0,000	0,131	0,000				0,22	4,596
	CF	0,900	0,000	0,138	0,000				0,19	5,357
	CH	0,835	0,000	0,120	0,000	0,962	0,968	0,769	0,29	3,419
	CI	0,868	0,000	0,115	0,000				0,26	3,804
	CM	0,894	0,000	0,125	0,000				0,18	5,555
	CV	0,892	0,000	0,123	0,000				0,19	5,301
TD	0,846	0,000	0,123	0,000				0,24	4,084	

	CO	0,936	0,000	0,173	0,000				0,16	6,262
	DP	0,914	0,000	0,185	0,000				0,23	4,285
Clima Organizacional IES	IE	0,884	0,000	0,164	0,000	0,966	0,973	0,856	0,30	3,380
	LC	0,938	0,000	0,184	0,000				0,16	6,079
	ML	0,934	0,000	0,194	0,000				0,18	5,610
	PA	0,945		0,180					0,14	7,054

Nota. ** Indica las rutas significativas $p < 0.001$. Elaboración propia. SmartPLS (Ringle, et al., 2015).

Para la validez discriminante, se calculó la raíz cuadrada de la Varianza Extraída (AVE) (ver valores de la diagonal), luego la correlación al cuadrado (debajo de la diagonal) y, por último, la relación HTMT (parte superior de la diagonal), de manera que, dicha diagonal fuera superior para demostrar la validez discriminante (ver tabla 5).

Tabla 5 Validez Discriminante.

	1	2
Comunicación interna IES (1)	0,925	0,893
Clima Organizacional IES (2)	0,865	0,877

Nota. Fuente: Elaboración propia. SmartPLS (Ringle, Wende & Becker, 2015).

La relevancia relativa de peso-carga de las dimensiones se validó mediante los pesos de las variables de medida latentes obtenida de las dimensiones de ambos constructos formativos. Se logra evidenciar que las dimensiones son significativas ($p > 0,001$), y que las más importantes son Comunicación Formal y la Actitud de Cambio para el caso de la Comunicación Interna de la IES (CF: $\beta=0.382$; AC: $\beta=0.260$), sin quitarle el peso que las demás aportan a dicho factor; y, para el caso del Clima Organizacional de al IES, las más importantes fueron la Participación y Autonomía, el Liderazgo y la Confianza, el Compromiso organizacional, la Motivación laboral y el Desempeño y productividad (PA: $\beta=0.382$, LC: $\beta=0.382$, CO: $\beta=0.382$, ML: $\beta=0.382$ y DP: $\beta=0.382$) Por otro lado, para las

dimensiones formativas, se verificó la VIF, para revisar la bondad del modelo a estimar, cuyos valores deben estar por debajo de 5 con una TOL superior a 0.20 (Hair et al., 2017). No todas las dimensiones cumplieron con los criterios mencionados (ver Tabla 4).

Si bien para el indicador de colinealidad se sugiere que no supere el 5 por parte del VIF y por parte del TOL el 2, porque puede estar indicando que dos o más predictores del modelo están correlacionados y proporcionan información redundante, algunos estudios sugieren que es aceptable valores que no superen el 10. Además, y analizando las posibles correlaciones más altas de los resultados, se tienen:

Comunicación Motivacional -> Asignación de trabajo y actividades, Comunicación vertical, Motivación Laboral (Clima), Toma de Decisiones

Comunicación Formal -> Actitud al cambio, Comunicación de Confianza

Compromiso Organizacional -> Desempeño y productividad, Liderazgo y confianza, Motivación laboral, Participación y Autonomía

Comunicación Vertical -> Asignación de trabajo y actividades, Comunicación Motivacional

Liderazgo y confianza -> Participación y Autonomía, Motivación laboral, Desempeño y productividad, Compromiso organizacional

Motivación Laboral-> Participación y Autonomía, Liderazgo y confianza, Compromiso organizacional, Comunicación Motivacional, Actitud al cambio

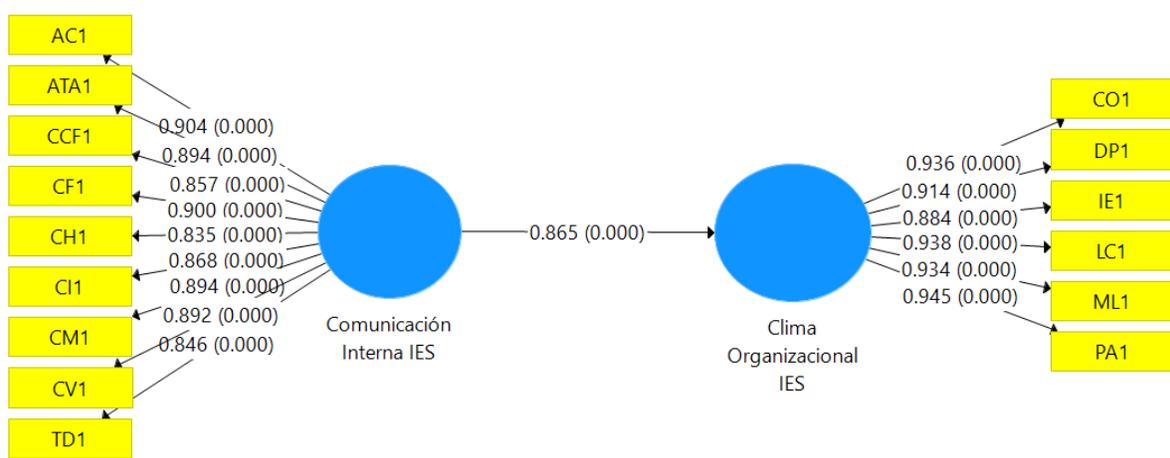
Participación y Autonomía-> Compromiso organizacional, Desempeño y productividad, Infraestructura y ergonomía, Liderazgo y confianza, Motivación Laboral

Como se puede observar, son variables que pueden estar muy relacionadas por su naturaleza y por lo que la misma literatura aportada en secciones anteriores muestra; siendo por tanto aceptado que no hay multicolinealidad, y adicionando a esto, el hecho de que la validez discriminante, que es la que indica que los constructos no deberían tener ninguna relación, se cumplió al igual que la validez convergente, que sugieren que las mismas variables latentes que reflejan ambos constructos, miden lo que tienen que medir.

Modelo Estructural. Contraste de hipótesis

El resultado del contraste de la hipótesis del modelo y su capacidad predictiva ha demostrado que el valor de R^2 ha sido estadísticamente significativo: Clima Organizacional IES ($R^2 = 0,748$). Para evaluar la relevancia predictiva Q^2 , se procedió con el análisis mediante el procedimiento de re-muestreo *Blindfolding*, y se evidencia que el factor dependiente, clima organizacional, tienen relevancia predictiva ($Q^2 = 0,788$). Ver Figura 33.

