



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

TESIS

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA
MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN LOS
COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN
TRUJILLO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Autora:

Bach. Cabanillas Chilón Sashenka Rosita

<https://orcid.org/0000-0002-2323-3013>

Asesor:

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

<https://orcid.org/0000-0001-8554-6034>

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial y Emprendimiento

Pimentel – Perú

2020



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

ESCUELA DE POSGRADO

**MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO**

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA
LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA
NACIÓN TRUJILLO**

Autora:

Bach. Cabanillas Chilón Sashenka Rosita

Pimentel – Perú

2020

**PROGRAMA DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL
EN LOS COLABORADORES DEL BANCO DE LA NACIÓN TRUJILLO
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAESTRA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

APROBACIÓN DE LA TESIS

Dr. Merino Núñez Mirko
Presidente del jurado de tesis

Mg. Jaramillo Arica Pedro Segundo

Secretario del jurado de tesis

Mg. Pérez Martinto Pedro Carlos

Vocal del jurado de tesis

Dedicatorias

A Dios, por las innumerables bendiciones en cada paso que doy.

A mis abuelos, por su infinito amor y apoyo incondicional.

A mi madre, Marisol, quien es para mí un ejemplo a seguir y quien ha sido mi guía siempre.

A mi familia en general, quienes me han dado el apoyo emocional y fuerza para seguir realizando mis metas y sueños planteados.

Agradecimientos

Mi profundo agradecimiento a mi asesor Pedro Pérez Martinto y a mi asesora Dra. Xiomara Cabrera Cabrera, por haberme brindado los conocimientos y haber tenido la paciencia suficiente para guiarme durante el desarrollo de la presente investigación.

A los docentes, quienes compartieron sus experiencias y enseñanzas, que contribuyeron al éxito de mi formación profesional.

A los colaboradores del Banco de la Nación y a todas las personas que de una u otra manera ayudaron en la elaboración de la presente investigación.

Resumen

La reciente investigación tuvo como objetivo general el elaborar un programa de comunicación para mejorar el clima laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo. El aporte práctico se encuentra basado en la teoría de varios autores citados en la investigación haciendo referencia que la comunicación es un conjunto de actividades realizadas dentro de la organización para poder lograr los objetivos planteados dentro de la misma. Para esta investigación se trabajó con el total de la población que está conformada por 50 colaboradores del Banco de la Nación Trujillo. El tipo de investigación trabajada fue mixta ya que unifica los procedimientos tanto cuantitativos como cualitativos y les otorga valor a los mismos; así también se utilizó el instrumento para medir Clima laboral de Sonia Palma para la obtención de información acerca de la percepción que tienen los colaboradores con respecto a su ambiente laboral y el entorno en el que vienen realizando sus labores. Para el procesamiento y análisis de datos y de los resultados se utilizó el programa estadístico SPSS.

Palabra Clave: Comunicación, Clima Laboral, Programa.

Abstract

The recent research had the general objective of developing a communication program to improve the work environment in the employees of Banco de la Nación Trujillo. The practical contribution is based on the theory of several authors cited in the research, referring to the fact that communication is a set of activities carried out within the organization in order to achieve the objectives set within it. For this research we worked with the total population that is made up of 50 employees of the Banco de la Nación Trujillo.

The type of research carried out was mixed since it unifies both the quantitative and qualitative procedures and gives them value; Likewise, the instrument to measure Work Climate of Sonia Palma was used to obtain information about the perception that collaborators have regarding their work environment and the environment in which they have been carrying out their work. For the processing and analysis of data and results, the statistical program SPSS was used.

Key Word: Communication, Work Climate, Program.

Índice

Dedicatorias.....	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	11
1.1. Realidad Problemática.	11
1.2. Trabajos previos.....	13
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	15
1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de comunicación y su dinámica.....	15
1.3.1.1. Determinar las tendencias históricas del proceso de comunicación en relación con el clima laboral.	23
1.3.2. Marco Conceptual	27
1.4. Formulación del Problema.....	28
1.5. Justificación e importancia del estudio.	28
1.6. Hipótesis.....	29
1.6.1. Hipótesis	29
1.6.2. Variables, Operacionalización.....	29
1.7. Objetivos.....	30
1.7.1. Objetivo General	30
1.7.2. Objetivos Específicos.....	30
II. MÉTODO.....	31
2.1. Tipo y Diseño de Investigación	31
2.2. Población y muestra.....	31
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	31
2.4. Procedimientos de análisis de datos.....	32
2.5. Criterios éticos.....	32
2.6. Criterios de Rigor científico.....	33
III. RESULTADOS.....	34
3.1. Resultados en Tablas y Figuras	34
3.2. Discusión de resultados.....	42
3.3. Aporte práctico.....	44
3.3.1. Fundamentación del Programa de Comunicación para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.	44
3.3.2. Construcción del Estrategia de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo	46
3.4. Valoración y corroboración de los Resultados	59
3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos.....	59

IV. CONCLUSIONES	60
V. RECOMENDACIONES	61
VI. REFERENCIAS	62
VII. ANEXOS	66
MATRIZ DE CONSISTENCIA	66
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	68
VARIABLE DEPENDIENTE	69
INSTRUMENTO O TÉCNICA DE MEDICIÓN	70
VALIDACIÓN DEL APOORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN	73

Índice de Tablas

Tabla 1. Prueba de Fiabilidad Alfa de Cronbach para evaluar las dimensiones de la variable ...	34
Tabla 2. Dimensión Realización Personal.....	35
Tabla 3. Compilación de datos.....	36
Tabla 4. Dimensión Involucramiento Laboral	36
Tabla 5. Compilación de datos.....	37
Tabla 6. Dimensión Supervisión	38
Tabla 7. Compilación de datos.....	38
Tabla 8. Dimensión Comunicación.....	39
Tabla 9. Compilación de datos.....	39
Tabla 10. Dimensión Condiciones Laborales.....	40
Tabla 11. Compilación de datos.....	41

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Proceso de Realización personal.....	36
Ilustración 2. Proceso de Involucramiento Laboral.....	37
Ilustración 3. Proceso de Supervisión	39
Ilustración 4. Proceso de Comunicación.....	40
Ilustración 5. Proceso de Condiciones Laborales.....	41

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática.

Actualmente, el clima laboral es el problema más resaltante que existe en las organizaciones, debido a que impide el desarrollo de las organizaciones debido a que es un aspecto más fundamental para una empresa; por eso está determinado por la agrupación de entornos psicológicas y sociales que definen a una organización, y por ende trascienden directamente en el desempeño de los colaboradores.

Así también, el inadecuado clima laboral puede originar una serie de problemas en el funcionamiento y manejo del personal ya que estos se sienten apartados, que no pertenecen al lugar y por ello baja la responsabilidad con los objetivos dentro de la organización. Por otra parte, se ha evidenciado que en diversas instituciones los colaboradores de altos mandos solo dan feedback a los colaboradores cuando realizan mal alguna actividad, sin embargo, no reconocen cuando un colaborador realiza bien su labor, esto repercute en la motivación del mismo, así también dejará de sentirse cómodo al realizar sus actividades dentro de la empresa, no tendrá las mismas ganas de asistir a su centro de trabajo y por ende todo ello se creará un inadecuado clima laboral, además repercutirá en la productividad tanto de los colaboradores como en la de la empresa.

Tener rasgos medioambientales negativas en el centro laboral, tales como una luminaria escasa, ruido ambiental, inadecuada colocación de los espacios, una incorrecta ubicación de los colaboradores y sobre todo de los materiales de trabajo, ello repercute en que los colaboradores se sientan incómodos dentro del ambiente laboral, ya que trasciende negativamente en la productividad así como en la calidad de sus labores y funciones. Cabe mencionar que el clima organizacional es apreciado como el ámbito físico y humano, donde se desenvuelve la labor diaria y este repercute en la satisfacción y por tanto en la productividad.

Tiempo atrás que los especialistas hacen mención de la importancia del clima laboral dentro de las organizaciones, pero muchas de ellas aún están fallando en ello. Una de las dificultades fundamentales que muestran es la falta de adecuados canales de comunicación y esto impide que los colaboradores se consideren pieza de la organización o se envuelvan con el logro de objetivos.

Ahora, se ha dado mayor énfasis a lograr desempeñarse dentro de un trabajo con un grato ambiente, que cuando ello no ocurre, no hay dinero, ni beneficios que frenen que el

colaborador empiece a examinar nuevos desafíos, viéndose afectado los propósitos de retención de talento por parte de la organización. En otras palabras, actualmente se habla de “si no cuentas dentro de tu organización con un óptimo clima laboral, la organización estaría condenada al fracaso”. Algunos de los factores que concibe la carencia de estrategias que consientan adecuadas relaciones entre los colaboradores se encuentran en una alta rotación del personal, la baja productividad, problemas en las comunicaciones y conflictos. Si se presenta alguno de estos problemas se recomienda que los altos mandos ejecuten cambios, ya sea fiscalizar jefaturas, reestructurar equipos de trabajo, constituir canales de comunicación y retroalimentación.

Hoy en día las empresas multinacionales están ganando terreno por las estrategias que posean para tratar un óptimo clima organizacional dándole mayor énfasis a las redes de comunicación interna. Esto es un factor clave de éxito o fracaso en estas.

En tal sentido, en la agencia bancaria de la ciudad de Trujillo, se usó un instrumento de investigación a través de una entrevista al administrador de agencia precisándose las siguientes **manifestaciones**:

- Falta de compañerismo.
- Comunicación lineal y agresiva.
- Habladurías.
- Insatisfacción por parte de algunos de los trabajadores.
- Ausentismo laboral y Tardanzas.
- Regular productividad.
- Estrés debido a la carga laboral que llegasen a tener.

Por lo que de estas expresiones se puede sintetizar el problema de investigación:

Inadecuada comunicación en los colaboradores la agencia bancaria de Trujillo, limita el desarrollo del clima laboral.

Desde este punto de vista, en el diagnóstico que se realizó con anterioridad se evidencian como **causas del problema**:

- Insuficiente concepción teórica y metodológica del proceso de comunicación que propicie un clima laboral aceptable.
- Limitantes en el proceso de comunicación entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales.
- Escasa connotación práctica del proceso de comunicación para evitar liderazgos autocráticos.

Estas evidencias causales indican ahondar en el estudio del proceso de comunicación, **objeto** de esta investigación.

Por lo que, se determina como **campo de acción**, la dinámica del Proceso de Comunicación.

1.2.Trabajos previos

- Internacional

Baguer (2005), para él el clima laboral es circunstancia humano donde desarrollan su obra los trabajadores de una distribución o las peculiaridades del medio ambiente de obligatoriedad que distinguen los empleados y que influyen en su conducto; menciona que un buen clima en una organización cuando el sujeto trabaja en un atmósfera favorable (tiene emociones de placer y felicidad) y por ende puede aportar sus conocimientos y habilidades. Por otra parte concurren microclimas diferentes dentro de las organizaciones dependiendo de los estilos de liderazgo existentes en el interior de la colectividad y de sus distintos grupos de colaboradores; puede que haya áreas adonde el clima sea adecuado y las personas trabajen a sensibilidad y otros donde el ámbito sea irrespirable.

Chiavenato (2011) afirma que el clima laboral es el ambiente interno de la empresa, donde influyen diferentes elementos tanto internos como externos, por ello, el clima muestra diversos rasgos que dependen del estado de ánimo de los colaboradores dentro de la organización.

Sandoval (2004) afirma que los aspectos psicológicos del ambiente muestran el movimiento dentro de la organización, por lo que este ambiente departamental puede llegar a ser de confianza o amenaza. Por ello, la manera en que colaborador se comporta dentro del trabajo no está sujeto solo a sus características personales incluso también de la manera en que concibe su ambiente laboral y los elementos que la constituyen.

