



UNIVERSIDAD ESPECIALIZADA DE LAS AMÉRICAS

Decanato de Postgrado

**Trabajo de Grado para obtener el grado de
Maestría en Comunicación Estratégica**

TESIS

**Comunicación Interna Efectiva, Pilar para el Desempeño Laboral del
Personal Administrativo de UDELAS-Panamá**

Presentado por:
Concepción, Nilka; 8-493-649

Asesor:
Dra. Analinnette Lebrija

Panamá, 2021

DEDICATORIA

A Dios, por darme la sabiduría, constancia, dedicación, fuerza y fe para culminar con éxito este trabajo.

Nilka Concepción

AGRADECIMIENTO

A la Doctora Analinnette Lebrija, asesora de este proyecto, por su guía, compromiso, entrega en tiempos difíciles y pese a los obstáculos no imposibilitó obtener sus valiosos consejos que permitió lograr el éxito de este trabajo.

Al Licenciado Raúl Montenegro, por su atención, orientación y apoyo brindado durante este proceso.

Todos esos funcionarios de UDELAS- Panamá, que no vacilaron en apoyar este proyecto al dar ese tiempo con su recurso para responder la encuesta digital que permitió el éxito del estudio.

A todos mil gracias...

Nilka Concepción

RESUMEN

La comunicación es considerada la raíz de la ciencia de la información, esta se puede dar entre dos más personas y es fundamental para entablar relaciones. Para el buen funcionamiento de la empresa se hace necesario que la comunicación interna sea fluida, clara, oportuna, veraz y actualizada, esto a su vez permitirá obtener un buen clima organizacional que, facilita el eficiente desempeño laboral en los trabajadores. El objetivo de esta investigación es analizar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS sede Panamá. El diseño de investigación es no experimental de una sola aplicación, porque no se manipulará ninguna variable (Palella y Martins ,2010). Además, el estudio es transversal, puesto que solo se medirá una vez en la línea del tiempo descriptivo; ya que detalla las características de las variables evaluadas, es decir se da a conocer el fenómeno (Hernández, 2010). Los resultados dieron evidencia que la comunicación interna de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá es efectiva, debido a que, el 72% de los trabajadores así lo reportaron. También se lleva a cabo un análisis del desempeño laboral, donde el 75.8% indicaron que sí consideran tener un buen desempeño laboral. Respondiendo al objetivo general, si se da una comunicación interna adecuada en la institución y como consecuencia, un buen desempeño laboral.

Palabras claves: comunicación interna, desempeño laboral, clima organizacional, cultura organizacional, trabajadores.

ABSTRACT

Communication is considered the root of information science; this can occur between two more people and is essential to establish relationships. For the proper functioning of the company, it is necessary that internal communication be fluid, clear, timely, truthful and up to date, this in turn will allow obtaining a good organizational climate that facilitates efficient work performance in workers. The objective of this research is to analyze the influence of internal communication on the job performance of public servants at UDELAS, Panama headquarters. The research design is non-experimental with a single application because no variable will be manipulated (Palella and Martins, 2010). In addition, the study is cross-sectional because it will only be measured once on the timeline, descriptive because it details the characteristics of the variables evaluated, that is, the phenomenon is made known (Hernández, 2010). The results gave evidence that the internal communication of the public servants of the UDELAS - Panama headquarters is effective, because 72% of the workers reported it. An analysis of job performance is also carried out, where 75.8% indicated that they do consider having a good job performance. Responding to the general objective, if there is adequate internal communication in the institution and as a consequence there is a good job performance.

Keywords: internal communication, job performance, organizational climate, organizational culture, workers.

CONTENIDO GENERAL

INTRODUCCIÓN	Paginas
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1 Planteamiento del Problema de investigación	10
1.2 Justificación	23
1.3 Hipótesis de la investigación	26
1.4 Objetivos de la Investigación	26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	28
2.1 Cultura organizacional y la gestión estratégica de la comunicación interna	28
2.2. Desempeño Laboral	46
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 Diseño de Investigación y tipo de estudio	56
3.2 Población, sujetos y tipo de muestra estadística	56
3.3 Variables	60
3.4 Instrumentos y/o técnicas, y/o materiales-equipos.	61
3.5 Procedimiento	61
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
CONCLUSIONES	77

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	81
REFERENCIAS BIBILOGRÁFICAS E INFOGRAFÍA	83
ÍNDICE DE GRÁFICA	100
ÍNDICE DE TABLA	102

INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes donde se describe los conceptos de la comunicación interna, también se encuentra información sobre la situación actual donde se presentan estadísticas y estudios realizados referente al tema investigado. En este capítulo se formula la pregunta de investigación, y se hace una justificación de la problemática y los beneficios del estudio, también se presentan los objetivos generales y específicos.

En el segundo capítulo se plasma una explicación de las diferentes teorías que sustentan la investigación, entre ellas: cultura organizacional y la gestión estratégica de la comunicación interna, la comunicación interna organizacional formal e informal, comunicación ascendente, horizontal, diagonal o cruzada y comunicación empresarial, también presenta las teorías del desempeño laboral.

En el tercer capítulo se desarrolla el tipo y diseño de investigación, el cual es no experimental de tipo descriptivo; es decir se da a conocer las características del fenómeno estudiado y es transversal, ya que solo se aplicó una vez en la línea del tiempo.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis de los resultados de la información recabada con el instrumento, además se aborda las conclusiones donde se le da respuesta a cada uno de los objetivos planteados, tanto los generales como específicos. Por último, se presentan las limitaciones y recomendaciones que contribuirá en próximas investigaciones.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema de investigación

La importancia del ser humano estriba que es un ser eminentemente social e interactivo que no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Esto se fundamenta en lo que afirma Fernández (2002), “La comunicación es el proceso social más importante, sin ella el hombre se encontraría en el primer escaño de su desarrollo y no existiría ni sociedad ni cultura” (p.11).

Robbins, S y Coulter, M (2005) definen la comunicación como: “Transferencia y *la comprensión de significados*” (p. 256). Con esta definición el concepto de comunicación es presentado como un proceso que va más allá de una simple transmisión de mensajes.

Es importante señalar que todo lo que influya o afecte a las personas en una empresa se refleja en el personal y en el entorno de la empresa. Caycho (2017) definen a la comunicación como: “La comunicación interna es la base de todo crecimiento empresarial” (p.35).

Desde el punto de vista de Arango (2015):

La comunicación es un proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos en donde el emisor es el que trasmite el mensaje, y el receptor el que recibe la información, y comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor. (p.11)

Durante el proceso de comunicación entre las personas surge lo que llaman una conversación. Según Pérez (2013), define comunicación como: “El medio que

permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (p. 12).