Figura 33 Capacidad predictiva del modelo estructural propuesto



Nota. Fuente: Elaboración propia. SmartPLS (Ringle, Wende & Becker, 2015).

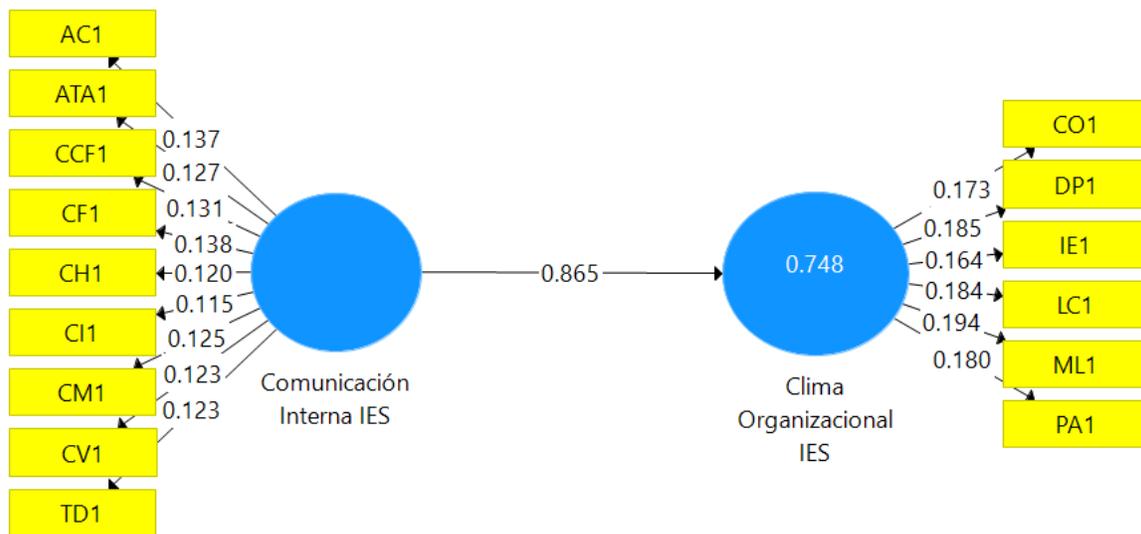
Posteriormente, se llevó a cabo la prueba de hipótesis calculada por medio del *Bootstrapping* para obtener el coeficiente de la trayectoria y su valor t. La hipótesis planteada de la relación de influencia de la comunicación en el clima organizacional de una IES resultó significativa ($p < 0,001$). Este resultado va alineado con otros estudios aplicados a otras industrias, siendo este resultado un aporte para el sector educativo público (por ejemplo, Berberoglu, 2018; Reetu and Yadav, 2019; Brawley, et al., 2020; Titisari, et al., 2021; Papsiene, et al., 2021). Ver figura 34.

Tabla 6 Resultados del modelo estructural.

Hipótesis	Relaciones	Coefficientes	t -valor	P-Valor	Conclusión
H1	COMUNICACIÓN IES -> CLIMA IES	0,857	18,252	0.000	Soportada

Nota. Fuente: Elaboración propia. SmartPLS (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Figura 34 Modelo estructural propuesto: Resultados



Nota. Fuente: Elaboración propia. SmartPLS (Ringle, Wende & Becker, 2015).

Con todo lo anterior, se puede demostrar que la comunicación interna que se da en una IES, impacta de manera directa al clima organizacional que se gesta allí mismo, dado que, y sustentado en la misma literatura, todo parte cómo fluye lo que se transmite entre el emisor y el locutor, que en este caso son equipos de trabajo que deben estar en sinergia para que funcionen todos los procesos internos que requiere el sector educativo, específicamente la industria de las IES en la ciudad de Medellín. Además, y como información a resaltar, la misma infraestructura (lejanía física entre equipos de trabajo), pueden aportar a que se acorte una comunicación fluida y esto afectar esa parte psicológica de cualquier organización como lo es el clima.

4. Conclusiones

En desarrollo de las entrevistas semiestructuradas se identificaron nuevos conceptos como oficina de puertas abiertas, para indicar la facilidad de acceso a la comunicación con un directivo de la institución, lo cual, genera confianza en los funcionarios y motivación para el desarrollo de sus actividades.

Durante el desarrollo de las entrevistas se observó que la palabra subordinado genera impacto en algunos directivos, esto se debe a que en el lenguaje organizacional de la institución el jefe o superior se denomina líder del proceso y los colaboradores se denominan grupos de trabajo, es importante tener en cuenta que, los líderes de procesos se consideran un igual en el equipo de trabajo, es decir, aunque la estructura formal de la institución es jerárquica, la comunicación es horizontal. En esta línea, el trabajo de Titisari et al (2021) aporta en el sentido que menciona la comunicación interna como un factor determinante del desempeño laboral, de allí que este tipo de estructura institucional podría asociarse a su vez con el clima organizacional, lo cual también confirman autores como Rožman & Štrukelj (2021).

Uno de los principales hallazgos fue que algunos directivos tienen la percepción que la distancia geográfica entre el bloque administrativo y el académico genera una brecha, lo cual dificulta la comunicación.

Según las respuestas obtenidas en las encuestas sobre la percepción de la comunicación interna, el 73,68% está totalmente de acuerdo con la afirmación mi jefe recibe directrices de la alta dirección y la anuncia al grupo de trabajo, el 70,18% está totalmente de acuerdo con mi jefe es accesible, es fácil hablar con él y el 68,42% está totalmente de acuerdo con la afirmación mi jefe toma decisiones y la anuncia al grupo de trabajo, siendo las variables instrucciones, comunicación de confianza y

comunicación motivacional las de mejor percepción. Este resultado concuerda con lo expresado por Ober & Kochmańska (2022), quienes relacionaron la capacidad innovadora en una organización específica, con la comunicación y el clima organizacional, siendo estas últimas factores preponderantes para el desarrollo de dicha capacidad. Olsson et al. (2019) confirman lo anterior, enfocándose en el análisis del clima organizacional y su impacto en el perfil innovador.

De acuerdo con las afirmaciones aplicadas a los encuestados sobre el clima organizacional, el 71,05% están totalmente de acuerdo con la siguiente afirmación estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí, el 66,67% están totalmente de acuerdo con la institución busca siempre alcanzar los más altos estándares de calidad, el 62,29% con mi área de trabajo permanece limpia y en mi área de trabajo la iluminación es la adecuada; siendo las variables calidad en el servicio, motivación laboral y liderazgo con mejor percepción sobre el clima organizacional.