Escorihuela (2003) en su investigación demostró que no existía evidencia alguna de mayores dificultades en clima organizacional, así también las carencias halladas que provienen de la inexistencia motivacional para con el personal por suposiciones como que el desempeño mostrado, no es valorado adecuadamente y mucho menos premiado, además de que se cree que los salarios proporcionados no corresponden al esfuerzo dado en el trabajo.

- **Nacional**

Álvarez (2001) indica que el Clima Organizacional llega a ser lazo o dificultad para un adecuado desempeño en la organización, como también es un componente de selección e influencia en la conducta de los miembros. En anexión, es una señal individual del "pensamiento" que tanto los colaboradores y directores tienen de la organización a la que pertenecen. Ello envuelve el sentimiento que ellos forman de la proximidad o alejamiento en cuanto a su jefe y compañeros. Esta autora indica, que el progreso de la cultura organizacional va a permitir e inhibe conductas de los colaboradores de la organización.

Palma (2014) asevera que el clima organizacional es el discernimiento que tienen los colaboradores sobre aspectos que están vinculados a su ámbito laboral, así también este sirve como un aspecto de análisis para poder alinear acciones tanto preventivas como correctivas que se necesitan para potenciar y fortificar el funcionamiento adecuado de los procesos organizacionales.

Pelaez (2010) en su investigación llegó a demostrar la relación existente entre el clima laboral y la satisfacción laboral de los usuarios, ya que al mejorar el clima laboral se incrementaba la satisfacción del mismo. También comprobó la relación existente entre las dimensiones, teniendo como resultado que se vinculaban con la satisfacción del cliente y donde no se encontró correspondencia alguna entre la Distribución de Recursos y la satisfacción de sus usuarios.

Torres (2011) indica que un adecuado clima organizacional, es un financiamiento a largo plazo, ya que las personas estiman su ambiente de trabajo, donde logren tener espacios de autorrealización y una adecuada convivencia, para así lograr mantener una relación satisfactoria entre compañeros.

- **Local**

Casana (2015) explica que su indagación averiguó la correlación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los colaboradores de una organización azucarera. Encontrando que guarda una significativa relación entre ambas, así también se demostró que hay una relación significativa entre los indicadores y los componentes de satisfacción. Por ende se podría decir que la mayoría de los colaboradores manifiesta un nivel frecuente en ambas variables.

López (2011) de su investigación pudo identificar que el clima laboral es la concepción del colaborador sobre su medio laboral además de componentes que están entrelazados que van a influir en los colaboradores.

1.3. Teorías relacionadas al tema.

La investigación definió como **objeto de estudio** al proceso de comunicación.

1.3.1. Fundamentación teórica del proceso de comunicación y su dinámica.

Proceso de Comunicación

Myers (1983) menciona que la comunicación como proceso en sí, se caracteriza menos por las acciones de un emisor y las reacciones subsecuentes de un receptor que por la simultaneidad de sus respuestas recíprocas, o por las cosas que suceden al mismo tiempo que se afectan entre sí.

Cossio (2003) refiere que el proceso de comunicación involucra un contexto, el cambio de mensajes y la creación de significados del mismo; por ello cabe mencionar que la comunicación es efectiva en la extensión en la que podemos minimizar las incomprensiones.

Niño (1994) considera a la comunicación como un proceso ya que mediante esta dos personas comparten una misma información, transmitida y recibida a través de un medio.

Arredondo (2019, citando a Berlo 1983) refiere que la comunicación es el proceso donde se encuentra un inicio que genera un mensaje que se transmite, se codifica y por último se envía mediante un canal, con el fin de que el receptor decodifique este mensaje para poder recibirlo. Por esto se dice que Berlo asumió que establece un proceso, esto se refiere a, una estructura cuyos componentes se vinculan de manera influyente y dinámica.

Para Chiavenato (2006) Es un proceso de brindar información y comprensión entre las personas; Por lo que, la comunicación intercepta como mínimo a dos personas, el que da el mensaje y el que lo recibe.

Según Martínez y Nosnik (1998) precisan a la comunicación como proceso por el cual un individuo entra en contacto con otro por medio de un mensaje y este dé una respuesta; por ello se dice que la comunicación es una forma de edificar contacto con otros inquiriendo una reacción al anuncio que se ha enviado.

Por su parte Daft y Marcic (2010) refieren que es un proceso mediante el cual se intercambia y comprende información por parte de varios individuos, con el fin de motivar o influir en la conducta de los demás.

Chiavenato (2011) refiere que la comunicación es la permuta de información o de significados entre dos o más individuos, es decir; que es el proceso por el cual se trasmite la información y por ende es la manera de relacionarse con otras personas.

Lo más importante del proceso comunicacional es encontrar una reacción al mensaje que se ha enviado para lograr el cierre del círculo comunicativo. La variable involucra un el hecho de modificar, fortalecer o instruir aspectos de quien recibe el mensaje. (Martínez y Nosnik, 1988).

Myers (1983), refiere que la comunicación permite que las personas logren organizarse; también que hace posible que ellas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes.

Para que la comunicación entre las personas exista, se debe tener en cuenta dos puntos primordiales:

- 1) Que las personas inmersas en la comunicación tengan el mismo dialecto.
- 2) Que para ambas personas tanto las palabras como los símbolos que se usen deben significar lo mismo.

La comunicación, se concentra en que el trabajo se lleve a cabo y que a su vez contribuya con el cumplimiento de los objetivos de la organización, esto es organizacionalmente hablando.

Niño (1994) menciona que la comunicación es un fenómeno que surge de lo más profundo de la naturaleza humana, tanto en una extensión social como personal, por ello se le considera una necesidad esencial. Así también refiere que corresponde a la transferencia de información de un punto a otro y que así este último punto pasará de estar desinformado ha informado. También implica abrir las ventanas de nuestra conciencia y de nuestra personalidad así también buscar medios para que los otros sepan nuestras propósitos.

Daft y Marcic (2010) también mencionan sobre la comunicación organizacional y con esto indican que las comunicaciones dentro de la organización fluyen en 3 direcciones: de forma descendente, de forma ascendente y de forma horizontal. En estas tres direcciones se establecen y mantienen canales de comunicación formal.

- **Comunicación Descendente:** Comprende a los mensajes que se envían de la alta gerencia hacia los subordinados. Este tipo de comunicación abarca:
 1. **Implementación de metas y estrategias:** Brindar información sobre los objetivos específicos y conductas esperadas de los trabajadores.
 2. **Instrucciones y justificación:** Se indican cómo hacer una tarea en

específico y cómo el mismo se relaciona con las actividades de la organización.

3. **Prácticas y procedimientos:** Precisan políticas, reglas, reglamentos, prestaciones de la organización y arreglos estructurales.
 4. **Retroalimentación del desempeño:** Evalúan el desempeño que tienen tanto los trabajadores como los departamentos de la organización.
 5. **Adoctrinamiento:** Este tipo de mensaje se destinan a motivar a los trabajadores e instaurar en ellos el sentido de pertenencia hacia la organización, también a participar de ceremonias y reuniones que puedan tener.
- **Comunicación Ascendente:** Comprende mensajes transmitidos de los niveles operativos hacia los directivos en cuanto a la estructura de la organización. Comprende 5 tipos de información:
1. **Problemas y excepciones:** Este tipo de mensajes se caracterizan por describir problemas serios y anomalías de un desempeño rutinario para indicar a los directivos las dificultades que se encuentran.
 2. **Sugerencias de mejora:** Ideas para hacer mejoras en cuanto a los procedimientos y la realización de las tareas, con el fin de incrementar la calidad y eficiencia y por tanto la productividad dentro de la organización.
 3. **Informes de Desempeño:** Documentos o evaluaciones que informen el desempeño de los colaboradores y las áreas de trabajo en cuanto a sus labores.
 4. **Molestias y disputas:** Riñas, peleas, quejas y conflictos que se exponen para poder hallar posibles soluciones.
 5. **Información financiera y contable:** Se relacionan con temas administrativos y financieros y otros temas de interés de los directivos.
- **Comunicación Horizontal:** Se considera al cambio lateral o diagonal de mensajes entre compañeros de trabajo. Este tipo considera 3 categorías:
1. **Solución de problemas intradepartamentales:** Resolución de conflictos entre los miembros del mismo departamento con el fin del logro de objetivos.
 2. **Coordinación interdepartamental:** Proveen el cumplimiento de

proyectos y tareas dentro del equipo de trabajo.

3. **Cambiar las iniciativas y las mejoras:** Se encuentran planteados para brindar información entre áreas y grupos de trabajo que puedan beneficiar al progreso de la organización.

Comunicación en las empresas

Fernández (1991) refiere que la organización está ligada a la comunicación, ya que debe coordinar actividades de sus colaboradores, esta cumple con diversas funciones dentro de los procesos de producción, innovación y mantenimiento dentro de la organización. Por ende, es un fenómeno dirigido a propiciar y acelerar el flujo de mensajes entre los integrantes de la organización con la meta de que se efectúen los objetivos establecidos.

Así también Parkonson y Rowe (1997) dieron importancia a la comunicación debido a que es esencial para el exitoso movimiento de una empresa dentro del ámbito participativo junto a sus colaboradores.

Indistintamente del tamaño de las organizaciones, el intercambio comunicativo es un proceso interesante, así también las pequeñas organizaciones necesitan conocer, manejar y analizar medidas comunicativas dentro de las mismas.

En la actualidad no se ha identificado manera alguna que señale que la extensión de una organización sea la causa de su rentabilidad, pero el hecho de reconocer y detectar el clima laboral, el cambio comunicacional y el liderazgo ayudará al rendimiento de la organización.

Por lo mismo, Siliceo (1997) refiere que ser líder significa influir en otros para así poder lograr alguna meta u objetivo, por lo que se puede decir que ser líder se transmite en la capacidad de ser la persona idónea para motivar a otros para que puedan comprometerse con la ejecución de una tarea u objetivo.

Así también, puede confundirse el liderazgo con la jerarquía, el poder y la autoridad que ellos ejercen, dichos componentes son complemento a la capacidad de influir positivamente que todo líder practica sobre los demás, por esto Siliceo (1997) menciona:

- Si existe influencia positiva, existirá liderazgo, sin embargo no existe jerarquía, poder o título.
- Si existe poder, título o jerarquía y no existe influencia positiva, por ende no habría liderazgo.

- Si hay influencia positiva y a su vez jerarquía, poder o título, el liderazgo es de mayor fuerza, integridad y resultados.

Por ello es que si se llega a lograr una armonía en los procesos comunicativos dentro de la organización entre los miembros de la misma sin que llegase a importarse la jerarquía se conseguirá una organización equitativa, que según Sexton (2002) ésta debe cumplir estas características:

- a. Permitir la inspección de la gerencia sobre la dirección y la cantidad de cambios en las operaciones
- b. Ofrecer un grado viable cambio proyectado para el futuro
- c. Tener continuidad

Comunicación Organizacional (CO)

Para Fernández (2009), la CO está inmersa en la cultura organizacional; compone un sistema mediante el cual fluyen los mensajes y se forman modelos de interacción entre los miembros de la organización; ya sea informal o formal, aunque ambas están vinculadas y por ello es difícil instituir límites.

Rebeil y Montoya (2006); Nosnik, Rincón y Sierra (2005); y Rebeil (1998), se refieren a ella como el tributo activo de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca encontrar espacios para la disputa de los problemas de la organización luchando por adquirir soluciones colectivas que contribuyen al sistema y lo hacen más productivo.

Andrade (2002), define a la Comunicación Organizacional como fenómeno, debido a que éste se realiza de manera natural dentro de la empresa; se denota a este proceso comunicacional como un proceso social de suma importancia; con esta visión se considera que la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que cambian los miembros dentro de la organización. Por lo mismo, se entiende como una agrupación de actividades y técnicas enfocadas en propiciar y apresurar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o en su defecto entre la organización y el medio. Este enfoque divide a la comunicación en interna y externa.