Apolo, Báez, Pauker, & Pasquel, (2017), considera que; “La comunicación es uno de los pilares del trabajo colaborativo, ya que se fortalece gracias a la construcción de vínculos, emociones y experiencias de las personas como seres sociales” (p. 523.).

Este enfoque estriba que, dentro del proceso de comunicar, un individuo establece contacto con otro, intercambian ideas, mensajes y otros, procurando satisfacer una necesidad.

La comunicación involucra una serie de intercambios en las relaciones humanas. Al respecto Wiemann (2011). señala” Una comunicación exitosa no solo requiere sentido común, también del control de los sentimientos, interpretaciones y conductas” (p.15).

Para que el proceso de la comunicación se dé correctamente se necesita del deseo de ambas partes; es decir, que se crea un proceso de influencia mutua, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través de la realimentación que se establece entre los comunicantes, así lo manifiesta (Echeverría, 2018).

Estudiosos de la comunicación de esta época, consideran que una comunicación interna bien gestionada permite formar comunidad, generar identidad y potenciar sentido de pertenencia; además motivar y aumentar la efectividad organizacional. (Formanchuk, 2016).

Con esta idea el papel que cumple la comunicación es integrar para que todos los empleados de una empresa manejen un mismo concepto sobre la organización.

Herrera (2018), señala que en una empresa “las formas de comunicación aumentan, se diversifican, exactamente del mismo modo en que la sociedad o grupos se fragmentan, se diversifica y se vuelve a recomponer en forma de un mosaico” (p. 36).

A través de un buen manejo de la información se puede transmitir de manera efectiva a los empleados los lineamientos de la empresa para crear en este contexto una cultura organizacional. Herrera (2018), aduce que diseñar estrategias comunicativas que, permitan mantener una relación equilibrada entre la comunicación interna y la cultura institucional facilita el buen funcionamiento de la empresa.

De ahí que la comunicación refleja las relaciones y puntos de encuentro entre las diversas áreas de trabajo y departamentos de la organización. Además, genera un retorno, en forma de calidad y de incremento de la competitividad, refuerza el compromiso y el sentimiento de afiliación al grupo, estrecha vínculos, fomenta la identidad corporativa, entre otros muchos efectos positivos (Blanco, 2019).

Las diferentes acciones realizadas a lo interno de una empresa podrán ser alcanzadas por una efectiva comunicación. Silva (2018), argumenta que “es nefasto que la transferencia y comprensión de los significados o cualquiera información, mensaje o idea no se suministre puesto que sería improductiva” (p. 24). Si no existe un código que ambas partes conozcan, no habrá comunicación.

La comunicación en una institución debe ser fluida, clara, oportuna, veraz y actualizada. Esta labor debe ser gestionada para que todo lo relacionado con el nivel interno en la institución centre su objetivo en promover, organizar el trabajo, con el fin de que esa conexión interna sea útil (Salguero, 2017).

Entonces la comunicación interna nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías para motivar a un equipo humano. Es la forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural (Cuervo, 2011).

La empresa buscará los mecanismos dirigidos a motivar al trabajador a mejorar su producción para alcanzar las metas. Los conceptos en comunicación y organización se les atribuyen otras disciplinas como: la administración, la psicología, las ciencias políticas, la ingeniería, la informática, la antropología y la etnología, es decir, la comunicación organizacional, ha sido estudiada y explicada desde los matices de estas áreas mencionadas. “El conocimiento obtenido permite la transdisciplinariedad” (Túnez-López, et al. 2018).

Toda esta concepción involucra el conocimiento enriquecido donde la comunicación interna organizacional se presenta con nuevas estrategias. El padre del pensamiento complejo Edgar Morín utiliza el término “transdisciplinariedad”, permitiendo ir más allá de las mismas disciplinas, contribuyendo a nutrir y aportar con la complejidad del mismo, dando una mirada global que no la reduce o limita a un solo campo de acción (De La Herrán, 2011).

De acuerdo con De La Herrán, (2011) el pensamiento complejo permite que el concepto comunicación interna organizacional sea construido con base a varios enfoques permitiendo que el mismo sea más completo.

Los enfoques modernos de comunicación interna organizacional se orientan desde una perspectiva multidisciplinar y se sustentan desde tres pilares: la comunicación interna, la corporativa y la de marketing (Álvarez, 2013).

Es importante indicar que, una comunicación interna organizacional planificada y con controles permite que haya unidad, afinidad y cohesión con el personal que labora en una institución. Con una debida planificación se fortalece la identidad.

Acuña, Domínguez, & Navarro (2017), comentan: Que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

La comunicación interna dentro de una institución va más allá, pues, es un proceso cultural así lo plantean Heredia & Balcázar (2013), al expresar la importancia de una cultura basada en la comunicación como: “El proceso que permitirá lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información” (p. 7).

Una comunicación interna deficiente en el proceso cultural de la organización, solo se provocaría un ambiente inseguro, falta de confianza. En las organizaciones se debe tener en cuenta una serie de elementos a la hora de iniciar un proceso comunicativo. El mismo debe ser capaz de poner en conexión los niveles jerárquicos superiores, pero también debe abarcar los niveles más bajos. Debido a que la organización cuenta con diversos departamentos dentro de la empresa, es importante que la información pueda ser redistribuida y que sea de conocimiento disponibles a todos sus colaboradores. De otra manera la empresa, institución u organización estará condenada a la parcialidad de cada área (Gan y Triginé, 2012).

La parcialidad conlleva a no comunicar dado a que no se vela por el interés de la empresa, ya que no se obtienen respuestas favorables, es así, como la comunicación interna debe ser el medio para que los públicos internos conozcan sus funciones, se sientan comprometidos y motivados (LaClé Comunicación, 2018)

Tomando en consideración lo expuesto la comunicación interna dentro de la organización cumple con un rol promover y desarrollar una comunicación fluida que, permita alcanzar los objetivos trazados por la empresa. En la empresa para

que la comunicación fluya, deberá presentarse en tres niveles: en primera instancia un proceso de construcción, luego de cohesión y por último de identidad con la institución (Pellerey, 2015).

La comunicación interna se debe convertir en un ente de integración, para invitar al cambio, la construcción y a la reflexión. Fernández (2002), argumenta que: La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

La integración que se construye con la comunicación interna permite que los actores (los servidores públicos) se le marque con rasgos que les permiten ser identificados, porque adquieren atributos o características propias que los diferencian de los servidores públicos de otras áreas.