De manera general en análisis cualitativo de la percepción de la comunicación interna y el clima organizacional de la institución es positiva para los encuestados.

Por otro lado, las dimensiones significativas para la comunicación interna en el modelo de ecuaciones estructurales fueron comunicación formal y la Actitud de Cambio (CF: $\beta=0.382$; AC: $\beta=0.260$) y para el caso del clima organizacional la Participación y Autonomía, el Liderazgo y la Confianza, el Compromiso organizacional, la Motivación laboral y el Desempeño y productividad. Frente a estos factores, Beltrán et al. (2021) centraron su investigación en dimensiones relativas a la estructura organizacional, añadiendo un elemento de relaciones laborales y otro relativo al contexto familiar, lo cual, si bien permite medir una amplia gama de variables, también vuelve más compleja la interpretación de resultados.

El modelo de ecuaciones estructurales nos permitió demostrar que el clima interno de una IES impacta de manera directa el clima organizacional, lo anterior, también fue soportado teóricamente, debido a la interacción entre el emisor y locutor; por lo tanto, los equipos de trabajo deben trabajar en sinergia para que funcionen los procesos internos.

Ahora bien, frente a los resultados obtenidos, se puede recomendar a la institución generar estrategias a través de proyectos desde el Plan de Desarrollo que disminuyan la sensación de lejanía entre el área administrativa y académica, puesto que, este factor impacta directamente la comunicación interna de la Institución con efectos en el clima organizacional, adicionalmente, mantener y reforzar la cultura organizacional de equidad y transparencia que ha impactado de manera positiva a toda la comunidad institucional.

El presente trabajo plantea una estructura metodológica que permite replicar el proceso investigativo en futuros proyectos relativos al objeto de estudio tratado, lo cual a su vez permitiría aportar en una línea en la que se evidencia un vacío de conocimiento, sobre todo a nivel local. Sin embargo, es importante anotar que se recomienda el uso de un instrumento de recolección de información mas resumido, de forma que se mas fácil su aplicación. Por otro lado, se podrían usar otro tipo de herramientas estadísticas para la validación de la información, tales como la elicitación, técnica eficiente y rigurosa en estudios cualitativos.

Referencias

- Aldás, J. (2017). Modelización estructural con PLS-SEM: Constructos de segundo orden. Valencia (Spain), Universitat de València-Ivie. 64p.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Beltrán Hernández, D., Téllez Iregui, G., & Fonseca Pinto, D. (2021). Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche. *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient.*, 24. <https://doi.org/10.31910/rudca.v24.n1.2021.1839>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Brawley Newlin, A. M., & Pury, C. L. S. (2020). All of the Above?: an Examination of Overlapping Organizational Climates. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 539–555. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09639-6>
- Cañedo Andalia, R. I., Rodríguez, R., & Montejo Castells, M. (2011). Scopus: la mayor base de datos de literatura científica arbitrada al alcance de los países subdesarrollados. In *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud* (Vol. 21, Issue 3). www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/rt/prINTERfriendly/14/45
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9, 25–34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (S. A. McGraw-Hill Interamericana, Ed.; 5th ed.). <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (M. Á. Toledo Castellanos, J. Mares Chacón, M. Rocha Martínez, E. C. Zúñiga Gutiérrez, & Z. García García, Eds.; McGRAW-HILL).
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research. Advances in Hospitality and Leisure* 8(2). Chapter 10. January 1998. Edited by G. A. Marcoulides ed. NJ: Lawrence Erlbaum Associates. 448p. ISBN 113568412X, 9781135684129. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/311766005_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling Consultado: 06/05/2016
- de Castro de Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. *Editorial Universidad Del Norte*. <https://editorial.uninorte.edu.co/gpd-comunicacion-organizacional.html>
- Don, Y., Yaakob, M. F. M., Wan Hanafi, W. R., Yusof, M. R., Kasa, M. D., Omar-Fauzee, M. S., & In-Keeree, H. K. (2021). Challenges for using organizational climate tools for measuring teacher job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 10(2), 465–475. <https://doi.org/10.11591/ijere.v10i2.20703>
- Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195–210. <https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/view/45021/42392>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, No. 1 (Feb. 1981), pp. 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*.
- Geisser, S. (1975) The Predictive Sample Reuse Method with Applications, *Journal of the American Statistical Association*, 70:350, 320-328, <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>
- Goldhaber, G. (1986). Comunicación organizacional. *Contaduría y Administración*, 151–152.

- Gomes, D. R., Lourenço, P., & Ribeiro, N. (2021). When covid-19 is the invader and internal communication is the hero: Understanding the influence of internal communication on individual performance and evaluating the mediating role of perceived support. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040136>
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), Los Angeles, SAGE.
- Institución Universitaria Pascual Bravo. (2018). Plan de Desarrollo 2019-2022. *Vigilada Mineducación*.
- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. In *Rev Med Inst Mex Seguro Soc* (Vol. 50, Issue 3).
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (S. A. Bosch Casa Editorial, Ed.).
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 548–567. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35757/38057>
- Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. In *Univ. Empresa* (Vol. 4, Issue 9). <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217454006.pdf>
- Ministerio de Educación. (2019, July 15). *Instituciones de Educación Superior*.
- Miquel Segarra, S., & Aced Toledano, C. (2019). Objectives and difficulties in the evaluation of internal communication in Spanish companies. *Profesional De La Información*. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.21>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3a ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ober, J., & Kochmańska, A. (2022). Adaptation of innovations in the it industry in poland: The impact of selected internal communication factors. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010140>

- Olsson, A., Karla, K. M., Johansson, U., Olander Roese, M., & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- Papsiene, P., Vaitkeviciene, D., & Vidreviciene, I. (2021). Phenomenon of Interaction between Organizational Climate and Human Resource Assessment in Large Public Sector Organisations. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(4). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4310>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Quiroga Parra, D. (2007a). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali.*
- Quiroga Parra, D. (2007b). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali.*
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, E. P., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación Organizacional (Grupo Compás)*. <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Reetu, & Yadav, A. (2019). Organizational climate and effectiveness relationship in IT sector: Mediating effect of organizational commitment. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 3640–3646. <https://doi.org/10.35940/ijitee.K1718.0981119>
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Rincón Quintero, Y. (2014). Vinculación de relaciones públicas, comunicación corporativa, y logística en la organización. *Revista Encuentros*, 12(1), 47–59.
- Rivera Moreno, C. E., Cegarra Cegarra, O. J., Vergara, H. del C., & Matos, Y. M. (2017). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1, 316–339.