- **La comunicación interna**, conjunto de acciones realizadas por la empresa para poder generar y mantener relaciones óptimas con y entre los colaboradores, con el uso de diversos modelos para que así se mantengan informados, unidos y motivados para que así estos contribuyan a la realización de los objetivos organizacionales.

- **La comunicación externa**, mensajes que se emiten por la organización hacia su público en general, con el fin de mantener y mejorar la relación con estos.

Barreras de la comunicación

Chiavenato (2011) refiere que existen 3 tipos de barreras para la comunicación humana:

- **Barreras Personales:** Interferencias por parte de las restricciones, emociones y valores personales.
- **Barreras Físicas:** Interrupciones en el ámbito donde se realiza el proceso comunicacional.
- **Barreras semánticas:** restricciones o desviaciones que se deben a los símbolos mediante los que se propicia la comunicación.

Por tanto la comunicación es de suma importancia en la organización y así también el hecho de que no haya barrera alguna que pueda interferir el mensaje que se brinda y junto a un adecuado liderazgo, esto llevará a la organización al éxito.

COMUNICACIÓN INTERNA

Según Pizzolante (2004) refiere que la comunicación interna o comunicación corporativa precisa entornos en donde dos o más individuos comparten ideas, principios o sentimientos sobre la organización en general. Por ello es que menciona que deben desarrollarse estrategia de comunicación interna, debido a que permite la mejora de la empatía, confianza y así también saber los rasgos emocionales y mentales que experimentan los trabajadores dentro de su área laboral.

Además Pizzolante (2004) destaca una serie de elementos que deben incluirse en un manual de gestión, siendo éste la herramienta que sintetice y explique la estrategia de comunicación dentro de la organización. Aspectos que considera:

- **Plan estratégico de imagen corporativa:** Se busca desplegar un documento que explique la planeación estratégica de la empresa.
- **Organización de la dirección de comunicaciones:** Se busca que los métodos de comunicación sean vistos como algo serio dentro de la organización.
- **Normas generales de comunicación:** Parámetros que permiten la relación con los clientes y con los colaboradores.
- **Mapa de públicos:** Focalización del público hacia dónde va dirigido.
- **Plan Anual de comunicación:** Escrito que contiene la fase anual de la imagen y objetivos de comunicación.

- **Diseño de plan de Comunicación Exitoso:** Contiene planes de comunicación que ayuden a la organización a transmitir mensajes a las diversas áreas de la misma.

Tipos de Comunicación Interna

Según Robbins (1999) la comunicación interna está dividida en tres tipos:

- **Comunicación Ascendente:** Fluye hacia un nivel superior dentro de un grupo a nivel de empresa; este tipo de comunicación sirve para propiciar una retroalimentación a los jefes, comunicar la mejora de las metas y dar a conocer los problemas en los que se encuentran sumergidos.
- **Comunicación Descendente:** Este tipo se utiliza por parte de los jefes o líderes departamentales y los gerentes para asignar tareas o funciones, así también como proporcionar instrucciones y para retroalimentar variantes acerca de su desempeño en la organización.
- **Comunicación Lateral:** Se utiliza entre integrantes del mismo nivel, es decir del mismo equipo de trabajo.

Gestión de la Comunicación Interna

García (1998) describe que se centra en las actividades y métodos aplicativos donde se planifican todos los recursos posibles para que permitan la mejora del desarrollo organizacional.

Así también da a conocer los recursos de la comunicación interna, los cuales son:

- **Apoyo de los altos directivos:** toma de decisiones estratégicas acerca de la comunicación interna.
- **Profesionalización de sus funciones y decisiones:** Completa capacitación y técnica acerca de liderazgo organizacional.
- Medios financieros
- Originar zonas de participación y retroalimentación.

Principios Gerenciales de la Comunicación Interna

Según García (1998):

- a) **Ineludibilidad:** Todos nos comunicamos y por ello las organizaciones también.
- b) **Mediación:** La comunicación siempre será un medio y no un fin, el fine en este

caso siempre será la persona.

- c) **Facticidad:** El mayor error de la comunicación es la suposición de que la comunicación ya se ha proporcionado.
- d) **Responsabilidad:** El responsable siempre de la comunicación dé buen resultado es el emisor y no el destinatario.
- e) **Adaptación:** La comunicación siempre debe acoplarse a ambos, tanto al emisor como al receptor.
- f) **Taxonómico:** Se usa diferentes tipos de canales que se crean propicios y solo dependerá de la naturaleza del mensaje a enviar.
- g) **Evaluación continua:** Debe existir mejora continua sobre cómo se está llevando a cabo en los diferentes contextos laborales.
- h) **Globalidad:** La comunicación interna está vinculada a la comunicación externa.

Barreras de la Comunicación Interna

Tales como:

- Físicas: Deficiencia en los canales y soportes.
- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de las personas.
- Sociológicas: Altercados en los comunicantes.
- Culturales: Diferencias intelectuales, o de pensamiento entre los comunicantes.
- Administrativas: Sistemas impropios dentro de la organización.
- Lingüísticas: Desconocimiento de códigos o signos.
- Psicológico: Trastornos personales y problemas de carácter.

Por lo que, los resultados conseguidos todavía no compensan los imposiciones teóricas, metodológicos y praxiológicos para el estudio del proceso de comunicación, desde una gestión del clima laboral dentro de la organización, a partir de la automatización y orientación de la política de la empresa; la visión; misión y los valores que establece en cuanto al comportamiento, lo que se constituye en la inconsistencia teórica de la investigación.

Estrategia de Comunicación Interna

Scheinsohn (2009) refiere que la comunicación estratégica es una interactividad que actúa asistiendo procesos de significación, ya sea en organizaciones o en un lugar diferente, así también esta representa un instrumento que facilitará la ejecución de metas.

Por otra parte Pérez (2001) señala que existen 3 misiones que desempeña la estrategia

de comunicación:

- **Demanda la reflexión y el estudio asiduo respecto al vínculo de una empresa o de una marca con sus públicos:** Fija relaciones de una organización con el medio para saber si son los más idóneos y a su vez si tiene concordancia con la misión y metas que se esperan lograr.
- **Descripción de la línea directriz para la comunicación:** señala sistemas que son más beneficiosos para usar, teniendo en cuenta el estudio de las circunstancias de la organización.
- **Otorgar congruencia a la variedad de comunicación de una organización:** Las destrezas comunicativas representarían la señal de partida, la cual posibilitará a los miembros de la organización poder practicar una comunicación segura y eficiente.

Gronroos (1994) refiere que la comunicación estratégica encapsula un grupo de mensajes que una organización refleja al público definido con el propósito de hacer conocer su misión y alcanzar el determinar una empatía entre los dos.

Así también Arellano (1998) menciona que forma parte del cumplimiento de propósitos y normas que dirigen la realización de una variedad de actividades, las mismas que posibilitan alcanzar los objetivos anhelados por la organización.

También Scheinsohn (2009) menciona que el principal interés sobre la estrategia de comunicación surge a raíz de las necesidades teóricas y prácticas de la organización, encausadas en mejorar habilidades de comunicación de quienes están inmersos en el proceso interno de la organización.

1.3.1.1. Determinar las tendencias históricas del proceso de comunicación en relación con el clima laboral.

Para ampliar estos aspectos se han tomado como indicadores de análisis: La comunicación gestual o visual, comunicación escrita y comunicación del lenguaje hablado. La comunicación y sus procesos han ido desarrollando y transformándose en una cualidad innata para ser humano, la misma que ha sido beneficiosa para la supervivencia y perpetuación de su existencia adaptándose al ecosistema del planeta. La comunicación gestual o visual, de una u otra forma se originó de forma natural, atendiendo a una necesidad con el afán de dar a conocer a los demás lo que deseamos. En

un inicio lograban comunicarse mediante gestos que realizaban con su cuerpo, por lo que se presume que no incluían sonidos para ello, los mismos que más adelante se generarían también como parte de su evolución por adoptar su propia forma de comunicar, haciendo que este proceso de interacción humana sea más fácil. Se podría decir que al sonido y/o ruido le brindan una significación de acuerdo a la cosa o circunstancias, uniendo estos a sus anteriores conocimientos sobre los gestos y/o movimientos que realizaban con el cuerpo, y así se fue sintetizando en un lenguaje articulado de monosílabos como fuente primaria de la comunicación.

La comunicación visual prehistórica (del 35 000 al 4000 a. de c.)

La escritura y el lenguaje visual se originó primitivamente en las sencillas ilustraciones que se realizaban, debido a que hay entre las marcas de la escritura y el dibujo una relación muy estrecha; ya que ambas son maneras de poder comunicar ideas y así las tribus primitivas usaron las ilustraciones como forma de plasmar y dar a conocer información alguna. Se pintaban dibujos de animales sobre las paredes de los antiguos canales de agua subterráneos que los hombres prehistóricos utilizaban como resguardo.

Todo ello aportó a los albores de la comunicación visual, debido a que las primitivas ilustraciones se realizaban con el fin de sobrevivir y para ser usadas en rituales por parte de ellos.

La identificación visual mesopotámica: (ca. 500 a. de c.)

En cuanto a esta etapa ya se podían apreciar las marcas que usaban para el ganado así también las de propiedad, ellas establecían pertenencia y sobre todo ayudaban a identificar al dueño o fabricante de cerámica u otros materiales, para que con ello no emanen inconvenientes o en su defecto el hecho de que por la calidad pudiese repetirse la compra de la misma.

El alfabeto arameo y sus descendientes (ca. 1000 a. de c.)

La primera vez que fue usado el alfabeto arameo por las tribus originarios de Aram (Siria), es un importante resultado primitiva de la escritura semítica septentrional. El modelo más antiguo que se tiene data de alrededor del 850 a. de c. Este mismo consta de veintidós letras para los sonidos consonánticos y la escritura era de derecha a izquierda. Dicha forma de lenguaje y escritura predominaba en el Medio Oriente. Este alfabeto se considera el antecesor de diversas escrituras, abarcando dos alfabetos utilizados en la

actualidad (el hebreo moderno y el árabe). Ambos sistemas, se escriben de derecha a izquierda como lo hacían sus antepasados.

El alfabeto griego (1000 a. de c.)

En la antigua Grecia acogieron al alfabeto fenicio siendo este difundido en todo su territorio alrededor de 1000 a. de C.; los epígrafes más antiguos vienen del siglo VIII a. de C.; cabe la posibilidad que el alfabeto griego haya evolucionado mucho antes que este. De este alfabeto, los griegos tomaron 5 consonantes y las transformaron en vocales.

1940 “Era de la información”

Caracterizada por centrarse sus estudios en la organización como sistema. Se dio parte a la inclinación referente las relaciones interpersonales, se le denominó como la era de la información, dando paso a la frase “un colaborador informado, es uno feliz y productivo”. Dentro de la organización se utilizan medios para poder transmitir la información, tales como los manuales, boletines y noticias que se escribían por parte de los colaboradores.

1950 “Redes, clima y retroalimentación”

Estudios socorrerían a determinar la dinámica organizacional, de esta manera los líderes podrían establecer que conducta era más eficaz.

Dichos estudios fueron:

- **Las redes organizacionales**, en esta investigación se centraron en las diferentes maneras de respuestas que los trabajadores daban ante el tipo de trabajo que realizaban.
- **Los estudios enfocados al clima organizacional**, se destacó la sensibilidad y la actitud por parte de los trabajadores con respecto a la forma de comunicación que tenían.
- **Los estudios encaminados al proceso de retroalimentación inter- personal en las organizaciones**, se utiliza a la comunicación como una herramienta de retroalimentación que ayudaría a acrecentar la ejecución de las tareas de los colaboradores.

1960 “La era de las variables aisladas”

Se centra en aspectos del trecho de la información con respecto a la relación que existe entre el colaborador y su jefe.