Muchas instituciones públicas o privadas suelen verse afectadas por un fenómeno erróneo del personal que considera que la comunicación interna es sinónimo de poder, y cometen el error de retener información a otros departamentos de la institución, considerando verse en una mejor posición dentro de la empresa” (De Castro, 2014).

Esto significa que el factor estructural de la empresa puede decaer por tales desaciertos, ya que solo se logra entorpecer y atentar contra la gestión de calidad de la institución.

“La comunicación interna no puede constituirse como un proceso fortuito, sino que debe responder a un plan general en el que se contemple, prioritariamente, los

aspectos correspondientes a la comunicación interna todo basado con un criterio de coherencia” (Matilla, 2012).

Desde esta perspectiva, la importancia de la comunicación interna de la organización, radica en trabajar en una serie de elementos claves, que permitan la formación y el mantenimiento de la identidad y cultura corporativa como lo explica (Contreras, 2012) “Donde influyan en la percepción, la personalidad, las emociones de cada individuo a su vez que aporten aprendizaje, y la satisfacción laboral” (p. 12). Cuando en una organización se tome en cuenta las necesidades del trabajador, este rinde más por estar motivado.

El proceso de comunicación interna que se puede ver desde el punto de vista de la probabilística; ya que, no toda señal emitida por la fuente de información llega a salvo al destino después de pasar por todo el proceso de comunicación (Chiavenato, 2011).

Frente a estas características que se dan durante el proceso de comunicación interna, es vital dentro de una organización la planificación que permitirá construir la comunicación interna para evitar sufrir distorsiones, ruidos e interferencias comunicacionales. (Chiavenato, 2011) afirma: “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin un plan de comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes” (p. 6)

La importancia de planificar la comunicación interna que se da en la empresa porque fija la identidad y robustece las relaciones humanas. Baron, Villalba, & Toro (2013), dice que; “La identidad en una organización la da la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás” (p. 39).

La empresa debe planificar la estratégica de comunicación que contribuye en su crecimiento. Acuña, Domínguez & Navarro (2017), alegan que para toda organización es esencial el uso de estrategias comunicacionales, porque permite visualizar los escenarios dentro de la institución, para coordinar los recursos y organiza al personal, unificando los criterios.

Acosta (2013), desde ese punto de vista consideran que, los mensajes corporativos deben informar lo que ocurre dentro de la institución, se motiva y establecen líneas de comunicación eficaz entre sus empleados. Los recursos que se utilicen para enviar los mensajes a lo interno de la institución deben ser óptimos con objetivos organizacionales trazados.

Hay que considerar que se debe trabajar con estrategias de comunicación, en donde se tomen en cuenta a todos los que laboren en la institución. Es la comunicación interna la que permite eficientemente, crear mensajes claves- de la empresa que favorezca a los empleados, permitiendo incorporarlos en el diario vivir de la empresa.

La comunicación interna de la organización ha sufrido varias transformaciones debido a los nuevos cambios en el ambiente económico y tecnológico. Así lo manifiesta (Cuervo, 2011) La comunicación debe ser vista como sistema integrado, complejo y multifacético que sostiene el proyecto estratégico de las empresas.

Por consiguiente, el papel vital dentro de una organización es la comunicación. Con base a este conocimiento, la función progresiva de una empresa se debe a una comunicación efectiva, este reto conlleva a que los funcionarios tengan un buen desempeño en las actividades laborales (Sanders y Canelo, 2015).

Con los avances del siglo XXI y con los cambios causados por el proceso de globalización, las organizaciones sintieron la necesidad de adaptarse a la nueva realidad, buscando y aplicando nuevas formas y medios de comunicacionales, es así, como el comunicar de una organización se presenta en tres dimensiones distintas que deben equilibrarse. Estas dimensiones son: la humana, la estratégica y la instrumental (Matheus, 2014).

La dimensión humana su fin es referido al respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas en la organización; mientras que, la dimensión instrumental su atención se enfoca en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información, la dimensión estratégica considera la forma de como da y opera la comunicación en el mercado, además de cómo se posesiona.

Acuña, Domínguez, & Navarro (2017), menciona que la comunicación interna es una necesidad estratégica y una condición básica para que la empresa o institución pueda afrontar con garantías su funcionamiento.

Para este siglo las comunicaciones internas tienen como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía (Heredia & Balcázar, 2013).

Dado que en el entorno cambiante de las organizaciones modernas, la comunicación interna enfrenta grandes desafíos por lo que se deben crear fórmulas para alcanzar las metas. Acuña, Domínguez, & Navarro (2017), argumenta que: “La comunicación interna debe ser coherente con la externa y debe ir por delante de ella, especialmente cuando se producen procesos de cambio o reestructuración que afectan a los empleados de la empresa”. (p. 327)

Este planteamiento sugiere la comunicación interna debe aportar mecanismo que permitan a los trabajadores estar preparados ante los cambios que puedan surgir durante el tiempo. Un síntoma de una ineficiente comunicación interna es que los empleados no estén comprometidos con la empresa (Gómez, 2011).

La comunicación interna en una empresa asume retos como un medio que procura mejorar la imagen de la organización entre los propios empleados, ampliar el conocimiento de la realidad empresarial contribuye a que se dé la cohesión laboral, además colabora en el fomento de la cultura corporativa (Acuña, Domínguez, & Navarro, 2017).

Los colaboradores o servidores públicos (público interno) son los responsables del buen funcionamiento de la institución, ya que son ellos la imagen corporativa y es la labor del profesional de la comunicación interna mantener integrado a ese público interno a través de una cultura organizacional. La comunicación interna, ayuda a crear cultura de empresa, contribuye a evitar el rumor, propiciando un clima de confianza y motivación y hace que la empresa sea más competitiva y rentable (Aguilera, 2011).

González, (2014) menciona que: “La calidad de comunicación que se mantenga con una persona, dentro de un grupo o en una empresa así será la calidad de la relación que obtendremos” (p. 20).

Entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes. Las cooperativas colombianas representativas del sector, para evaluar su comunicación interna, establecieron que su principal problema es la comunicación horizontal y en segundo lugar la falta de canales de doble vía entre los líderes y sus colaboradores (Aguilera 2011). Al respecto la comunicación horizontal de una empresa es aquella que se establece entre el personal de un mismo nivel

jerárquico donde el flujo de información se ve interrumpido por barreras comunicacionales que demoran los tiempos de respuestas.

Acuña, Domínguez & Navarro (2017), hace referencia a la compañía Heineken Internacional, segundo grupo cervecero mundial y líder destacado en Europa que a finales de 2006 modificaron su estructura de comunicación, sobre la base la importancia estratégica de comunicación de marca, asuntos corporativos, relaciones institucionales, relaciones con los medios informativos y la comunicación interna.