https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/39/36

- Rodrigues da Silva, R., dos Santos, R. C., Oliveira Riva, A., & Lima Oliveira, L. G. (2021). Análise de clima organizacional em equipes de trabalho na gestão pública do governo de Minas Gerais. *Revista Direito Agroambiental e Teoria Do Direito*, 9, 1–30. <https://doi.org/10.37497/revcampojur.v9i1.663>
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (2005). Definición y alcance de la comunicación organizacional. *La Comunicación En Las Organizaciones*, 11–17.
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. In *Revista Educación en Valores. Universidad de Carabobo. Enero-Junio* (Vol. 1).
- Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 34(1), 775–806. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>
- Segredo Pérez, A. M., Garcia Milian, A. J., López Puig, P. L., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *HORIZONTE SANITARIO*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Stone, M. (1974). Cross-Validatory Choice and Assessment of Statistical Predictions. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 36(2), 111-147. Retrieved May 15, 2020. Disponible en www.jstor.org/stable/2984809 Consultado 06/06/2016
- Tan, C. H., Kaur, H., Mary, A. A. S., Baluyot, M. B., Jimenez, M. D. D., Ventayen, R. J. M., & Pentang, J. T. (2021). How organizational climate mediates employee innovative work behavior among food manufacturing industries in covid-19 pandemic: Implications to business economics and management. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(12). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i12.6031>
- Titisari, P., Susanto, A. B., & Permatasari, Y. I. (2021). The role of internal communication, work discipline, and employee loyalty on employee performance. *Quality - Access to Success*, 22(184), 166–170. <https://doi.org/10.47750/QAS/22.184.21>



Torres Rodríguez, K., Lamenta Pistillo, P., & Hamidian, B. (2018). *Clima organizacional como gestión del conocimiento*.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5530/553056570008/553056570008.pdf>

Anexo A. Formato de consentimiento informado de confidencialidad de entrevistas

El siguiente formato fue diligenciado y enviado a las personas entrevistadas para el desarrollo de esta investigación.

Figura 35 Formato consentimiento informado

Consentimiento Informado

Yo [[Nombre Completo]] con C.C. [[Número de documento]] declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín-Colombia”, la cual, es un proyecto de investigación científica dentro del trabajo de grado de la Maestría Gestión de Organizaciones de la Institución Universitaria ITM.

Entiendo que este estudio busca evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional, tomando como caso de estudio la Institución Universitaria Pascual Bravo, donde se realizará inicialmente un diagnóstico de los principales componentes teóricos que aplican para caracterizar el clima organizacional y la comunicación interna, y finalmente, se definirá el modelo a partir de ecuaciones estructurales. Sé que mi participación se llevará a cabo de manera presencial a las [[Hora]] del [[Fecha]], y consistirá en responder una entrevista que demora alrededor de 30 minutos.

Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución por la participación en este estudio, sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta y por lo tanto tiene un beneficio para la sociedad dada la investigación que se está llevando a cabo. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí. Acepto voluntariamente participar en este estudio y he recibido una copia del presente documento.

Firma participante:

Fecha:

Si tiene alguna pregunta durante cualquier etapa del estudio puede comunicarse con Maria Fernanda Gualtero Mira, número de contacto, correo Institucional y correo personal

Anexo B. Preguntas base para el desarrollo de la entrevista semiestructurada

Las siguientes preguntas fueron la base para el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los principales directivos y líderes de proceso de la Institución Universitaria Pascual Bravo.

1. ¿Cómo define usted el concepto de clima organizacional?
2. ¿Cómo describe usted el clima organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo?
3. ¿Cómo es la comunicación interna del Pascual entre colaboradores y grupos de interés?
4. ¿Qué aspectos considera importantes en la comunicación entre colaboradores y demás grupos de interés de la Institución Universitaria Pascual?
5. ¿Considera importante la interacción entre el superior y el subordinado? ¿Por qué?
6. ¿Considera que la información al interior del Pascual fluye sin inconvenientes?
7. ¿Los empleados del Pascual cuentan con algún grado de libertad para la toma de decisiones y la solución de problemas?
8. ¿Qué papel juega la comunicación a la hora de solucionar algún problema o tomar decisiones?
9. ¿Qué tipo de relaciones personales y sociales identificas en la Institución Universitaria Pascual Bravo? ¿Podrías describirlas?
10. ¿Qué estrategias implementa la Institución Universitaria Pascual Bravo para motivar a los colaboradores?
11. ¿Cómo incentivan la participación de los colaboradores en la Institución Universitaria Pascual Bravo para participar en cualquier actividad o evento propuesto?
12. ¿Consideras que la Institución Universitaria Pascual Bravo genera confianza en sus colaboradores y grupos de interés?

13. ¿Se les permite a los colaboradores proponer u opinar con ideas nuevas e innovadoras en la Institución Universitaria Pascual Bravo?
14. ¿Cómo crees que intervienen actualmente las tecnologías de la información en la comunicación interna de la Institución Universitaria Pascual Bravo
15. ¿Favorece la estructura organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo a la comunicación interna y al clima organizacional?

Anexo C. Modelos validados de la comunicación interna

Tabla 7 Modelos validados de la comunicación interna

VARIABLE	PREGUNTAS	REFERENCIA
Tell	My manager receives decision from the top management and announces it to subordinates.	V. P. Richmond and J. C. McCroskey, <i>Organizational Communication for Survival: Making Work, Work.</i> (10th ed.), 2009.
	My manager makes his/her own decision and announces it to the subordinates	
	My manager expects me to carry out tasks given by him/her without any questions.	
	My manager only accepts questions concerning how work is to be done.	
	My manager entertains any inquiries on the desirability of the decision that has been made by the top management or him/her.	
Sell	My manager employs a downward communication.	Rozilah, A. A., Muhammad, M., & Kamaluddin, N. (2013). Validity and Reliability of the Management Communication Style Scale. <i>International Journal of Social Science and Humanity</i> , 390–395. https://doi.org/10.7763/ijssh.2013.v3.268
	My manager persuades the subordinates of the desirability of decisions made by the top management or him/her.	
	My manager encourages inquiries from subordinates concerning clarification of the decision being made.	
Consult	My manager shows concerns towards subordinate's satisfaction with the decision that he/she makes.	
	My manager only makes final decisions after he/she has discussed it with the subordinates.	
	My manager always makes decisions based on the needs of both employees and organization.	