Esta era, se centra en analizar ambientes como las redes de comunicación introducidas en las organizaciones.

1970 “naturaleza, características de las redes de comunicación”

Centrada en cuanto a jefe – subordinado, la desviación de los mensajes y la retroalimentación de la comunicación. Manifestaron que las relaciones están basadas en las características del jefe.

1980 “la era del proceso de comunicación organizacional”

Esta era, se centra en las empresas como sistemas, en la averiguación de la comunicación como proceso y en la determinación de la forma en que los integrantes de las organizaciones representan significados que comparten.

Por ende se enfoca en:

- Codificaciones de cambio de mensajes durante la retroalimentación y evaluación de resultados.
- Pautas de mensajes en varios modelos de negociaciones.
- Proceso de comunicación que se integra en la organización y las relaciones que forman a lo largo del tiempo.

1990 “de la modernidad a la pos modernidad”

Se basa en un equipo software, esto quiere decir, que toda organización debe trabajar como un equipo, tomando decisiones y resolviendo problemas en toda la extensión de organización.

2000 “sociedad del conocimiento”

Época donde la tecnología socorre a la comunicación. Se le llama época del conocimiento por la prontitud con que se llega a transmitir la información. Debido a las tecnologías actuales, las organizaciones están siendo obligadas a indagar el desempeño de sus colaboradores. Actualmente en la colectividad se tiene al alcance más tecnología que sirve para la comunicación; sin embargo esta situación es contrariamente proporcional a la cantidad de contactos que puedan establecerse. Es decir, mientras más se haga uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) moviliza el uso de la bien llamada comunicación primaria. Todo esto es parte de la evolución de la comunicación y las nuevas tendencias que han fluido con naturalidad llegando a ser parte sistema de globalización.

Por lo que el estudio de los antecedentes históricos del proceso de comunicación y su dinámica a modo de conclusión considera las características del

canal, durante el proceso de comunicación, y obtener una mayor lealtad; la comunicación permite la interacción personal, siendo la base de cualquier organización; el plan estratégico de comunicación, origina una estructura sólida, con un clima próspero y la comunicación a través de la tecnología, extiende los panoramas.

1.3.2. Marco Conceptual

Canales de Comunicación Formal

Daft y Marcic (2010) es el canal que fluye en la sucesión de mando o de compromiso de tareas definida por la empresa.

Clima Laboral

Alcalá (2005) refiere que es el contexto en el que los colaboradores desarrollan sus labores dentro de la o en su defecto los aspectos del medio que perciben los colaboradores y este influye la conducta del mismo.

Comunicación Organizacional

Fernández (1997) la precisa como la agrupación de mensajes que se cambian entre los integrantes de la organización.

Cultura Organizacional

Aular (2018) la define como la agrupación de diversos rasgos por parte de los colaboradores que se comparten dentro de la organización y a su vez norman el comportamiento de los mismos.

Desempeño Laboral

Según Machuca (2018) el desempeño laboral es todo esfuerzo que realiza el colaborador en la empresa considerando el aspecto intelectual, emocional, físico y moral que le ayudarán a alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Liderazgo

Evans y Lindsay (2008) aseveran que es la destreza de influir de manera positiva en los demás provocando que estos tengan una actitud determinada frente a sus actividades para que así se logre un impacto significativo en los resultados de la organización.

Motivación Laboral

Muchinsky (2000) señala que es la agrupación de factores que intervienen en el sujeto para que este realice una conducta referente a sus labores, sobre todo para plantear la manera, dirección, ímpetu y la duración de como realizan sus funciones.

Satisfacción Laboral

Davis y Newstrom (2003) manifiestan que es la unión de aspectos psicológicos (emociones y sentimientos) de cómo estos perciben su ambiente laboral.

Estrategia de Comunicación

Scheinson (2009) refiere que la comunicación estratégica es una interactividad que actúa asistiendo procesos de significación, ya sea en organizaciones o en un lugar diferente, así también esta representa un instrumento que facilitará la ejecución de metas.

1.4. Formulación del Problema.

Inadecuada comunicación en los colaboradores del Banco de la Nación – Trujillo, limita el desarrollo del clima laboral.

Por ello es que se integran estas **manifestaciones**:

- Falta de compañerismo.
- Comunicación lineal y agresiva.
- Habladurías.
- Insatisfacción por parte de algunos de los trabajadores.
- Ausentismo laboral y Tardanzas.
- Regular productividad.
- Estrés debido a la carga laboral que llegasen a tener.

1.5. Justificación e importancia del estudio.

La presente investigación busca establecer el nivel en el que se encuentra el clima laboral de los colaboradores del banco de la Nación donde se podrá encontrar factores que ayuden a la mejora del mismo, así también es necesario ahondar en dicho tema ya que del mismo dependen diversos factores más para que el colaborador logre un desarrollo y desempeño óptimo de su trabajo.

El **aporte práctico** consiste en un programa de comunicación para mejorar el clima laboral en los colaboradores del banco de la nación Trujillo.

La **significación práctica** de esta investigación, está dada, por el diseño de la estrategia de comunicación interna, que condescenderá la mejora del clima

organizacional, a su vez permitirá una mejora en las relaciones existentes dentro de la organización.

La **novedad de la investigación** se basa en las teorías de la comunicación de diversos autores que sustentan la elaboración de la estrategia de comunicación interna para mejorar el clima laboral.

En cuanto a la importancia se encuentra dada por la elaboración de la estrategia de comunicación interna que va a permitir que los trabajadores mejoren el clima laboral dentro de su ambiente de trabajo y así estos se sientan más comprometidos y satisfechos con lo que les proporciona la entidad bancaria.

1.6.Hipótesis.

1.6.1. Hipótesis

Si se elabora un programa de comunicación, que tenga en cuenta las necesidades teóricas y prácticas de la organización, entonces contribuirá a mejorar el clima laboral en los colaboradores del BN-Trujillo.

1.6.2. Variables, Operacionalización.

Variable Independiente

Estrategia de Comunicación Interna

Gronroos (1994) refiere que la comunicación estratégica engloba un grupo de mensajes que una organización refleja al público definido con el objetivo de hacer conocer su misión y alcanzar el determinar una empatía entre los dos.

Variable dependiente

Clima Laboral

Palma (2004) lo define como la percepción sobre variables vinculados a su ambiente laboral.

Operacionalización de las variables (**Ver anexo 02**)

1.7.Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Elaborar un programa de comunicación, que tenga en cuenta las necesidades teóricas y prácticas de la organización para contribuir a mejorar el clima laboral en los colaboradores del Banco de la Nación -Trujillo.

1.7.2. Objetivos Específicos

1. Fundamentar teóricamente el proceso de comunicación y su dinámica.
2. Determinar las tendencias históricas del proceso de comunicación en relación con el clima laboral.
3. Caracterizar mediante un diagnostico el estado actual del desarrollo del clima laboral de los colaboradores del BN-TRUJILLO.
4. Elaborar las acciones, planeación estratégica, actividades de la propuesta del programa de comunicación para mejorar el clima organizacional en los colaboradores del BN-TRUJILLO.
5. Validar por criterio de especialistas la propuesta construida o sino realizar una prueba piloto de la propuesta.

II. MÉTODO

2.1. Tipo y Diseño de Investigación

Tipo de Investigación

Mixta, porque se le da valor tanto a los procedimientos cuantitativos y cualitativos de la investigación. (Pérez y Palacios, p.21, 2014)

Diseño de Investigación

Descriptivo- propositivo, ya que describe datos y este debe tener un impacto en los colaboradores, y a partir de ello proponer una solución a la situación que se haya determinado del análisis de los datos anteriores. (Pérez y Palacios, p.22-24, 2014)

2.2. Población y muestra.

Se trabajó con la población en general, que consta de 50 colaboradores de la entidad bancaria de la ciudad de Trujillo.

CRITERIOS DE INCLUSIÓN

Personal mayor de 20 años, de ambos géneros. Conjuntamente que se encuentren presentes en el período de la aplicación del cuestionario y que den su consentimiento de participar en el estudio. Por último, los formularios deben consignar todos los ítems marcados conforme las instrucciones brindadas.

Muestreo

El tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico a conveniencia de la investigación.

Es no probabilística: Intencional o por conveniencia

La **muestra** es de 50 colaboradores de la entidad bancaria.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Métodos teóricos

Histórico-lógico, vinculado al conocimiento en cuanto a su evolución histórica del proceso de comunicación.

Análisis- síntesis: Para todo el estudio del proceso de comunicación, transitando por toda la lógica de investigación del objeto y campo.

Inducción-deducción: Razonamiento que, parte de casos singulares, y se enaltece a conocimientos generales, permite el estudio de leyes, concepciones, teorías.

Abstracción-concreción: Durante toda la investigación, se consideró elementos teóricos dentro de las tendencias y concepciones pedagógicas, y a partir de ellas, llegar a su forma concreta.

Hipotético-deductivo: La investigación define una hipótesis.

Sistémico estructural: Para estructurar el aporte práctico.

Técnicas

La técnica que se aplicó es una encuesta dirigida a 50 trabajadores de la institución bancaria de la ciudad de Trujillo, el instrumento a usar es el cuestionario de clima laboral de Sonia Palma (CL-SP) que consta de 50 preguntas.

2.4. Procedimientos de análisis de datos.

Se utilizó el programa Excel para poder tabular los resultados de la prueba aplicada; se aplicó la herramienta SPSS versión 22 con el fin de describir estadísticamente los datos obtenidos mediante el instrumento aplicado, a través de tablas, gráficos, tablas cruzadas, determinación de las medidas de tendencia central y dispersión. Además, se aplicará el coeficiente alfa de Crombach para evaluar la fiabilidad del instrumento y se determinará el coeficiente de validez del aporte que creado mediante la aplicación de una ficha de validación a un grupo de especialistas.

2.5. Criterios éticos

- Responsabilidad
- Respeto por la privacidad y la confidencialidad
- Sinceridad a los resultados que son del autor
- Validez científica
- Honestidad con instrumentos utilizados
- No plagiar

2.6. Criterios de Rigor científico.

- Credibilidad. Criterio de la verdad y la autenticidad de la investigación.
- Adecuación teórica- epistemológica.
- Transferibilidad. La posibilidad de transferir la información a otros contextos de Características similares, pudiendo aplicarse y utilizarse como información referencial.
- Fiabilidad. La veracidad en la información brindada en la tesis.
- Aplicabilidad. Posibilidades de aplicación del aporte práctico.
- Relevancia.

III. RESULTADOS

3.1. Resultados en Tablas y Figuras

En la realidad problemática se utiliza el método de la observación empírica al observar directamente desde la realidad problemática en los colaboradores, determinadas deficiencias que se definieron como las manifestaciones internas que se describen previamente al diagnóstico realizado, desde donde emerge el problema de la investigación.

Posteriormente para corroborar el diagnóstico fáctico se trabajó con toda la población en general y se utilizó el instrumento de recolección de datos que consistió en un cuestionario de 50 preguntas para cuya validez y confiabilidad se calculó mediante el alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1. Prueba de Fiabilidad Alfa de Cronbach para evaluar las dimensiones de la variable

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	50	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	50	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
REALIZACIÓN	13,7000	10,908	,768	,907
INVOLUCRAMIENTO	13,3800	10,853	,782	,904
SUPERVISIÓN	13,3600	10,684	,814	,897
COMUNICACIÓN	13,4000	10,612	,854	,889
CONDICIONES	13,6000	11,837	,753	,910

Fuente: Autoría propia.

La tabla 1 muestra el proceso de confiabilidad del instrumento aplicado, manifestándose una alta fiabilidad según los criterios de George y Mallery (2003), los cuales sugieren un grupo de recomendaciones evaluando el valor del coeficientes de alfa de Cronbach; planteando que si el resultado es $>.9$ es excelente; al igual que los valores de cada dimensión (tabla estadística de total elemento).