En algunos países el tema de comunicación interna es abordado como parte de las buenas prácticas de la empresa. Es así como una buena gestión en la comunicación interna se ve reflejada en compañías como: Vodafone España, que es una de las compañías de telecomunicaciones más grandes del mundo por ingresos y proporciona servicios de voz, mensajería, datos y comunicaciones fija a más de 25 países y tiene acuerdos con otros 44 más- y servicios (Sáenz, 2003).

Otras compañías líderes “Lilly” en productos farmacéuticos y Medtronic en tecnología son vistas en España por su excelente flujo en la comunicación interna, distinguida por Great Place to Work empresa global de investigación, asesoría y capacitación que ayuda a las organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de lugares de trabajo confiables. A estas empresas se le suman McDonald’s, Repsol y Orange, con mejor comunicación interna (Gutiérrez, 2018).

Una compañía en Andalucía, España hace referencia a los cuatro errores gravísimo dentro de una empresa. El primero de ellos fue despreciar la comunicación interna, la redujo a una simple revista, donde no se apreciaban los verdaderos intereses y necesidades de sus empleados. El segundo error fue seleccionar al responsable de la confección de la revista, persona ajena a los

conocimientos en comunicación. El tercer error fue pensar que la revista, podía ser trimestral o mensual y sería suficiente para estar a la moda en comunicación interna y satisfacer la creciente demanda informativa de los empleados. Y el cuarto error fue pensar que el presupuesto que generaba para la comunicación interna era un gasto no una inversión (Acuña, Domínguez, & Navarro, 2017).

La comunicación interna juega un papel tan importante en la actualidad que se cita a la revista digital top comunicación & Relaciones Públicas, donde resalta la actividad del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, fundada en 2003 por la consultora global de comunicación ATREVIA (empresa global de comunicación y posicionamiento con presencia en más de 16 países su sucursal España). Esta consultora profundiza en las características de la comunicación interna como herramienta de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna. La misma ha creado desde 2009 los premios a las mejores prácticas en comunicación interna a las empresas por sus proyectos de comunicación puesto en práctica para sus empleados (Gómez y Sarsosa, 2011).

Se puede mencionar a empresas como: Mahou San Miguel, Bankia, Caixabank, TUSSAM, Lafarge España, Gonvarri Steel Services, COSENTINO, Avon Colombia y la Policía Nacional de Colombia. Las empresas galardonadas presentaron las experiencias que las han hechos ganadoras en categorías como: mejor estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio, mejor estrategia global de social media y entornos digitales en comunicación interna, mejor práctica de comunicación interna en el ámbito de la RSE, mejor plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la comunicación interna, mejor publicación offline para la comunicación interna, mejor práctica de comunicación interna en Latinoamérica (Álvarez, 2013).

La Empresa eléctrica de Guatemala S.A., EEGSA, se propuso identificar las necesidades de comunicación interna para la difusión de su cultura organizacional entre los miembros de la organización para el alcance de los propósitos de la institución y la satisfacción de sus colaboradores. Concluyo que, la comunicación interna dentro de EEGSA es débil debido a que los canales de comunicación que utilizan son inadecuados, los mensajes difundidos no llegan a todos los colaboradores de la institución. También no se tienen segmentados eficazmente, en dependencias del trabajo laboral que realizan o del puesto de trabajo que ocupan dentro de la organización y recomienda que se elaboren estrategias de comunicación interna (Muñoz, 2019).

En cuanto a esto Formanchuk, (2016), presidente de la Asociación Argentina de Comunicación Interna, afirma que “El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación pero que esta “mala comunicación” muchas veces tiene que ver por las no correctas decisiones tomadas en la gestión organizacional.

“La gestión de las comunicaciones internas se hace cada vez más imperativa en las organizaciones modernas, ya que con la planificación es posible contribuir al cumplimiento de metas institucionales, logrando el alineamiento; mejorar el clima laboral; transmitir la cultura organizacional y apoyar los cambios internos” (Arias Gallegos & Arias, 2014).

Problema de Investigación

Con los resultados que arroje la investigación se hará un análisis que permitirá constatar, si la Universidad está preparada para afrontar los nuevos retos de servicios exigidos en estos tiempos de competencia y cambios.

El fin de este estudio es hacer una introspección a la población en el área administrativa de UDELAS -Panamá que ha crecido en los 23 años de su inicio de labores. Se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Cuál es la efectividad entre la comunicación interna y el buen desempeño laboral de los servidores públicos de UDELAS sede Panamá?

1.2 Justificación

La comunicación es una necesidad humana, involucra una serie intercambios humanos que, dentro de una organización juega un papel importante, ya que de ella depende el desarrollo del campo de acción en lo que se refiere a la actividad laboral.

Frente a esta dinámica social en el campo de la comunicación el propósito principal de la, interna es el desarrollo de la interacción humana para alcanzar un buen desempeño en la organización.

La comunicación interna tiene la función de conocer y comprender al público interno para aportar en las acciones de comunicación social con el objetivo de obtener mejor rendimiento y mejorar en la convivencia en el trabajo.

Los trabajadores buscan desarrollar una comunicación fluida con sus compañeros y jefes inmediatos y esperan recibir información veraz y efectiva. En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer, de igual forma debe crecer el número de personas y sus recursos, para poder administrar el mismo se produce a un aumento en el número de niveles jerárquicos. Todo esto, va creando un distanciamiento gradual entre las personas y la alta dirección de la organización, es aquí donde la comunicación interna contribuye con el personal interno motivándolos, capacitándolos y aportando en las relaciones humanas.

Actualmente, muchas empresas ignoran que para ser competitivas y exitosas deben de contar con una buena gestión en comunicación interna. Esto permite al público interno (colaboradores) a enfrentarse a los cambios y retos de la globalización.

La comunicación interna en la institución suscita la identidad corporativa que genera un clima de confianza para mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa.

Es a través de una buena gestión en la comunicación interna que se logra combatir la incertidumbre y rumores entre el personal interno; ya que se puede establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados o administrativos, jefes inmediatos, directivos.

Cuando se hace referencia al personal administrativo, es al capital humano que debe ser considerado como uno de los bienes más preciados dentro de una empresa. Es la comunicación interna la que coloca al colaborador o empleado en un puesto, que va más allá de ser un simple espectador; ya que lo reconoce como ficha importante en el engranaje que constituye la organización.

La Gestión en una empresa debe contemplar dentro de su presupuesto recursos para implementar estrategias de comunicación efectivas internas. Esto permite mejorar la confianza con los empleados, además de conocer los aspectos emocionales y mentales que experimentan en sus áreas de trabajo.