	<p>My manager always makes sure that the decisions made by the top management or him/her will conserve the well-being of the subordinates.</p> <hr/> <p>My manager encourages a two-way communication.</p> <hr/> <p>My manager always explores the advantages and disadvantages of various options before making any decisions.</p>	
Join	<p>My manager always delegates decision-making to the subordinates.</p> <hr/> <p>My manager sets parameters and lets subordinates make decisions.</p> <hr/> <p>Decisions being made are based on the majority opinion after open discussion.</p> <hr/> <p>Decisions can also be made without my manager's presence.</p> <hr/> <p>My manager is concerned with the subordinates' desirability in decision-making.</p>	
Estrategia de Comunicación	<p>¿Considera que el proceso de comunicación entre directivos y el personal es el más adecuado para la Organización?</p> <hr/> <p>¿Considera que debe informarse del quehacer diario de la Organización, a través de mecanismos de comunicación formal?</p> <hr/> <p>¿Cree que la Organización comunica a sus colaboradores decisiones que la afecten?</p> <hr/> <p>¿Considera usted que dentro de la Organización se fomenta el compañerismo?</p> <hr/> <p>¿Considera que sus compañeros de trabajo le alientan para que alcance sus metas dentro de la Organización?</p> <hr/> <p>¿Cree que los colaboradores trabajan en equipo para alcanzar las metas establecidas por la Organización?</p> <hr/> <p>¿Considera que existen conflictos entre los colaboradores por informaciones inadecuadas de parte de la Organización?</p>	<p>Barrantes Rivera, M. G. (2018). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI DATA. Año 2016.</p>

Herramientas de comunicación	¿Considera que existen canales de comunicación por el cual los colaboradores puedan transmitir opiniones respecto a la Organización?	
	¿Considera que el tipo de comunicación empleado por la empresa es el adecuado?	
	¿Con qué frecuencia lee los comunicados escritos de la Organización?	
	¿Considera que los colaboradores se enteran de los cambios de la Organización mediante comunicados escritos?	
Público interno	¿Con qué frecuencia usa el intranet para informarse de los cambios dados por la Organización?	
	¿Sus compañeros de trabajo escuchan atentamente la información que les brinda la Organización?	
	¿Considera que las capacitaciones dadas por la Organización son claras y precisas?	
	¿Cree que los rumores de los colaboradores afectan su trabajo dentro de la Organización?	
Vertical openness	¿Cree que la falta de capacitaciones le impide alcanzar sus metas dentro de la Organización?	
	The principal communicates honestly to sta	de Nobile, J. (2020). Development and confirmatory factor analysis of the organisational communication in primary schools questionnaire. Education Sciences, 10(12), 1–29. https://doi.org/10.3390/educsci10120372
	The principal is truthful	
	The principal communicates openly to sta	
	The principal gives sta “the whole story” when discussing issues	
	The principal reveals his/her true feelings about issues	
	The principal is warm and considerate	
	The principal is willing to listen to sta	
	Staff receive messages from the principal at appropriate times	
	Staff at this school can approach the principal with bad news	
Staff members at this school support one another		

Horizontal supportive communication	The staff at this school make each other feel that they are part of a team
	Staff at this school can approach one another
	As a staff we help each other to get through the day
	The staff at this school talk to one another when they have a problem
	Staff tend to give supportive comments or feedback to other staff members
	Information that comes from other staff members is reliable
	Staff members express feelings about work issues to one another
	Staff members do not withhold personal information when talking socially
Access	There are adequate times to talk to the principal about work issues
	Staff at this school have ample opportunities to see the principal about work issues
	Staff have opportunities to make positive remarks to the principal about his/her work
	Staff can approach the principal with personal information
	The principal sets times when staff can meet with him/her to discuss things without interruptions
Overload	The principal sends too many messages
	I am overloaded with information
	The principal sends out more information than staff can deal with
	There is too much information from other staff
	I do not receive information I need within a reasonable time frame
	The principal is too controlling
Directive communication	I find it hard to get the information I need to do my job
	The principal tells staff how things are to be done
	The principal often directs work
	The principal gives information that helps staff to carry out their roles

	The principal supplies information about how things are done around here
	Staff receive sufficient information from the principal to know how to do their jobs
Downward supportive communication	The principal compliments staff
	The principal provides staff with positive feedback
	The principal is encouraging
	The principal gets behind staff when they are doing things about which they are not confident
Upward supportive communication	Staff members give emotional support to the principal
	Staff give moral support to the principal
	Staff are generally honest in their interactions with the principal
Democratic communication	The principal allows staff to contribute their thoughts on issues
	The principal listens to suggestions from staff
	The principal asks for input from staff on policy issues
	The principal indicates that the opinions of staff are worthwhile
	The principal indicates that staff input in decision making is valuable
	Staff are encouraged to work with one another to change or review aspects of the school's organisation
	Staff are able to influence the principal's decisions
Cultural communication	Staff members show new staff "the ropes"
	Staff members give new employees information about how things should be done at this school
	Staff members inform new staff about the school's past achievements
	Staff members inform new staff about the school's mission
	Staff members tell new staff stories about people or past events in the school
	The principal is actively involved in the induction of new staff

Adequacy	Staff members receive enough information from one another	
	Staff members receive enough information from the principal to know what is going on	
	Information that I miss is passed on to me by colleagues	
	All efforts are made to ensure staff know what is happening	
	I do not get enough information about what is going on in this school	
	Staff members have ample opportunities to meet and discuss work issues with one another	
Organisational communication	Is the organisational communication a strategic issue for the company?	Korkosz, M. (2011). Exploring a relationship between organisational communication and job satisfaction. A study of internal communication within Irish-owned pharmaceutical contract packaging company.
	Who is responsible for internal communication in the company?	
	How would you describe the communication in the company?	
	Is the communication in the company effective?	
	Is there anything in the internal communication in the company that should be improved?	
Policy implementation	Can effective communication affect positively the productiveness of the company?	
	What is the company's policy concerning the organisational communication?	
	Is a multicultural diversity issue included in the organisational communication policy?	
	What nationalities are employed in the company?	
	How the organisational communication policy is implemented/applied in the company?	
	Are the managers trained in effective communication?	
	Is the information passed on employees timely and accurately?	
Communication channels	What are the communication channels used in the company?	
	How is the vertical communication in the company organised (hierarchyorganisational chart)?	