Tabla 2. Dimensión Realización Personal

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Muy Desfavorable (10 - 17)	1	2,0
Desfavorable (18 - 25)	13	26,0
Medio (26 - 33)	17	34,0
Favorable (34 - 41)	15	30,0
Muy Favorable (42 - 50)	4	8,0
Total	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

La tabla 2, evidencia los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que representan las particularidades de la dimensión realización personal.

En ella se manifiesta una tendencia hacia las respuestas intermedias – negativas para un total de 31 persona (52%).

Tabla 3. Compilación de datos

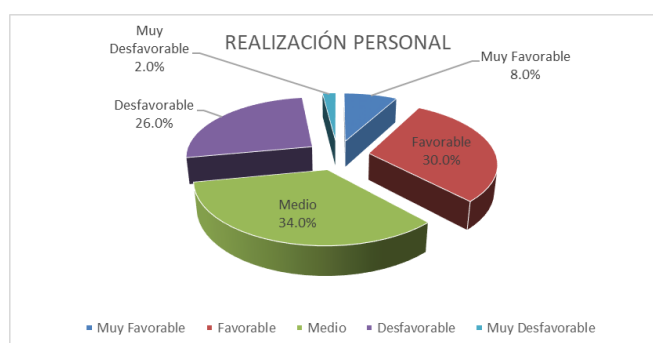
Valores	OP		Éxito		Objetivos		Desempeño		Reconocimiento	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	4	8,0	3	6,0	3	6,0	3	6,0	2	4,0
Poco	8	16,0	2	4,0	8	16,0	10	20,0	7	14,0
Regular o algo	23	46,0	22	44,0	24	48,0	20	40,0	19	38,0
Mucho	13	26,0	18	36,0	13	26,0	13	26,0	17	34,0
Todo o Siempre	2	4,0	5	10,0	2	4,0	4	8,0	5	10,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Valores	A & D		Capacitación		DP		Crea & Innova		Logros	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	2	4,0	4	8,0	5	10,0	3	6,0	1	2,0
Poco	12	24,0	18	36,0	13	26,0	16	32,0	4	8,0
Regular o algo	20	40,0	17	34,0	20	40,0	18	36,0	12	24,0
Mucho	12	24,0	9	18,0	10	20,0	10	20,0	24	48,0
Todo o Siempre	4	8,0	2	4,0	2	4,0	3	6,0	9	18,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

Dichos elementos se aprecian de forma integral en la figura siguiente.

Ilustración 1. Proceso de Realización personal



Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Tabla 4. Dimensión Involucramiento Laboral

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Desfavorable (10 - 17)	1	2,0
	Desfavorable (18 - 25)	7	14,0
	Medio (26 - 33)	16	32,0
	Favorable (34 - 41)	19	38,0
	Muy Favorable (42 - 50)	7	14,0
	Total	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

La tabla 4, evidencia los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que representan las particularidades de la dimensión Involucramiento Laboral.

En ella se manifiesta una tendencia hacia las respuestas intermedias – positivas para un total de 42 persona (84%) y con una minoría por un 2% y un 14% (1 y 7 personas).

Tabla 5. Compilación de datos.

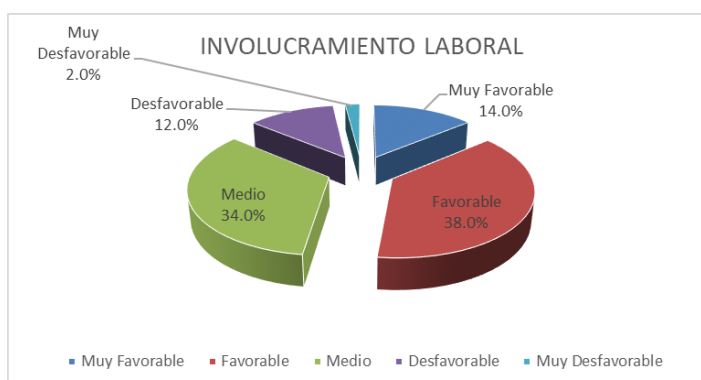
Valores	CE		NLT		EO		CO		MEJORA	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	1	2,0	2	4,0	1	2,0	2	4,0	3	6,0
Poco	4	8,0	8	16,0	12	24,0	12	24,0	6	12,0
Regular o algo	12	24,0	21	42,0	15	30,0	17	34,0	20	40,0
Mucho	24	48,0	16	32,0	20	40,0	16	32,0	17	34,0
Todo o Siempre	9	18,0	3	6,0	2	4,0	3	6,0	4	8,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Valores	DP		CT		OP		VMV		CVL	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	1	2,0	1	2,0	1	2,0	1	2,0	1	--
Poco	5	10,0	7	14,0	7	12,0	7	14,0	7	4,0
Regular o algo	21	42,0	15	30,0	17	34,0	15	30,0	17	14,0
Mucho	17	34,0	23	46,0	17	38,0	23	46,0	17	36,0
Todo o Siempre	6	12,0	4	8,0	8	14,0	4	8,0	8	34,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	12,0

Fuente: Autoría propia

Dichos elementos se aprecian de forma integral en la figura siguiente.

Ilustración 2. Proceso de Involucramiento Laboral



Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Tabla 6. Dimensión Supervisión

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Desfavorable (10 - 17)	1	2,0
	Desfavorable (18 - 25)	6	12,0
	Medio (26 - 33)	18	36,0
	Favorable (34 - 41)	17	34,0
	Muy Favorable (42 - 50)	8	16,0
Total		50	100,0

Fuente: Autoría propia.

La tabla 6, evidencia los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que representan las particularidades de la dimensión Supervisión.

En ella se manifiesta una tendencia hacia las respuestas intermedias – positiva para un total de 43 persona (86%) y en su minoría por 7 personas que representa un 14% de los colaboradores encuestados.

Tabla 7. Compilación de datos

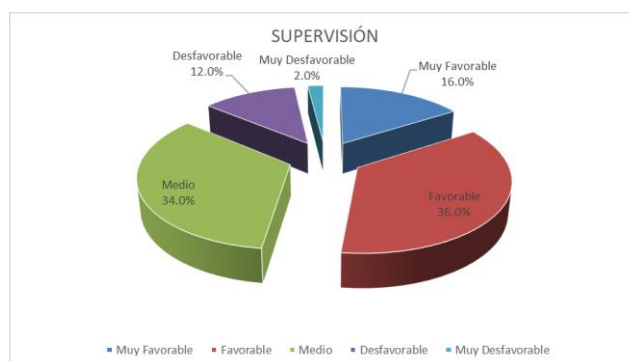
Valores	SA		MC		MT		PN		RP	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	--	--	1	2,0	1	2,0	1	2,0	1	2,0
Poco	6	12,0	9	18,0	7	14,0	10	20,0	8	16,0
Regular o algo	17	34,0	19	38,0	21	42,0	20	40,0	12	24,0
Mucho	21	42,0	16	32,0	17	34,0	16	32,0	24	48,0
Todo o Siempre	6	12,0	5	10,0	4	8,0	3	6,0	5	10,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Valores	SC		NP		OD		MP		TJ	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	1	2,0	--	--	1	2,0	1	2,0	2	4,0
Poco	6	12,0	5	10,0	7	14,0	6	12,0	17	34,0
Regular o algo	17	34,0	17	34,0	13	26,0	13	26,0	12	24,0
Mucho	21	42,0	22	44,0	22	44,0	23	46,0	14	28,0
Todo o Siempre	5	10,0	6	12,0	7	14,0	7	14,0	5	10,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Fuente: Autoría propia

Dichos elementos se aprecian de forma integral en la figura siguiente.

Ilustración 3. Proceso de Supervisión



Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Tabla 8. Dimensión Comunicación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Desfavorable (10 - 17)	1	2,0
	Desfavorable (18 - 25)	6	12,0
	Medio (26 - 33)	19	38,0
	Favorable (34 - 41)	17	34,0
	Muy Favorable (42 - 50)	7	14,0
	Total	50	100,0

Fuente: Elaborado por el autor

La tabla 8, evidencia los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que representan las particularidades de la dimensión comunicación.

En ella se manifiesta una tendencia hacia las respuestas intermedias – positivas para un total de 43 persona (86%).

Tabla 9. Compilación de datos.

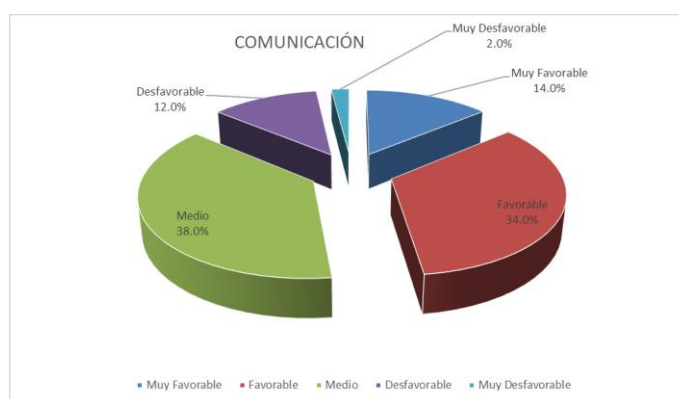
Valores	AI		IF		RA		CC		IP	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	1	2,0	--	--	1	2,0	1	2,0	2	4,0
Poco	4	8,0	6	12,0	10	20,0	5	10,0	7	14,0
Regular o algo	19	38,0	24	48,0	22	44,0	17	34,0	20	40,0
Mucho	20	40,0	16	32,0	14	28,0	24	48,0	16	32,0
Todo o Siempre	6	12,0	4	8,0	3	6,0	3	6,0	5	10,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Valores	AO		CI		EP		CP		AA	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	1	2,0	1	2,0	4	8,0	1	2,0	2	4,0
Poco	6	12,0	13	26,0	7	14,0	9	18,0	12	24,0
Regular o algo	21	42,0	17	34,0	17	34,0	22	44,0	20	40,0
Mucho	19	38,0	17	34,0	19	38,0	17	34,0	14	28,0
Todo o Siempre	3	6,0	2	4,0	3	6,0	1	2,0	2	4,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

Dichos elementos se aprecian de forma integral en la figura siguiente.

Ilustración 4. Proceso de Comunicación



Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado.

Tabla 10. Dimensión Condiciones Laborales

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy Desfavorable (10 - 17)	1	2,0
	Desfavorable (18 - 25)	6	12,0
	Medio (26 - 33)	25	50,0
	Favorable (34 - 41)	15	30,0
	Muy Favorable (42 - 50)	3	6,0
	Total	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

La tabla 10, evidencia los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que representan las particularidades de la dimensión condiciones laborales.

En ella se manifiesta una tendencia hacia las respuestas intermedias – positivas para un total de 43 persona (86%).