Al crear estrategias comunicacionales donde la comunicación es bilateral (doble vía) se fortalece el sentido de pertenencia entre los empleados. Esta actividad permite reforzar los valores, principios de la organización.

La comunicación efectiva en la empresa motiva al equipo humano y se aporta a crear una cultura corporativa.

La cultura corporativa la compone un conjunto de valores, creencias, costumbres y prácticas que influye directamente con la actitud y el rendimiento de los empleados.

Es por eso, que al mantener una comunicación fluida se aporta al crecimiento de la cultura de la empresa.

Al diseñar un plan de comunicación se establece una hoja de ruta, en la misma se debe establecer los objetivos comunicacionales que se desean alcanzar en la empresa, recordando que no solo es la proyección externa de la empresa es también destinar recursos para el público interno. Uno de los objetivos primordiales dentro de este plan es obtener la satisfacción laboral, ya que, con un estado emocional positivo el desempeño o rendimiento laboral será óptimo en el nivel individual o grupal.

Contar dentro de la institución con un personal especializado en comunicación interna donde no solo informe, sino que se dedique a propiciar el diálogo interno en todas las áreas es una gran ganancia.

Para la Universidad Especializada de las Américas una adecuada comunicación interna garantiza obtener compromiso organizacional que se ve reflejado, directamente, en las actitudes y conductas de los empleados,

Todo lo expuesto, justifica esta investigación y su respectivo análisis donde se indaga a través de un cuestionamiento sobre la comunicación interna y el desempeño laboral, para luego sugerir las adecuaciones y presentar nuevas

acciones de comunicación social, orientadas a dinamizar el proceso interno comunicativo.

1.3 Hipótesis de la investigación

Hi: Existe efectividad en la comunicación interna y el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá.

H0: No existe efectividad en la comunicación interna y el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Comprobar la efectividad de la comunicación interna en el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá.

Objetivos Específicos

- Identificar las características de la comunicación interna que prevalece en el área administrativa de la UDELAS- Panamá.
- Describir el clima laboral y la cultura organizacional del área administrativa de la UDELAS-Panamá
- Identificar los factores que aportan al desempeño laboral
- Establecer las claves para una buena comunicación organizacional interna.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional y la gestión estratégica de la comunicación interna

Para Chiavenato (2011), la cultura organizacional es: “El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros.

Al respecto Rivera, et al. (2018), considera que la cultura organizacional no hace referencia a los valores y principios o a las relaciones simbólicas; sino a las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas, y de esta manera sale al paso una de las mayores críticas para la intervención de la cultura, pues es más factible intervenir las prácticas que modificar los valores ya arraigados de las personas.

Rivera, et al. (2018), considera que la cultura organizacional son formas organizativas de los procesos de trabajo y de los elementos constitutivos de la gestión empresarial a partir de las prácticas y comportamientos de todos los miembros de la organización.

Gómez, & Prowesk (2011), menciona que: “La cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos, entre otros” (p.61). Se puede razonar que la cultura organizacional es intangible, porque no se puede tocar, pero se puede reconocer por sus efectos y consecuencias.

Por otro lado, Urdaneta, Pérez, Urdaneta y López (2010), definen la cultura organizacional como: “lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”.

Chiavenato (2011), los patrones de la cultura organizacional son influenciados para bien o mal por percepciones, actitudes de las personas, sentimientos, normas grupales, valores, expectativas, patrones de interacciones formales y las relaciones afectivas.

Estos aspectos son catalogados como informales; porque se manifiestan mucho las emociones, los aspectos afectivos, sociales y psicológicos de los individuos. A todo esto, lo denominó como la parte invisible del iceberg (Chiavenato, 2011).

Vesga (2013) manifiesta que: “los resultados fallidos de la aplicación de tecnologías de gestión pueden explicarse en el contexto de la cultura organizacional, ya que se aplican y se adaptan modelos de gestión a personas que comparten una cultura organizacional contraria a los requerimientos para su aplicación”. La cultura organizacional es un factor clave para la gestión.

Robbins (2000 citado en Urdaneta, 2010), describe a la cultura organizacional como las culturas fuertes y las culturas débiles; es decir, las culturas fuertes se identificarán por los valores de la organización donde practican con firmeza brindándole a la organización mayor adhesión o lo que se define pertinencia al lograr esto surge una cultura de cambio lista para afrontar las transformaciones en el tiempo; mientras tanto en una cultura débil no es posible alcanzar grandes logros.

Rivera, et al. (2018), considera que: “tratar de encontrar la manera de transformar los valores, adecuarlos a las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones

de los trabajadores, es tratar de obtener condiciones culturales favorables para el desempeño de las personas, buscando mejorar los resultados de la organización”

Gómez y Sarsosa (2011), afirma que la cultura organizacional es entendida como el grado de acuerdo y compromiso con los valores y normas, que tiene relación con el desempeño organizacional. Este planteamiento afirma que la cultura organizacional influye en los resultados que marca los lineamientos que rige la organización.

Irigoyen & Alejandra (2016), menciona que, según encuestas aplicadas, la clave del éxito de una empresa es la cultura organizacional; es una estrategia eficaz y la mejor herramienta para retener a los empleados estrellas y para fortalecer su compromiso, su moral y su productividad durante la crisis.

Considerar las estrategias como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, es la secuencia coherente de las acciones por realizarse. Herrera (2018), considera que: “Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original; así como anticipar los posibles cambios en el entorno” (p. 31).

Tessi (2012), cree que son siete las prioridades que debe manejar con estrategias para lograr una buena comunicación interna en la empresa. Estas prioridades son las siguientes:

1. “Escuchar primero: se menciona que la empresa debe contar con un monitoreo de escucha integral, esto permite mejoras en la producción de la comunicación en el nivel individual, grupal e institucional. Este proceso debe ser medible, además en todas las escalas o jerarquías.

2. Capitalizar las quejas: al implementar el monitoreo de escucha integral esto permite obtener indicadores para descifrar códigos ocultos de malestares, quejas, rumor y otros.
3. Ordenar la emisión: una vez implementado los dos procesos anteriores (la escucha previa y la interpretación de la queja), hay que buscar las respuestas más óptimas en cantidad y calidad. Este paso permite equilibrar los mensajes escritos con los orales.
4. Narrar con significado: en este paso se narra con significado la gestión de una buena comunicación para suscitar efectividad en el trabajo.
5. Ofrecer la palabra: la comunicación interna trabaja complementando lo obtenido en el diálogo con lo escrito (reglamentos, acuerdos, otros)
6. Medir los logros: aquí se vuelve a la escucha, realizar las mediciones y aplicar las correcciones. Para luego ir al último paso.
7. Cuadro de resultados; durante este paso se presenta un informe escrito y un cuadro de resultados obtenidos; además de posibles respuestas. Cada una de las prioridades mencionadas surge de casos prácticos, modelos teóricos y de las tendencias del mercado”.