	<p>How is upward and downward communication organised?</p> <hr/> <p>How is the horizontal communication in the company organised?</p> <hr/> <p>Is a grapevine used as a common communication channel between employees?</p> <hr/> <p>Have the employees a channel of communication they can use for their suggestions or feedback?</p> <hr/> <p>How are GMP procedures implemented? Which channels are used?</p> <hr/> <p>Are there any communication barriers you observe on the daily basis?</p> <hr/> <p>Do you have induction trainings for new employees? How are they organised?</p>	
Comunicación Interna	<p>Existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional.</p> <hr/> <p>Los empleados pueden proponer cambios en la comunicación interna para su mejora.</p>	<p>Reyes Escalante, C. B., & Ayarza Rojas, A. J. (2018). La comunicación organizacional y su influencia en el clima organizacional de los operarios de industrias San Miguel en el 2017. https://doi.org/10.19083/tesis/624207</p>
Canal Informal	<p>Tengo una comunicación frecuente con mi jefe directo.</p> <hr/> <p>La comunicación informal (boca a boca) es positiva para el desarrollo del clima organizacional</p> <hr/> <p>Las conversaciones informales influyen en la toma de decisiones.</p> <hr/> <p>La comunicación informal brinda suficiente información.</p>	
Canal Formal	<p>La comunicación formal (comunicados y/o presentaciones corporativas) satisface las necesidades de información.</p> <hr/> <p>La comunicación por medio digitales (correos y redes sociales) son efectivos para transmitir información.</p> <hr/> <p>Prefiero la información publicada en los murales en lugar de redes sociales y/o correos</p>	
Credibilidad	<p>Mi jefe es accesible, es fácil hablar con él.</p> <hr/> <p>Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes</p>	

	<p>Mi jefe muestra aprecio y reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra.</p> <p>Mi jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.</p> <p>Mi jefe demuestra un interés sincero en mí como persona, no sólo como empleado.</p>	
Orgullo	<p>Aquí se propicia que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.</p> <p>Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.</p> <p>Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.</p> <p>A las personas les gusta venir a trabajar.</p> <p>Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.</p>	
Communication	<p>My coworkers are afraid to express their real views.</p> <p>If we have a decision to make, everyone is involved in making it.</p> <p>We tell each other the way we are feeling.</p> <p>In my work group, everyone's opinion gets listened to.</p> <p>In the Registry, people say what they really mean.</p> <p>We are encouraged to express our concerns openly.</p>	<p>Worley, J. A., Bailey-Richard, L. L., Thompson, C., Joseph, K. M., & Williams, C. A. (1999). Organizational Communication And Trust in the Context of Technology Change.</p>
Supervisory Leadership Style	<p>When making decisions about work assignments, my immediate supervisor encourages subordinates to participate.</p> <p>When making decisions about work assignments, my immediate supervisor encourages people to speak up when they disagree.</p> <p>When making decisions about work assignments, my immediate supervisor is receptive to my suggestions.</p> <p>When making decisions about work assignments, my immediate supervisor allows me the freedom to structure my daily activities.</p>	

	When making decisions about work assignments, my immediate supervisor takes into consideration my workload.
	When making decisions about work assignments, my immediate supervisor understands what is required for me to do the job.
	When making decisions about work assignments, my immediate supervisor takes my strengths and weaknesses into consideration.
	When making decisions about work assignments, my immediate supervisor sets clear expectations about what is required.
Actual Influence of Work Activities	How much influence do you actually have over daily decisions about how you do your own work?
	How much influence do you actually have over daily decisions about changing how you do your work?
	How much influence do you actually have over daily decisions about how work-related problems are solved?
Acceptance of Change	Changes here always seem to create more problems than they solve.
	When changes are made in this organization, the employees usually lose out in the end.
	It's really not possible to change things around here.
	I think that changes in this organization tend to work well.
	My coworkers readily adjust to technological changes.
Organizational Trust	Good ideas are implemented quickly by my coworkers.
	The Registry will take advantage of you if you give it a chance.
	When the management of the Registry says something, you really can believe it's true.
	I feel I can trust the people at the Registry.
Cohesion	People at the Registry will do anything behind your back.
	Communicating with co-workers is easy.
	Members of my work group have a strong sense of unity.

	Members of my work group generally trust each other.
	My work group demonstrates team spirit.
Satisfaction with Social Rewards	How satisfied are you with the friendliness of the people with whom you work.
	How satisfied are you with the respect you receive from the people with whom you work.
	How satisfied are you with the way you are treated by the people with whom you work.
Satisfaction with Internal Reward	How satisfied are you at work with the chances you have to learn new things?
	How satisfied are you at work with the chances you have to accomplish something worthwhile?
	How satisfied are you at work with the chances you have to do something that makes you feel good about yourself as a person?
Active Participation in the Change Process	I will do what I can to help the modernization.
	I feel personally involved in the modernization.
	I am not willing to work on the modernization.
	I have time to work on the modernization activities.
Openness to Change	My co-workers are encouraged to develop and try new ways of doing things.
	My co-workers develop new ways to address old problems.
	Most changes lead to improvements in the way we work.

Anexo D. Modelos validados del clima organizacional

Tabla 8 Modelos validados del clima organizacional

VARIABLE	PREGUNTAS	REFERENCIA
Planeación	Políticas de trabajo	García Ramirez, M. G., & Ibarra Velazquez, L. A. (n.d.). Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.
	Cambios en estructura orgánica	
	Distribución de actividades	
	Claridad de responsabilidades	
	Disponibilidad de herramientas/equipos/ recursos	
Autonomía	Sentimiento de autoridad	
	Iniciativa	
	Autonomía laboral	
	Libertad en toma de decisiones	
Remuneración	Satisfacción de necesidades	
	Remuneración justa	
	Remuneración en relación con el esfuerzo	
	Remuneración en relación con las horas trabajadas	
Relaciones personales	Apoyo entre compañeros de trabajo	
	Relación con el jefe	
	Relación profesional con compañeros de trabajo	
	Relación informal con compañeros de trabajo	
	Igualdad de trato	
Conflicto.	Apoyo en la solución de problemas	
	Dificultad para trabajar con compañeros	
	Solución de problemas	

	Conflicto interpersonal
	Obstaculización del trabajo
Compromiso organizacional	Compromiso laboral
	Orgullo del centro de trabajo
	Compromiso para trabajar con calidad
	Recomendación del centro de trabajo
	Sentimiento de brindar servicios de calidad
Liderazgo	Liderazgo orientado al logro
	Liderazgo Participativo
	Liderazgo apoyador
	Liderazgo directivo
	Existencia de liderazgo
Comunicación	Difusión de información necesaria
	Libertad de expresión
	Comunicación ascendente
	Conocimiento de logros
	Comunicación informal
Motivación	Interés en el puesto de trabajo
	Reconocimiento
	Interés en las actividades laborales
	Realización personal
Formación profesional	Igualdad de oportunidades
	Desarrollo profesional
	Participación en actividades en pro del crecimiento profesional
	Actividades laborales y desarrollo profesional
	Crecimiento profesional