Tabla 11. Compilación de datos

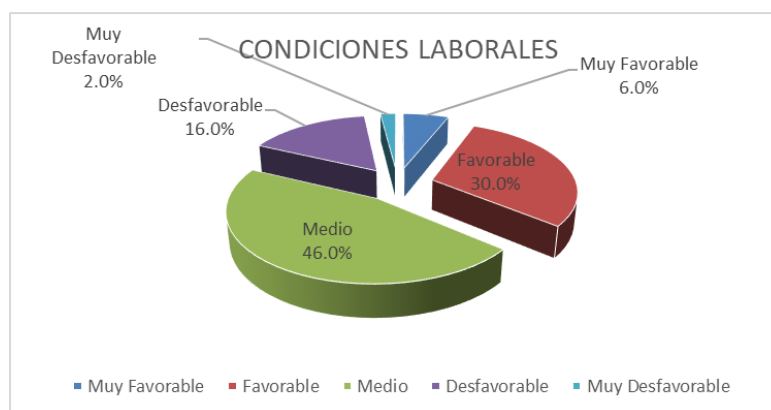
Valores	CS		OR		TD		EI		OM	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	--	--	1	2,0	2	4,0	3	6,0	1	2,0
Poco	6	12,0	8	16,0	9	18,0	8	16,0	6	12,0
Regular o algo	28	56,0	18	36,0	21	42,0	21	42,0	22	44,0
Mucho	13	26,0	20	40,0	17	34,0	15	30,0	18	36,0
Todo o Siempre	3	6,0	3	6,0	1	2,0	3	6,0	3	6,0
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Valores	AR		RA		OV		TT		RDL	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Ninguno o Nunca	3	6,0	3	6,0	1	2,0	1	2,0	4	8,0
Poco	7	14,0	11	22,0	12	24,0	16	32,0	14	28,0
Regular o algo	19	38,0	22	44,0	20	40,0	19	38,0	24	48,0
Mucho	17	34,0	12	24,0	14	28,0	12	24,0	8	16,0
Todo o Siempre	4	8,0	2	4,0	3	6,0	2	4,0	--	--
Total	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0	50	100,0

Fuente: Autoría propia.

Dichos elementos se aprecian de forma integral en la figura siguiente.

Ilustración 5. Proceso de Condiciones Laborales



Fuente: Datos obtenidos por el instrumento aplicado.

3.2. Discusión de resultados

En cuanto a los resultados obtenidos de acuerdo a cada una de las dimensiones del instrumento aplicado se pudo identificar que:

En la dimensión de realización personal está afectado por varios de factores que limitan su encargo; en este sentido las manifestaciones fundamentales expresadas por la muestra es que a nivel empresarial existe una percepción de falta de oportunidades para lograr un progreso en la institución, no se participa en definir los objetivos y las acciones, los supervisores no reconocen los logros de los trabajadores, no se promueve un proceso de capacitación necesario para emprender un mejor desempeño y calidad en las labores. En cuanto a la empresa, como institución, no evidencia una promoción del desarrollo del personal y no permite generar iniciativas creativas e innovadoras.

Así también, el proceso de involucramiento laboral se ve afectado en su minoría por un 2% y un 14% (1 y 7 personas) sin embargo en su gran mayoría respondieron de manera positiva; esto quiere decir que, ellos se sienten envueltos con el éxito en la organización, así también tienen definida claramente la visión, misión y los valores institucionales, así también consideran que la entidad es una buena opción para lograr calidad de vida laboral y que le permite desarrollarse personalmente por esto es que consideran que se encuentran comprometidos tanto como en la ejecución de las labores diarias dentro de la empresa como con la institución en la cual laboran.

En cuanto al proceso de Supervisión se ve afectado en su minoría por 7 personas que representa un 14% de los colaboradores encuestados; esto quiere decir que dicha minoría tiene la percepción que dentro de la organización no existe una mejora continua de la metodología de trabajo, también creen que la evaluación que se les aplica no ayuda a mejorar sus labores dentro de la misma, así también que no reciben la preparación necesaria para realizar su trabajo. Sin embargo, un gran porcentaje de la población encuestada tienen una percepción positiva en cuanto a que el supervisor brinde apoyo en el progreso de los obstáculos que se presentan, así también tienen claras las responsabilidades con las que cuenta cada uno de los puestos que tiene cada colaborador, así mismo cuentan con un sistema que se encarga de hacer el seguimiento y el control de las labores que realiza cada uno por ello existen normas y procedimientos que orientan estas acciones y sus objetivos se

encuentran claramente definidos por la organización.

Concerniente al proceso de comunicación está afectado mínimamente por un factor que limitan su encargo; en este sentido las manifestaciones fundamentales expresadas por la muestra es que a nivel empresarial existe una percepción de que dentro de la organización la información no es la correcta; sin embargo en su gran mayoría los colaboradores encuestados tienen la percepción que dentro de la organización se cuenta con alcance a la información que se necesita para poder efectuar adecuadamente las labores, además que dentro de la misma existe una relación armoniosa entre los trabajadores de cada una de las áreas, por otro lado también existen canales de difusión de la comunicación por ello que existe una comunicación interna adecuada y oportuna, es decir; que los colaboradores pueden comunicarse y/o interactúan de manera cómoda y segura con colaboradores de mayor jerarquía, por ello es que cuentan con una escucha activa por parte de su supervisor, también existe cooperación entre áreas de trabajo y por ello es que toda la organización tiene conocimiento de los avances existentes en cada una de las áreas de trabajo.

A su vez, el proceso de condiciones laborales está afectado por una serie de elementos que limitan su encargo; en este sentido las manifestaciones fundamentales expresadas por la muestra es que a nivel empresarial existe una percepción de que no se tiene una tecnología que facilite el trabajo que ellos desarrollan, también que la retribución que ellos perciben no es atrayente en comparación a otras organizaciones y no se encuentra acorde al desempeño y a los logros que cada uno de los colaboradores tiene; sin embargo, en su mayoría los colaboradores tienen la percepción de que sus compañeros cooperan entre sí, que sus objetivos de trabajo son retadores y estimulantes para ellos, también que se les permite la toma de decisiones en tareas que tienen designadas, así también perciben que el conjunto con el que trabajan marcha como un equipo adecuadamente integrado ya que logran cumplir con los objetivos planteados y esto ayuda a que realicen el trabajo con eficacia y eficiencia por todo esto es que existe una adecuada administración de los recursos utilizados y por ello sienten que los objetivos institucionales y por áreas planteados mantienen relación con la visión de la organización.

3.3. Aporte práctico

Programa de Comunicación para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.

3.3.1. Fundamentación del Programa de Comunicación para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.

– Introducción

En esta sección se describe la fundamentación de la estrategia de comunicación interna para mejorar el clima laboral de los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo, así también los objetivos, la planeación estratégica y las sesiones que tendrá la estrategia que ayudará a la mejora del clima laboral en dicha entidad.

– Fundamentación teórica

Según Pizzolante (2004) la comunicación interna plantea medios en donde individuos comparten ideas sobre la organización en general.

Gestión de la Comunicación Interna

García (1998) describe que se encausa en las acciones y metodologías aplicadas donde se planean los recursos posibles para que permitan la mejora del desarrollo organizacional.

Así también da a conocer recursos de la misma, los cuales son:

- Apoyo de la alta dirección
- Profesionalización de sus funciones y decisiones:
- Medios financieros
- Promover los lugares de participación, retroalimentación y opinión dentro de la organización.

La comunicación interna tiene el fin de dirigirse a los colaboradores para que ellos tengan como objetivo el lograr un clima óptimo para desarrollar sus labores tanto personal como grupalmente.

Por otro lado en los últimos años autores como, Morales (2012) refiere la Comunicación Interna corresponde a los elementos de la organización empezando desde la alta dirección, hasta los colaboradores; esto quiere decir, todos los trabajadores que constituyen parte de la organización deben remar

en la misma dirección, los esfuerzos individuales deben sumarse para lograr una meta colectiva primeramente señalada por la dirección de la organización, cumpliendo con los valores que caracterizan a la misma.

Así también, para Muñiz (2017) la comunicación interna es aquella que se dirige a los trabajadores de la organización, al colaborador. En efecto esta nace como respuesta a las actuales necesidades de las organizaciones en cuanto a la motivación y retención de su personal.

Junto a ellos Graverán (2017) refiere que esta anexa acciones que se efectúan dentro de las organizaciones y van dirigidas a sus colaboradores, esto se llevará a cabo utilizando diversos medios y canales, estrategias y programas de comunicación. Por ello se encuentra precisada por la relación que se logra entre el trabajador y sobre todo busca la integración, el compromiso y la movilización de los mismos para que estén encaminados con los objetivos organizacionales.

Por ellos Grillo (2007) habla de que cuando la comunicación interna se encuentra ligada a la estrategia general de la organización debe contar con estos objetivos:

- Integrar a los colaboradores con los diversos aspectos de la organización.
- Establecer un clima positivo dentro de la organización, comunicándose de forma asertiva entre ellos y promoviendo valores institucionales en los miembros de la organización.
- Incentivar la intervención de los colaboradores en las diversas funciones que se orienten para la ejecución de los objetivos organizacionales.
- Ayudar en la creación de la imagen corporativa tanto dentro y fuera de la organización, siendo coherente con su identidad institucional y que conlleve al logro de óptimos resultados organizacionales.

– **Diagnóstico**

Para obtener un diagnóstico previo se aplicó a los colaboradores cuestionario de clima laboral para obtener la información de los colaboradores, donde se puede concluir:

- Falta de oportunidades para lograr un progreso en la institución.
- La no participación en definir los objetivos y las acciones.
- Los supervisores no reconocen los logros de los colaboradores.
- No se promueve un proceso de capacitación.
- No hay promoción del desarrollo personal.
- No permite generar iniciativas creativas e innovadoras.
- No existe una mejora continua de los métodos de trabajo.
- La evaluación que se les realiza no ayuda a mejorar sus labores.
- No reciben la preparación necesaria para realizar su trabajo.

– **Planteamiento del objetivo general**

Optimizar el clima laboral de los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo mediante una Estrategia de Comunicación Interna.

– **Planeación estratégica.**

- Primera etapa: Planificación de actividades
- Segunda etapa: Desarrollo de actividades
- Tercera etapa: Ejecución

3.3.2. Construcción del Estrategia de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo

Luego de haber diagnosticado el estado actual en el que se encuentra la organización, se propone un Programa de Comunicación compuesto por 3 etapas. A continuación, se indica la construcción de cada una de las etapas de esta propuesta.

PRIMERA ETAPA - PLANIFICACIÓN

N°	Actividad	Descripción
1	Presentación de la estrategia de comunicación interna	Reunión con el administrador de agencia1 Trujillo, para dar a conocer el programa de comunicación, actividades a realizar y dar a conocer los puntos claves.
2	Presentación de las actividades a realizar	Reunión con el administrador de agencia1 Trujillo para coordinar, y establecer fechas de aplicación de las actividades.
3	Aprobación de las actividades	El administrador de agencia aprueba el presupuesto del programa
4	Difusión de las actividades	El administrador de agencia comunica a sus colaboradores las fechas en dónde se llevará a cabo las actividades de la estrategia.
5	Coordinar con proveedores	Administrador de agencia contrata a un experto para implementar la estrategia.
6	Evaluación	-

Segunda Etapa: Desarrollo de actividades

ACTIVIDAD 01: Desarrollo de los colaboradores (por áreas)

Objetivo	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Fortalecer y desarrollar los conocimientos y habilidades de los colaboradores	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	Se realizará la dinámica: “El saber del Banco de la Nación”.	Dinámicas de identidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Hojas bond. • Lapicero
	DESARROLLO	20'	Se proseguirá a exponer la temática “Identidad Organizacional” .	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas
	CONCLUSIONES	10'	El facilitador dará a conocer las conclusiones en torno a: <ul style="list-style-type: none"> - Visión. - Misión. - Valores - Objetivos y metas del área. 	Exposición	<ul style="list-style-type: none"> • Tríptico • Diapositivas
	TAREAS Y CIERRE	10'	El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, les invita a la próxima sesión.	Comentarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback • Fotografías

ACTIVIDAD 02: Liderazgo

OBJETIVO	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Desarrollar las competencias fundamentales de liderazgo en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión. La facilitadora hace una retroalimentación sobre el tema desarrollado la sesión anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	<p>Se realizará la 1° dinámica: “Encontrando cosas en común”</p> <p>Se realizará la 2° dinámica: “Bandera a la vista”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bandera • Cartulina/ Hojas • Plumones
	DESARROLLO	20'	<p>Se proseguirá a exponer la temática “Liderazgo”.</p> <p>Se realizará la 3° dinámica: “Juego de roles”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas
	CONCLUSIONES	10'	<p>El facilitador dará a conocer las conclusiones del tema:</p> <p>- Se entrega material informativo con las ideas principales del tema desarrollado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de conclusiones del tema desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico/tríptico
	TAREAS Y CIERRE	10'	<p>El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas.</p> <p>Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, les invita a la próxima sesión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías Feedback