Vera (2017) ofrece 6 claves estratégicas para fortalecer la comunicación interna:

1. “Mantener una política de puertas abiertas: esto quiere decir que los empleados cuentan con la accesibilidad para ir donde su jefe inmediato, para cualquier consulta o inquietud. Se quiere lograr con la misma resolver dudas o conflictos antes que crezcan.
2. Multiplicar los canales de comunicación: permite llegar a más personas para mantener a todos informados y motivarlos para que sigan comprometidos con la empresa.
3. Empodera a los mandos medios: a través de este concepto los líderes, aportan a la comunicación efectiva.

4. Ser conciso: determina qué empleados deben conocer cierta información, no satures a todos con temas que no les son relevantes. Comparte la información que creas pertinente en forma clara y breve.
5. Practicar el arte de escucha: esta práctica mejora la comunicación en ambas vías.
6. Haz conciencia de que un mensaje enviado no es un mensaje recibido: este concepto nos reafirma la importancia de dar seguimiento a los mensajes e información enviados para garantizar que los mismos han llegado a todos”.

Las estrategias para mejorar la comunicación en una empresa, según Granadillo, Polo & Coronell (2017), es definir de manera clara, precisa y concisa cuales son los objetivos de su organización, que se debe contar con un equipo constante para determinar si los objetivos se han cumplidos y no hay que dudar en invertir en la capacitación constante de los empleados.

Sanchis y Bonavia (2017), definen gestión estratégica de la comunicación como: El conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno” (p. 33.). Cuando la comunicación solo va en una vía, el servidor público recibe lo que la empresa desea comunicar; con este mecanismo la misma no cuentan con una realimentación por parte del servidor público.

Tessi (2012), argumenta que: “Los esfuerzos destinados a la gestión profesional son más malgastados que cuando se polarizan solo en la emisión de mensajes”.

Para toda organización es importante plantearse objetivos. Chagoya (2015) argumenta: “La particularidad de esta rama de la comunicación organizacional radica simplemente en el uso estratégico de la comunicación y en que a partir de esta se delinearán rutas de acción con miras al logro de metas y objetivos”. De aquí

la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación interna de una empresa.

Gavidia & Gómez (2017), sostiene que: “La estrategia de comunicación interna ha de estar incluida y adaptada a los diferentes programas de la corporación de acogida de empleados, de formación, de voluntariado, entre otros”. Con una buena gestión estratégica de comunicación se logra tener personal más comprometido.

Las teorías sobre la importancia estratégica de la comunicación y su valor como nexo integrador no son nuevas, Sanchis y Bonavia (2017) señalaban que hace más de dos décadas que: “La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada”.

Al respecto Tessi (2012) considera que: “Las premisas que apuntalan al éxito, mantienen la mirada no solo en los problemas y necesidades más urgentes de la comunicación interna, sino también en las soluciones frecuentes” (p.24). Sugiere el autor que el comunicador estratégico debe conocer e investigar los casos que se hayan presentado en otras empresas los ejemplos presentados le permitirá abordar más fácilmente lo que se le presente.

Gestionar, estratégicamente, la comunicación interna es una tarea que necesita de planificación, el equilibrio se obtiene al trabajar los mensajes dentro de un proceso integrado a la comunicación. Acuña, Domínguez, & Navarro (2017), hace referencia a la gestión estratégica de la comunicación como una solución clave en donde “la integración y motivación del trabajador se ha convertido en una verdadera prioridad para las grandes empresas, conscientes de que la inteligencia y el talento personal de sus empleados es la única materia prima que puede diferenciarlas de la competencia” (p. 34)

Las estrategias comunicacionales son una necesidad para toda empresa con la cual, se podrá garantizar su funcionamiento. Lara, (2012), señala que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas. Invertir en la gestión de la comunicación interna es potenciar el proceso y garantizar un buen funcionamiento.

Chagoya (2015) argumenta que a pesar de que la organización se represente con una estructura lineal o piramidal jerárquica, el comunicador organizacional estratégico es capaz de diseñar mapas mentales sistémicos a modo de red, que desdibujen la rigidez, permitiendo ver los posibles vínculos, interconexiones y articulaciones comunicacionales.

Olivera, & Rodríguez-Brito (2017), sostienen que la comunicación organizacional o corporativa puede ser definida como “el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización”.

Papic (2019), señala tres definiciones sobre la comunicación organizacional:

- “Es el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”.
- “Es el flujo de información o el intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido dentro del marco de la organización”.
- “Es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización”.

Según Balarezo & Cerón, (2014), existen tres factores importantes que destacan a la comunicación organizacional. Estos son los siguientes:

- Su carácter social: tiene que ver con los individuos en diversos cargos dentro de la organización.
- Su carácter disciplinario: es un área administrativa, en donde, se intentan aplicar criterios científicos sociales para saber cómo se da la comunicación intra y extra corporativa.
- Su carácter técnico y de actividades: aquí es donde se desarrollan estrategias que faciliten el flujo de información entre sus públicos y la organización.

La comunicación organizacional es como un proceso social donde el conjunto total de sus mensajes se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos, por otro lado, como un conjunto de técnicas y actividades; los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo que sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes (Sanchis y Bonavia, 2017).

Desde esa óptica la comunicación organizacional, sus mensajes deben ser contruidos tomando en cuenta al público interno, a quien lo va a dirigir esto te permite direccionarlo. Túñez-López, et al. (2018) menciona que la comunicación organizacional, entendida como el proceso estratégico, facilita y agiliza la interacción, directa o mediada, de los públicos internos de la organización con su entorno. Es con la internet como se multiplica los mensajes y la información, lo que supone una transformación de la cultura organizacional en la gestión de dicha comunicación (Túñez, 2018).

Es importante señalar que, la comunicación organizacional actual se apoya con las nuevas tecnologías le que permite un mejor acceso y proyección de la información organizacional. Un ejemplo sencillo es la página web de la

organización que contiene elementos multimedia (imágenes, textos, audios, videos y otros que permite adquirir un concepto de la empresa (Arroyo, & Martín, 2011).

Al respecto Fuentes, & Gonzáles (2018), dicen: “La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo”.

Existe dos tipos de comunicación interna organizacional que se pueden catalogar como: comunicación interna formal y comunicación interna informal (Hernández, 2015).