<p>Satisfacción laboral</p>	<p>¿Cree que la Organización distribuye de manera equitativa la carga de trabajo para cada colaborador?</p> <hr/> <p>¿Considera que la Organización le da reconocimientos por el buen desempeño de sus colaboradores?</p> <hr/> <p>¿Cree que los colaboradores se identifican con su puesto de trabajo dentro de la Organización?</p> <hr/> <p>¿Cree que los colaboradores se sienten identificados con la Organización?</p> <hr/> <p>¿Considera que la Organización es una buena opción de trabajo para recomendarlo a sus amigos?</p> <hr/> <p>¿Cree que su jefe toma en cuenta sus sugerencias para el crecimiento de la Organización?</p> <hr/> <p>¿Cree que su jefe le apoya para que pueda alcanzar las metas establecidas por la Organización?</p>	<p>Barrantes Rivera, M. G. (2018). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa COSAPI DATA. Año 2016.</p>
<p>Desempeño Laboral</p>	<p>¿Considera que la Organización le proporciona suficientes recursos para lograr las metas establecidas?</p> <hr/> <p>¿Cree que la Organización le motiva a realizar adecuadamente su trabajo?</p> <hr/> <p>¿Cree que las orientaciones que recibe por parte de la Organización contribuyen a la realización de un trabajo eficaz?</p> <hr/> <p>¿Considera que la eficacia de su trabajo se debe a la buena comunicación dentro de la Organización?</p> <hr/> <p>¿Considera que la Organización le delega responsabilidades que le permitan demostrar sus habilidades?</p> <hr/> <p>¿Considera que las capacitaciones brindadas por la Organización contribuyen a su desarrollo profesional?</p> <hr/> <p>¿Considera que la Organización se preocupa por brindarle espacios de capacitación?</p>	

	¿Considera que la Organización le permite ocupar mejores cargos en la Organización?	
Motivación Laboral	¿Cree que los jefes lo apoyan para alcanzar sus metas dentro de la Organización?	
	¿Considera que el trabajo que le asignan es de gran importancia para la Organización	
	¿Considera que los colaboradores cumplen los objetivos que se le asignan dentro de la Organización?	
	Management let people make their own decisions much of the time	Patterson, M. G. (2004). Development & validation of an organizational climate measure. Aston Business University.
Autonomy	Management trust people to take work-related decisions without getting permission first	
	People at the top tightly control the work of those below them	
	Management keep too tight a reign on the way things are done around here	
	It's important to check things first with the boss before taking a decision	
Clarity of Organizational Goals	People have a good understanding of what the organization is trying to do	
	The future direction of the company is clearly communicated to everyone	
	People aren't clear about the aims of the company	
	Everyone who works here is well aware of the long term plans and direction of this company	
Efficiency	There is a strong sense of where the company is going	
	Time and money could be saved if work were better organized	
	Things could be done much more efficiently, if people stopped to think	

	Poor scheduling and planning often result in targets not being met	
	Productivity could be improved if jobs were organized and planned better	
Effort	People here always want to perform to the best of their ability	
	People are enthusiastic about their work	
	People here get by with doing as little as possible	
	People are prepared to make a special effort to do a good job	
	People here don't put more effort into their work than they have to	
Formalization	It is considered extremely important here to follow the rules	
	People can ignore formal procedures and rules if it helps get the job done	
	Everything has to be done by the book	
	Its not necessary to follow procedures to the letter around here	
	Nobody gets too upset if people break the rules around here	
Integration	People are suspicious of other departments	Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. <i>Journal of Organizational Behavior</i> , 26(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312
	There is very little conflict between departments here	
	People in different departments are prepared to share information	
	Collaboration between departments is very effective	
	There is very little respect between some of the departments here	
Involvement	Management involve people when decisions are made that affect them	
	Changes are made without talking to the people involved in them	

	<p>People don't have any say in decisions which affect their work</p> <p>People feel decisions are frequently made over their heads</p> <p>Information is widely shared</p> <p>There are often breakdowns in communication here</p>
Supervisory Support	<p>Supervisors here are really good at understanding peoples' problems</p> <p>Supervisors show that they have confidence in those they manage</p> <p>Supervisors here are friendly and easy to approach</p> <p>Supervisors can be relied upon to give good guidance to people</p> <p>Supervisors show an understanding of the people who work for them</p>
Training	<p>People are not properly trained when there is a new machine or bit of equipment</p> <p>People receive enough training when it comes to using new equipment</p> <p>The company only gives people the minimum amount of training they need to do their job</p> <p>People are strongly encouraged to develop their skills</p>
Welfare	<p>This company pays little attention to the interests of employees</p> <p>This company tries to look after its employees</p> <p>This company cares about its employees</p> <p>This company tries to be fair in its actions towards employees</p>
Tradition	<p>Senior management like to keep to established, traditional ways of doing things</p>

	<p>The way this organization does things has never changed very much</p> <hr/> <p>Management are not interested in trying out new ideas</p> <hr/> <p>Changes in the way things are done here happen very slowly</p>
Innovation & Flexibility	<p>New ideas are readily accepted here</p> <hr/> <p>This company is quick to respond when changes need to be made</p> <hr/> <p>Management here are quick to spot the need to do things differently</p> <hr/> <p>This organization is very flexible; it can quickly change procedures to meet new conditions and solve problems as they arise</p> <hr/> <p>Assistance in developing new ideas is readily available</p> <hr/> <p>People in this organization are always searching for new ways of looking at problems</p>
Outward Focus	<p>This organization is quite inward looking; it does not concern itself with what is happening in the market place</p> <hr/> <p>Ways of improving service to the customer are not given much thought</p> <hr/> <p>Customer needs are not considered top priority here</p> <hr/> <p>This company is slow to respond to the needs of the customer</p> <hr/> <p>This organization is continually looking for new opportunities in the market place</p>
Reflexivity	<p>In this organization, the way people work together is readily changed in order to improve performance</p> <hr/> <p>The methods used by this organization to get the job done are often discussed</p>

	<p>There are regular discussions as to whether people in the organization are working effectively together</p> <p>In this organization, objectives are modified in light of changing circumstances</p> <p>In this organization, time is taken to review organizational objectives</p>
Performance Feedback	<p>People usually receive feedback on the quality of work they have done</p> <p>People don't have any idea how well they are doing their job</p> <p>In general, it is hard for someone to measure the quality of their performance</p> <p>People's performance is measured on a regular basis</p> <p>The way people do their jobs is rarely assessed</p>
Pressure to Produce	<p>People are expected to do too much in a day</p> <p>In general, peoples' workloads are not particularly demanding</p> <p>Management require people to work extremely hard</p> <p>People here are under pressure to meet targets</p> <p>The pace of work here is pretty relaxed</p>
Quality	<p>This company is always looking to achieve the highest standards of quality</p> <p>Quality is taken very seriously here</p> <p>People believe the company's success depends on high-quality work</p> <p>This company does not have much of a reputation for top-quality products</p>

Anexo D. CuestionarioFo de percepción de la comunicación interna y el clima organizacional