ACTIVIDAD 03: Motivación y Recompensas

OBJETIVO	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Reconocer el trabajo de los colaboradores e identificar el tipo de motivación que presentan los colaboradores en cuanto a su contexto laboral.	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión. La facilitadora hace una retroalimentación sobre el tema desarrollado la sesión anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	Se realizará la 1° dinámica: “Room scape” Se realizará la 2° dinámica: “¡Brainstorm en 2 minutos!”	Dinámicas de Motivación.	<ul style="list-style-type: none"> • Plumones • Cartulina • Papeles de colores
	DESARROLLO	20'	Se proseguirá a exponer la temática “ Motivación y Recompensas ”. Se realizará la 2° dinámica: “¡Best team!”	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas
	CONCLUSIONES	10'	El facilitador dará a conocer las conclusiones del tema: - Se entrega material informativo con las ideas principales del tema desarrollado.	Exposición de conclusiones del tema desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico/Trípticos
	TAREAS Y CIERRE	10'	El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, les invita a la próxima sesión.	Comentarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías • Feedback

ACTIVIDAD 04: Trabajo en Equipo

OBJETIVO	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Potenciar el trabajo en equipo en el Banco de la Nación Trujillo	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión. La facilitadora hace una retroalimentación sobre el tema desarrollado la sesión anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	Se realizará la 1° dinámica: “Todos para uno y uno para todos” Se realizará la 2° dinámica: “Telaraña humana”	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de Trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Música • Cronómetro • Papelote
	DESARROLLO	20'	Se proseguirá a exponer la temática “ Trabajo en equipo ”. Se realizará la 3° dinámica: “La cometa”	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas • Hojas de colores • Cañas • Cinta
	CONCLUSIONES	10'	El facilitador dará a conocer las conclusiones del tema: - Se entrega material informativo con las ideas principales del tema desarrollado.	<ul style="list-style-type: none"> • Exposición de conclusiones del tema desarrollado 	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico
	TAREAS Y CIERRE	10'	El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas.	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios finales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías • Feedback • Hojas bond

ACTIVIDAD 05: Comunicación

OBJETIVO	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Mejorar la comunicación de los colaboradores para el procedimiento de sus funciones y que sus ideas o sugerencias puedan tomarla en cuenta.	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión. La facilitadora hace una retroalimentación sobre el tema desarrollado la sesión anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	Se realizará la 1° dinámica: “Saludos múltiples” Se realizará la 2° dinámica: “Teléfono malogrado”	Dinámicas de Comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartulina • Música
	DESARROLLO	20'	Se proseguirá a exponer la temática “Comunicación”. Se realizará la 3° dinámica: “Dragón, tortuga y persona”	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas • Imágenes
	CONCLUSIONES	10'	El facilitador dará a conocer las conclusiones del tema: - Se entrega material informativo con las ideas principales del tema desarrollado.	Exposición de conclusiones del tema desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico
	TAREAS Y CIERRE	10'	El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, les invita a la próxima sesión.	Comentarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías • Feedback • Hojas de colores • Lapiceros

ACTIVIDAD 06: Toma de decisiones

OBJETIVO	FASES	TIEMPO	PROCEDIMIENTO	ESTRATEGIAS	MEDIOS Y MATERIALES
Desarrollar iniciativa propia de parte de cada colaborador y jefes de áreas en las funciones que realizan y en la toma de decisiones.	PRESENTACIÓN	10'	Se dará la bienvenida a los colaboradores y se les dará a conocer el objetivo de la sesión. La facilitadora hace una retroalimentación sobre el tema desarrollado la sesión anterior.	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de asistencia
	DINÁMICA	20'	Se realizará la 1° dinámica: “Postes” Se realizará la 2° dinámica: “La decisión”	Dinámicas sobre toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Cartulina • Música
	DESARROLLO	20'	Se proseguirá a exponer la temática “ Toma de Decisiones ”. Se realizará la 2° dinámica: “La decisión”	<ul style="list-style-type: none"> • Lluvia de ideas • Exposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Multimedia • Diapositivas • Imágenes
	CONCLUSIONES	10'	El facilitador dará a conocer las conclusiones del tema: - Se entrega material informativo con las ideas principales del tema desarrollado.	Exposición de conclusiones del tema desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> • Díptico
	TAREAS Y CIERRE	10'	El facilitador, les pedirá a los colaboradores expresen su punto de vista sobre la temática realizada, así mismo realizará un feedback con la finalidad de aclarar dudas. Por último, se despide de los colaboradores cordialmente, les invita a la próxima sesión.	Comentarios finales.	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías • Feedback • Hojas de colores • Lapiceros

Tercera Etapa: Ejecución

Presupuesto de la estrategia de Comunicación Interna

Presupuesto Actividad N°1				
Actividad	Temas	Encargado	Precio por Tema	Precio Total
Desarrollo de Colaboradores	Identidad Organizacional	Facilitador	s/1,500	s/1,500
		Medios y Materiales	Hojas Bond	s/100
	Lapiceros			
	Fotografías			
	Equipo multimedia			
	Trípticos			
	Hojas de colores			
Coffee Break		s/20	s/400	
TOTAL				s/2,000

Presupuesto Actividad N°2				
Actividad	Temas	Encargado	Precio	Precio Total
Liderazgo	Liderazgo	Facilitador	s/1,500	s/1,500
		Hojas Bond		
	Lapiceros			

	Medios y Materiales	Fotografías	s/110	s/110
		Equipo multimedia		
		Cartulinas		
		Trípticos		
		Hojas de colores		
	Coffee Break		s/20	s/400
TOTAL				s/2,010

Presupuesto Actividad N°3				
Actividad	Temas	Encargado	Precio por Tema	Precio Total
Motivación y Recompensas	Motivación y Recompensas	Facilitador	s/1,500	s/1,500
	Medios y Materiales	Hojas Bond	s/100	s/100
		Lapiceros		
		Fotografías		
		Equipo multimedia		
		Trípticos		
		Hojas de colores		
	Coffee Break		s/20	s/400
TOTAL				s/2,000

Presupuesto Actividad N°4				
Actividad	Temas	Encargado	Precio por Tema	Precio Total
Trabajo en Equipo	Trabajo en Equipo	Facilitador	s/1,500	s/1,500
		Medios y Materiales	Hojas Bond	s/150
	Lapiceros			
	Fotografías			
	Equipo multimedia			
	Trípticos			
	Material diverso			
	Hojas de colores			
Coffee Break		s/20	s/400	
TOTAL				s/2,050

Presupuesto Actividad N°5				
Actividad	Temas	Encargado	Precio por Tema	Precio Total
Comunicación	Comunicación	Facilitador	s/1,500	s/1,500
		Hojas Bond		

	Medios y Materiales	Lapiceros	s/120	s/120
		Fotografías		
		Equipo multimedia		
		Trípticos		
		Cartulinas		
		Equipo de música		
		Hojas de colores		
Coffee Break		s/20	s/400	
TOTAL				s/2,020

Presupuesto Actividad N°5				
Actividad	Temas	Encargado	Precio por Tema	Precio Total
Toma de Decisiones	Toma de Decisiones	Facilitador	s/1,500	s/1,500
	Medios y Materiales	Hojas Bond	s/120	s/120
		Lapiceros		
		Fotografías		
		Equipo multimedia		
		Trípticos		
		Cartulinas		
Equipo de música				

		Hojas de colores		
	Coffee Break		s/20	s/400
TOTAL				s/2,020

Costo de la Estrategia	
Actividades	Costo por Actividades
Actividad N°1	s/2,000
Actividad N°2	s/2,010
Actividad N°3	s/2,000
Actividad N°4	s/2,050
Actividad N°5	s/2,020
Actividad N°6	s/2,020
Total	s/12,100

3.4. Valoración y corroboración de los Resultados

3.4.1. Valoración de los resultados criterio de expertos

En este apartado se describirá la validación de la propuesta de la Estrategia de Comunicación interna que mejorará el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo por el criterio de expertos.

Se eligieron 3 expertos teniendo en cuenta algunos criterios

- Experiencia profesional en el área de Gestión del Talento Humano.
- Grado Académico de Magister o Doctor.
- Experiencia Administrativa en Universidades.

Para el análisis de los resultados de la valoración del juicio de expertos de la estrategia de desarrollo organizacional se consideraron los siguientes criterios:

1: No Adecuada, 2: Poco Adecuada, 3: Adecuada, 4: Bastante Adecuada, 5: Muy Adecuada,.

RESULTADOS POR CRITERIOS DE EXPERTOS			
Pregunta	Experto 01	Experto 02	Experto 03
01: Novedad científica del aporte práctico.	5	5	5
02: Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.	4	5	5
03: Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.	5	5	5
04: Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.	5	5	5
05: Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.	5	5	5
06: Posibilidades de aplicación del aporte práctico.	5	5	5
07: Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.	5	5	5
08: Significación práctica del aporte	5	5	5
Puntaje total	39	40	40

IV. CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica del proceso de comunicación y su dinámica ayudó ampliando los conocimientos en cuanto a teorías que se han mostrado a lo largo de la historia y sobre todo que sirvió como base para la investigación.
- La determinación de las tendencias históricas del proceso de comunicación en relación con el clima laboral ayudaron a demostrar cómo es que esta iba evolucionando con el pasar del tiempo y a su vez transformándose.
- Se logró obtener un diagnóstico del estado en el que se encontraba el clima laboral en dicha entidad gracias a la aplicación del cuestionario de Clima Laboral de Sonia Palma.
- Se elaboró como propuesta práctica una Estrategia de Comunicación Interna que ayudará a mejorar el clima organizacional en los colaboradores del BN-TRUJILLO.
- Se validó por criterio de especialistas la propuesta construida que ayudará en la mejora del Clima Laboral dentro de la organización.

V. RECOMENDACIONES

- Aplicar la Estrategia propuesta en esta investigación ya que ayudará en gran parte la mejora del Clima Laboral y las relaciones tanto interpersonales como laborales dentro de la organización.
- Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación en base a las necesidades de sus colaboradores.
- Promover siempre la cultura organizacional y la imagen institucional para incentivar el sentido de pertenencia con la organización.

VI. REFERENCIAS

- Alcalá, Á. B. (2005). ¡ALERTA! Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua. España: Díaz de Santos.
- Álvarez, S. (2001) La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. Abril-agosto2001. Tesis para obtener el grado de Licenciada en Comunicación Social. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Human/Alvarez_V_S/t_completo.pdf
- Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (págs. 11-17). México, D. F.: Trillas.
- Arellano (1998) La Estrategia de Comunicación como un principio de integración/interacción dentro de las organizaciones. Recuperado de:
<https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/supesp/estrategia.htm>
- Arredondo, L. (13 de diciembre de 2019) Modelo de comunicación de David K. Berlo Todo sobre Comunicación. Recuperado de:
<https://todosobrecomunicacion.com/teorias-de-la-comunicacion/modelo-de-comunicacion-de-david-k-berlo/>
- Aular, M. (2018, junio 5). La Cultura Organizacional. Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/cultura-organizacional/>
- Baguer, Á. (2005). ¡ALERTA! *Descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa, sus vías de agua*. España: Díaz de Santos.
- Casana, M. (2015) “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en trabajadores de una empresa azucarera de Chiquitoy”. Tesis para optar el grado de Licenciada en Psicología. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Chiavenato, I. (2006) Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ma Edición: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: MMcGraw Hill.
- Cossio, J. L. (2003). Comunicación Fuera De La Collera: Ámbito Empresarial. Lima: Gráfica Interamericana.