La comunicación interna organizacional formal se define como a la comunicación interna organizacional formal como aquella que mantiene fuertes relaciones entre los jefes y sus subordinados, gracias a ello se mantienen la autoridad de los superiores. Entre sus características que puede ser oral o escrita. También presenta algunas ventajas tales como (Hernández, 2015):

- “Mantiene la autoridad y responsabilidad
- La comunicación es auténtica y original
- Se considera que, por venir de los niveles superiores, está libre de errores o sea es confiable
- También la información es uniforme, esto quiere decir, que es igual para todos los empleados
- Puede considerarse permanente, ya que la misma puede ser usada como referencia en otros momentos”.

Se considera como desventajas de la comunicación formal (Hernández, 2015):

- Que la misma puede acarrear sobre trabajo
- Existe en esta comunicación excesos de formalismos para evitar interpretaciones erróneas.

- La comunicación formal solo se puede utilizar para fines que no sean formales ejemplo: anuncios de actividades deportivas de los funciona”.

Los problemas de una pobre información formal radican (Hernández, 2015) en:

- Dificultades de alineamiento del personal con la estrategia corporativa:
- Es cuando la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras.
- Falta de colaboración y compromiso: Esto pasa cuando el personal no se siente parte de la organización.
- Dificultades en la circulación de la información: Es cuando la información no cuenta a tiempo, generando atrasos en la productividad.
- Cultura basada en la “confidencialidad” y la desconfianza: Se producen vacíos de información que son llenados por el rumor, prejuicios positivos o negativos verosímiles, pero falsos y que desvían la atención de la gestión profesional.
- Desmotivación y pérdida de productividad: Si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en colaboradores pocos productivos.
- Deterioro del clima laboral: Si no deja hablar y escucha a su personal, cualquier acción puede acabar en negatividad, secretismos y rumores
- Escasez de oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas.
- Existen pocas oportunidades de desarrollo de habilidades colaborativas y ello dificulta el crecimiento de los proyectos y de las personas.

La comunicación interna organizacional informal se puede definir como intercambio de información de manera no oficial, surge espontáneamente está basada en las relaciones informales como de amistad, pertenencia a un mismo club y que obedecen a los mismos intereses (Hernández, 2015).

Hernández (2015), menciona que la comunicación informal en una empresa aporta la flexibilidad para responder imprevistos. Este concepto refleja la idea que la flexibilidad sustituye la burocracia del trámite administrativo.

La comunicación informal cobra mayor credibilidad cuando no existe una comunicación formal sólida que ofrezca respuestas certeras. También el concepto que plantea Antezana (2014) dice que " las organizaciones desconocen que la comunicación informal se desarrolla y potencia cuando la formal no cumple eficientemente su función". Esto indica que cuando falla la comunicación interna formal, existen otras fórmulas más sencillas que pueden colaborar en el proceso de la comunicación.

En una organización la comunicación interna debe estar desarrollada bajo cuatro direcciones principales: descendente, ascendente, horizontal y cruzada (Hernández, 2015):

"Descendente es la más frecuente utilizada por los superiores o autoridades de una institución. Aquí la información y los mensajes fluyen hacia abajo a través de la cadena de mando formal o estructura jerárquica de una organización" (Hernández, 2015):

La comunicación descendente es importante, porque es aquella que se utiliza para dirigir o influir en sus subordinados; es decir, trata de la transmisión de información dirigida desde una posición jerárquica superior a una inferior (Montoya y Gutiérrez, 2014).

La comunicación organizacional descendente, tiene como propósito difundir los mensajes de arriba hacia abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos, la organización y la marcha de la empresa en todos sus aspectos. El uso de esta forma de comunicación permite

fijar los objetivos y metas de la empresa para no caer en imprecisiones e improvisaciones.

La comunicación descendente presenta algunas características que se nombran, según Neyra, & Saballos (2015):

- “Es utilizada por los superiores para dar instrucciones y solicitar informes a sus empleados.
- La comunicación se da en una sola vía (unidireccional), porque el superior no espera respuesta de su empleado.
- Debe considerarse como eficiente, porque las instrucciones e información provienen de una sola fuente con autoridad”.

Este tipo de comunicación tiene la finalidad de comunicar: metas, estrategias y objetivos comunes a la organización; políticas, procedimientos, formas de retribución y aspectos estructurales; sistema de creencias y valores que determinan la cultura organizacional; servicios a disposición de los empleados/as; o resultados tanto empresariales como departamentales (Sanchis & Bonavia, 2017).

Los medios privilegiados de la información descendente son los soportes escritos, como, por ejemplo, los periódicos y las publicaciones, los folletos de bienvenida, los documentos que se distribuyen al personal, informe anual, informes de las reuniones, notas técnicas, boletines de difusión interna, los carteles, los tablones de anuncios, los folletos; las reuniones y conferencias, los mensajes telefónicos o cualquier otro sistema (Domínguez, 2011).

Referente a la comunicación descendente Becerra (2011), menciona que es útil para que los gerentes informen a los empleados la misión, visión, metas y objetivos.

Desde el punto de vista empresarial Camino (2019), considera que, el propósito de la comunicación descendente es difundir los mensajes de arriba hacia abajo, según sea el nivel de jerarquía, además de asegurar la comprensión de los objetivos de la organización.

Este modelo que presenta la comunicación descendente permite contemplar el flujo informativo en una sola vía. Hernández (2015) destaca que " la comunicación descendente incluye órdenes, normas, información, políticas, instrucciones y otros. Además, la principal ventaja de esta comunicación descendente es que los subordinados reciben información oportuna útil que les ayuda en el rendimiento de las tareas. Esto es debido a que solo los mensajes fluyen desde los niveles de jerarquía hacia los empleados a través de cadenas de mando. Las respuestas que se generen, serán lentas, ya que su retroalimentación debe seguir las mismas vías un efecto de distorsión en un ambiente dinámico.

La comunicación ascendente se da de los empleados hacia sus directivos; aquellos que ocupan una posición superior o jefes. Vergara (2019). destaca que "proporcionar información sobre las necesidades, valores percepciones y opiniones de los empleados, esto ayuda a las organizaciones a seleccionar y adaptar sus programas y políticas para satisfacer las necesidades específicas de sus empleados".

La comunicación ascendente es un medio en donde los empleados contribuyen con ideas que surgen de la experiencia; esto permite aportara los planes y proyectos con el fin de mejorar la productividad. Este tipo de comunicación manifiesta que existe en la organización un cierto clima de confianza con sus subalternos, la contribución que brinden de los empleados es considerada como una ventaja para la empresa (Montoya y Gutiérrez, 2014).