Tabla 9 Cuestionario percepción de la comunicación interna

VARIABLE	PREGUNTA
Instrucciones	Mi jefe recibe la decisión de la alta dirección y la anuncia al grupo de trabajo.
	Mi jefe toma su propia decisión y la anuncia al grupo de trabajo.
	Mi jefe atiende cualquier consulta sobre la conveniencia de la decisión que ha tomado la alta dirección o él mismo.
Toma de decisiones	Mi jefe sólo toma las decisiones finales después de haberlas discutido con el grupo de trabajo.
	Mi jefe siempre se asegura de que las decisiones tomadas por la alta dirección o por él mismo conserven el bienestar del grupo de trabajo.
	El equipo de trabajo puede tomar decisiones sin la presencia de mi jefe.
Comunicación vertical	El rector establece horarios en los que el personal puede reunirse con él para hablar sin interrupciones.
	Mi jefe es accesible, es fácil hablar con él.
	Mi jefe me mantiene informado acerca de cosas y cambios importantes.
Comunicación horizontal	Mi jefe involucra a las personas en decisiones que afectan el trabajo o el ambiente de trabajo de éstas.
	El personal de la institución se apoya mutuamente.
	Los funcionarios no ocultan información personal cuando hablan socialmente.
	Los miembros del grupo de trabajo reciben suficiente información entre ellos.
	Los miembros del grupo de trabajo tienen amplias oportunidades de reunirse y discutir asuntos de trabajo entre ellos.
Asignación de trabajo y actividades	Comunicarse con los compañeros de trabajo es fácil.
	Tengo la información suficiente o más de la que requiero para desarrollar mis actividades
	A la hora de tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato me da libertad para estructurar mis actividades diarias.
	Al tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato tiene en cuenta mi carga de trabajo.

	Al tomar decisiones sobre las asignaciones de trabajo, mi jefe inmediato establece expectativas claras sobre lo que se requiere.
Comunicación de apoyo	El jefe felicita al grupo de trabajo.
	El jefe proporciona al grupo de trabajo una retroalimentación positiva.
	El jefe está alentando al grupo de trabajo continuamente.
Comunicación motivacional	El jefe permite que el grupo de trabajo contribuya con sus ideas sobre los temas a tratar.
	El jefe escucha las sugerencias del grupo de trabajo.
	El jefe indica que la participación del grupo de trabajo en la toma de decisiones es valiosa.
Comunicación cultural	Se anima al personal a colaborar entre sí para cambiar o revisar aspectos de la organización de la institución.
	Los miembros del grupo de trabajo dan al personal nuevo información sobre cómo deben hacerse las cosas en la institución.
	Los miembros del grupo de trabajo cuentan al personal nuevo historias sobre personas o acontecimientos pasados en la institución.
Comunicación de confianza	El jefe participa activamente en la inducción del personal nuevo.
	Cuando la alta dirección informa sobre algo, puedo creer que es verdad.
Comunicación Informal	Siento que puedo confiar en las personas de la institución.
	Tengo una comunicación frecuente con mi jefe directo.
Comunicación formal	La comunicación informal (voz a voz) es positiva para el desarrollo del clima organizacional.
	La comunicación formal (comunicados, correo instituciones y carteleras) satisface las necesidades de información.
Participación del cambio	La comunicación por medio digitales es efectiva para transmitir información.
	Existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional.
	El grupo de trabajo pueden proponer cambios en la comunicación interna para su mejora.
	Mis compañeros se adaptan fácilmente a los cambios tecnológicos.
	Me siento personalmente implicado en la modernización.

Tabla 10 Cuestionario percepción del clima organizacional

VARIABLE	PREGUNTA
Autonomía	La alta dirección deja que la gente tome sus propias decisiones la mayor parte del tiempo.
	Es importante consultar primero con el jefe antes de tomar una decisión.
Cultura organizacional	El personal de todas las dependencias entiende bien las metas de la institución.
	El personal de todas las dependencias conoce los objetivos del plan de desarrollo.
	Todos los que trabajan aquí conocen bien el plan de desarrollo de la institución.
Productividad	Las personas suelen recibir comentarios sobre la calidad del trabajo que han realizado.
	El rendimiento de las personas se mide periódicamente.
	Se discuten a menudo los métodos de trabajo utilizados por la institución.
Formalización	Se dedica tiempo a revisar los objetivos de la institución.
	Se considera extremadamente importante seguir las normas al pie de la letra.
Confianza	En la Institución hay muy pocos conflictos entre dependencias.
	Las personas de las distintas dependencias están dispuestas a compartir información.
	La colaboración entre dependencias es muy eficaz.
Participación	La alta dirección implica a las personas cuando se toman decisiones que les afectan.
	La información en la institución se comparte ampliamente.
Liderazgo	Los jefes aquí son realmente buenos para entender los problemas del grupo de trabajo.
	Los jefes demuestran que tienen confianza en el grupo de trabajo.
	Se puede confiar en que los jefes den una buena orientación a las personas.
Formación	El personal recibe suficiente formación cuando hay cambios en la institución.
	La institución da a las personas el mínimo de formación que necesitan para hacer su trabajo.
	Se anima a las personas a desarrollar sus habilidades.
Innovación y flexibilidad	En la institución se aceptan fácilmente las nuevas ideas.
	La institución es muy flexible; puede cambiar rápidamente los procedimientos para cumplir con las nuevas condiciones y resolver los problemas que surjan.
Calidad en el servicio	La institución busca continuamente nuevas oportunidades en el mercado.
	La institución busca siempre alcanzar los más altos estándares de calidad.
	La gente cree que el éxito de la institución depende de un trabajo de alta calidad.

Satisfacción laboral	La Institución da reconocimientos por el buen desempeño del personal.
	Las personas se identifican con su puesto de trabajo dentro de la Institución.
	Su jefe toma en cuenta sus sugerencias para el crecimiento de la Institución.
	Su jefe le apoya para que pueda alcanzar las metas establecidas en el plan de desarrollo.
Desempeño Laboral	La Institución proporciona suficientes recursos para lograr las metas establecidas en el plan de desarrollo.
	La eficacia de su trabajo se debe a la buena comunicación dentro de la Institución.
	La Institución le delega responsabilidades que le permitan demostrar sus habilidades.
Motivación Laboral	La Institución le permite ocupar mejores cargos.
	El trabajo que le asignan es de gran importancia para la Institución.
	Los colaboradores cumplen los objetivos que se le asignan dentro de la Institución.
	Aquí se propicia que las personas equilibren su vida de trabajo y su vida personal.
	Siento que mi participación es importante y que hace una diferencia en la organización.
	Cuando veo lo que logramos, siento una sensación de orgullo.
Medio ambiente físico	A las personas les gusta venir a trabajar a la institución.
	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí.
	Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro (ergonomía).
	Mi área de trabajo permanece limpia.
	En mi área de trabajo la iluminación es la adecuada.
Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.	
	La distancia geográfica entre el bloque administrativo y el académico no genera dificultades en la comunicación interna y el clima organizacional