- Daft, R., M Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad*. México, D.F. Cengage Learning.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*, Trillas, México D.F.
- Fernández, C (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- Fernández, C., y Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D. F.: McGraw-Hill.
- García, J (1998) *Comunicación Interna*, Madrid, Editorial Días de Santos.
- Graverán D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.
- Grillo G. (2007). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior de Ciudad de La Habana*. Tesis en opción al grado de máster en ciencias de la comunicación.
- Gronroos(1994) *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Diz de Santos SA.
- López, N. (2011). *“Inteligencia emocional y clima laboral en bomberos activos de la III Comandancia Departamental La Libertad”*. Universidad César Vallejo-Trujillo, Perú: Tesis para obtener el grado de Licenciada en Psicología.
- Machuca, A. (2018). *Inteligencia emocional y su influencia en el desempeño laboral del personal de ingeniería y proyectos de la empresa Uezu Perú, 2018*. Obtenido de http://www.dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/13161/machucarubio_alva.pdf?sequence=3
- Martínez, A., y Nosnik, A. (1998) *Comunicación Organizacional Práctica*. Manual Gerencial. México DF, México: Editorial Trillas.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo
- Muñiz R. (2017). *Marketing en el Siglo XXI*.
- Myers, M. T. (1983). *Administración Mediante La Comunicación, Un Enfoque Organizacional*. Mexico: Mcgraw-Hill.

- Nosnik, A., Rincón, J., y Sierra, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En J. C. Lozano Rendón, La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos. (págs. 327-367). Puebla: CONEICC y Tecnológico de Monterrey.
- Niño, V. (1994). *Los Procesos de la Comunicación y del Lenguaje*. Santa Fe de Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Palma, S. (2004). Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana. Pirámide. Revista Departamento de Psicología, 5, 49-59.
- Parkinson, N. y Rowe, N. 1977. *Comunícate, la fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas*, Diana, México D.F.
- Pelaes, O. (2010) “*Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*”. Tesis para optar el grado de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- Pérez (2001) *Estrategias de Comunicación*. Madrid: Ariel
- Pérez, P., & Palacios, L. (2014). *Un acercamiento al proceso de investigación científica. Conceptos, paradigmas y recomendaciones*. La Habana, Cuba: CENDA.
- Pizzolante, I (2004) *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Rebeil, M. A. (1998). Perfiles de la comunicación en las organizaciones. En M. A. Rebeil, y C. RuizSandoval, *El poder de la comunicación en las organizaciones* (págs. 159-192). México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Rebeil, M. A., y Montoya, A. (2006). Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales. En M. A. Rebeil, *Comunicación estratégica en las organizaciones* (págs. 67-93). México, D.F.: Trillas; Universidad Anáhuac.
- Robbins, S (1999) *Comportamiento Organizacional*. 8° ed. México, Editorial Prentice Hall.
- Sandoval, M. (28 de Abril de 2004). *Conceptos y dimensiones del Clima Organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. México. Recuperado de:
http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

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

Sexton, W. (2002). *Teorías de la organización*, Trillas, México D.F.

Siliceo, A. (1997). Líderes para el siglo XXI, lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad, Mc Graw-Hill, México D.F.

Torres, C. (2011) “Un buen clima Organizacional”. Recuperado de:
http://acclera.uab.cat/documents_edo/biblio/Redage2012.pdf.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de compañerismo. Comunicación lineal y agresiva. Habladurías. Insatisfacción por parte de algunos de los trabajadores. Ausentismo laboral y Tardanzas. Regular productividad. Estrés debido a la carga laboral que llegasen a tener. 	Inadecuada comunicación en los colaboradores del Banco de la Nación – Trujillo, limita el desarrollo del clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Insuficiente concepción teórica y metodológica del proceso de comunicación que propicie un clima laboral aceptable. Limitantes en el proceso de comunicación entre los colaboradores para mejorar las relaciones interpersonales. Escasa connotación práctica del proceso de comunicación para evitar liderazgos autocráticos. 	Proceso de comunicación interna	<p>GENERAL:</p> <p>Elaborar una estrategia de comunicación interna, que tenga en cuenta las necesidades teóricas y prácticas de la organización para contribuir a mejorar el clima laboral en los colaboradores del Banco de la Nación -Trujillo.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundamentar epistemológicamente el proceso de comunicación y su dinámica. Determinar las tendencias históricas del proceso de comunicación en relación con el clima laboral. Caracterizar mediante un diagnóstico el estado actual del desarrollo del clima laboral de los colaboradores del BN-TRUJILLO. Elaborar las acciones, planeación estratégica, actividades de la propuesta de 	Dinámica del proceso de comunicación interna.	Estrategia de comunicación interna para mejorar el clima laboral en los colaboradores del BANCO DE LA NACIÓN-TRUJILLO.	Si se elabora un programa de comunicación, entonces contribuirá a mejorar el clima laboral en los colaboradores del BN-TRUJILLO.	<p>INDEPENDIENTE</p> <p>: Programa de comunicación interna</p> <p>DEPENDIENTE: Clima Laboral</p>	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> Cuestionario de Clima Laboral. Estrategia de comunicación interna.

				<p>la estrategia de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en los colaboradores del BN-TRUJILLO.</p> <ul style="list-style-type: none">- Validar por criterio de especialistas la propuesta construida o sino realizar una prueba piloto de la propuesta.						
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA	Fundamentación teórica de la propuesta	Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver. Ideas y puntos de partida que fundamentan el aporte. Se indica la teoría en que se fundamenta el aporte propuesto.
	Diagnóstico	Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla el aporte.
	Objetivo general	En función del problema
	Contenido de la propuesta	Explicar en qué consiste lo que se va a proponer
	Etapas del programa	Definir , acciones y actividades a cumplimentar
	Consideraciones y conclusiones de la propuesta	

VARIABLE DEPENDIENTE

Tabla 1. Operacionalización de la variable. Clima Organizacional

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS	ITEMS
CLIMA LABORAL	Ambiente Físico	Condiciones Laborales			5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50
	Relaciones Interpersonales	Comunicación	Encuesta	Cuestionario de Clima Organizacional	4, 9, 14, 19, 24, 29, 34, 39, 44, 49.
		Supervisión			3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 43, 48.
	Recompensas	Involucramiento Laboral			2, 7, 12, 17, 22, 27, 32, 37, 42, 47.
	Autonomía	Realización Personal			1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46

Fuente: Elaborada por el autor.

INSTRUMENTO O TÉCNICA DE MEDICIÓN

CLIMA LABORAL

CL – SPC

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una de las proposiciones tiene 5 opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su Ambiente Laboral. Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas. No hay respuestas buenas o malas.

Escala:

Todo o Siempre: 5

Mucho: 4

Regular o Algo: 3

Poco: 2

Ninguno o Nunca: 1

I.-DOMINIO: REALIZACION PERSONAL

	5	4	3	2	1
Existen oportunidades de progresar en la institución.					
El jefe se interesa por el éxito de los empleados.					
Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
Se valora los altos niveles de desempeño.					
Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
La empresa promueve el desarrollo del personal.					
Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
Se reconocen los logros en el trabajo.					

II.-DOMINIO: INVOLUCRAMIENTO LABORAL

	5	4	3	2	1
Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
La organización es buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					

III.-DOMINIO: SUPERVISIÓN

	5	4	3	2	1
El supervisor brinda apoyo para superar obstáculos que se presenta.					
En la organización, se mejora continuamente los métodos de trabajo.					
La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
Existe un trato justo en la instrucción.					

IV.-DOMINIO: COMUNICACIÓN

	5	4	3	2	1
Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
Existen suficientes canales de comunicación.					
Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
Existen colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
Se conocen los avances en las otras áreas de la organización.					

V.-DOMINIO: CONDICIONES LABORALES

	5	4	3	2	1
Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
Los objetivos de trabajo son retadores.					
Los trabajadores tienen oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
Existe buena administración de los recursos.					
La remuneración es atractiva en comparación con las otras organizaciones.					
Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXOS N° 4
VALIDACIÓN DEL APOORTE PRÁCTICO DE LA INVESTIGACIÓN
ENCUESTA A EXPERTOS N° 01

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Rolando Malca Correa
PROFESION	Ingeniero Químico
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Maestro
ESPECIALIDAD	Administración y Marketing
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Santo Toribio de Mogrovejo USAT
CARGO	Docente de la Escuela de Postgrado

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TITULO DE LA INVESTIGACION	Estrategia de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.
LINEA DE INVESTIGACION	Gestión Empresarial y Emprendimiento
NOMBRE DEL TESISISTA	Bach. Cabanillas Chilón Sashenka Rosita
APOORTE PRÁCTICO	Estrategia de comunicación interna para mejorar el Clima Laboral

01. Novedad científica del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
	X			

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

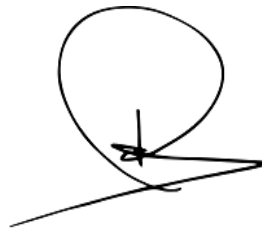
0.8 Significación práctica del aporte.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Observaciones generales: Ninguna.



INVESTIGADOR
Firma



VALIDADOR
Firma

ENCUESTA A EXPERTOS N° 02

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Violeta Claros Aguilar de Larrea
PROFESION	Administración
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Doctora
ESPECIALIDAD	
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Nacional de Trujillo
CARGO	Jefa de Acreditación

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TITULO DE LA INVESTIGACION	Estrategia de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.
LINEA DE INVESTIGACION	Gestión Empresarial y Emprendimiento
NOMBRE DEL TESISISTA	Bach. Cabanillas Chilón Sashenka Rosita
APORTE PRÁCTICO	Estrategia de comunicación interna para mejorar el Clima Laboral

01. Novedad científica del aporte práctico.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
X				

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
X				

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.8 Significación práctica del aporte.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Observaciones generales: _____



INVESTIGADOR
Firma
Cabanillas Chilón Sashenka Rosita



VALIDADOR
Firma
Dra. Violeta Claros Aguilar de Larrea
DNI N° 17894472

ENCUESTA A EXPERTOS N°03

ESTIMADO MAGISTER:

Ha sido seleccionado en calidad de experto con el objetivo de valorar la pertinencia en la aplicación del aporte práctico de la

DATOS DEL EXPERTO:

NOMBRE DEL EXPERTO	Angela Fremiot Rodriguez Armas
PROFESION	Licenciada en administración
TITULO Y GRADO ACADEMICO	Doctora
ESPECIALIDAD	Administración Integral
INSTITUCION EN DONDE LABORA	Universidad Nacional de Trujillo
CARGO	Docente-Director de Departamento de Administración

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN:

TITULO DE LA INVESTIGACION	Estrategia de Comunicación Interna para mejorar el Clima Laboral en los colaboradores del Banco de la Nación Trujillo.
LINEA DE INVESTIGACION	Gestión Empresarial y Emprendimiento
NOMBRE DEL TESISISTA	Bach. Cabanillas Chilón Sashenka Rosita
APORTE PRÁCTICO	Estrategia de comunicación interna para mejorar el Clima Laboral

01. Novedad científica del aporte práctico.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
X				

0.2 Pertinencia de los fundamentos teóricos del aporte práctico.

Muy Adecuada	Bastante Adecuada	Adecuada	Poco Adecuada	No Adecuada
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
X				

0.3 Nivel de argumentación de las relaciones fundamentales aportadas en el desarrollo del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.4 Nivel de correspondencia entre las teorías estudiadas y el aporte práctico de la investigación.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.5 Claridad en la finalidad de cada una de las acciones del aporte práctico propuesto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.6 Posibilidades de aplicación del aporte práctico.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.7 Concepción general del aporte práctico según sus acciones desde la perspectiva de los actores del proceso en el contexto.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

0.8 Significación práctica del aporte.

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)
X				

Observaciones generales: _____



INVESTIGADOR
Firma

Cabanillas Chilón Sashenka Rosita



Dra. Angela F. Rodriguez Armas
Universidad Nacional de Trujillo
Docente