Ansede (2010) indica que este tipo de comunicación muestra:

1. "Grados de receptividad y comprensión de las comunicaciones descendentes.
2. Estimula la participación de los empleados en aquellos procesos de toma de decisión.
3. Estimula la presentación de ideas valiosas.
4. Satisface las necesidades humanas de valoración personal y autoestima de los subordinados.
5. Canaliza la tensión emocional y las presiones inherentes al desempeño.
6. Fomenta la moral, las actitudes positivas y la integración del personal en la empresa".

Domínguez, (2011), argumenta que esta comunicación ascendente ofrece beneficios en la organización tales como:

1. "Revela a la dirección el grado de aceptación y credibilidad del tipo de gestión de la organización.
2. Estimula a los colaboradores a trabajar con más entusiasmo y mayor nivel de participación.
3. Los colaboradores tienen ideas valiosas que pueden contribuir a mejorar la marcha de la organización.
4. El responsable tiene conocimiento rápido de posibles brotes de conflictos.
5. El empleado toma conciencia de su valía personal".

Esto indica que, en la comunicación ascendente los subordinados (empleados que se encuentran en los niveles jerárquicos bajos) pueden emitir uno o varios mensajes a los niveles superiores a través de los diferentes canales de información (Domínguez, 2011).

Es importante señalar que, los equipos directivos no perciben la comunicación ascendente como un elemento fundamental para conocer el clima social de la organización. Su mantenimiento y gestión requiere la institucionalización de determinados canales de comunicación: buzones de sugerencias, reuniones, concursos y otros (Montoya y De la Rosa, 2014).

Oliveras (2016) resalta que la comunicación horizontal es aquella que se establece entre personas del mismo nivel jerárquico o donde no existe una relación de autoridad, es decir, fluye entre los empleados de diferentes departamentos o delegaciones. Su objetivo es conseguir reunir información de gran valor para la empresa a través de reuniones, sesiones de diálogos para coordinar las tareas.

Villamil (2017), afirma que la comunicación horizontal es utilizada por personas del mismo nivel jerárquico para resolver problemas de la organización, obteniendo un beneficio similar. Esta información incluye solicitudes, sugerencias, problemas mutuos e información relacionada con coordinación de grupos.

De Castro (2014) considera que la importancia de esta comunicación horizontal es la coordinación de las actividades y la transmisión de la información que sirve para resolver problemas comunes.

Beneficios de la comunicación horizontal, según Naranjo (2019):

1. Agiliza decisiones, esto permite disminuir riesgos de errores
2. Potencializa el trabajo en equipo. Optimizando las tareas
3. Enriquece la creatividad de los trabajadores al contar con información más amplia.
4. Reduce la burocracia
5. Genera clima de confianza.

La comunicación horizontal facilita la integración de todos los miembros del equipo, evitando que la información sea solo de uso exclusivo de algunos trabajadores. (Naranjo, 2019). La comunicación horizontal presenta desventajas como:

- "Información excesiva puede acarrear sobrecarga, causando confusión por el uso excesivo de lenguaje técnico.
- Al no existir un clima laboral positivo entre el capital humano, la comunicación horizontal, será contraproducente.
- Puede ser usada con fines individualista".

Por otra parte, De Castro (2014) argumenta que la comunicación horizontal es la que establece los líderes de un mismo nivel jerárquico con el fin de intercambiar información relativa a los factores que inciden en los proyectos que, de una u otra forma, requieren la sinergia de los involucrados, haciéndolos corresponsables.

Romero, (2016) menciona que la comunicación interna horizontal es informal y los instrumentos recomendados son: reuniones de departamentos o equipos, correos electrónicos, redes sociales y comité informativo.

La comunicación interna diagonal o cruzada se distinguen, porque es utilizada para acelerar el flujo de la información, mejorando la comprensión; además de coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales (Vidal, Gómez, & Lorente, 2015).

La finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorar la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa (Vidal, et al., 2015).

Vidal, et al. (2015), menciona algunas ventajas de la comunicación cruzada:

1. "Personal de diferentes áreas y niveles de la empresa aportan al desarrollo de la misma.
2. Existe un clima laboral participativo
3. Los trabajadores deben trabajar con mayor coordinación
4. Existe creatividad y motivación".

Según Tellería, & Martiarena (2015), comunicación empresarial puede ser una gran herramienta unificadora, ya que los trabajadores se sienten parte de la empresa al estar constantemente informados de todo lo que sucede. Están bien vistos, tanto para los empleados como, para los que no pertenecen a la empresa.

Existen varias herramientas que apoyan la comunicación interna, como la *Intranet* que es una red de Transfer control Protocolo (TCP) / Protocolo de internet (IP) de una empresa u organización, que enlaza a empleados y miembros de la misma y su información, de tal manera que aumenta la productividad de aquellos, facilita el acceso a la información y convierte la navegación por los recursos y las aplicaciones de su entorno informático (Villamil, 2017).

Las intranets constituyen la utilización de las herramientas propias de Internet y su aplicación directa al mundo empresarial. Al respecto Villamil, (2017), expresa que la intranet se debe ver como visualizador de la información, en combinación con el correo electrónico, ftp, telnet, y el software de comunicación en tiempo forman un conjunto de instrumentos con capacidad para crear una base sólida y estable, que cubra todas las necesidades de una empresa.

Otra forma sería la *revista digital*, que es una secuencia de contenidos dispuestos en relación con un flujo de navegación y no tiene porqué parecerse al concepto de revista impresa en el sentido de las páginas. De todos modos, muchas revistas digitales son réplicas de la revista impresa y el concepto de página en estas publicaciones sigue siendo muy fuerte (Llensa, 2015).

Las *reuniones con el personal*, que se define como proceso comunicativo en el que varias personas emiten, de forma libre, sus opiniones con el fin de conseguir unos objetivos concretos (Villamil, 2017). Dicho de otra manera, se trata de un método habitual de trabajo en el que se aglutinan información, conocimientos y técnicas para dar solución a numerosos problemas en las organizaciones.

Los *manuales corporativos y el paquete de bienvenida* se convierten en dos herramientas fundamentales dentro de la comunicación interna, ya que, a pesar que apenas son conocidas, aportan una gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación (Vergara, 2019).

Las *Jornadas puertas abiertas*, una potente herramienta de marketing y que sirven para estrechar lazos. Por un lado, las jornadas de puertas abiertas para futuros candidatos de una empresa son una buena forma de mostrar el lado más desconocido de una organización (Vergara, 2019).

El *tablón o murales* de información para poner noticias de los empleados son aquellos que no solo informan a los trabajadores de la empresa, sino que permite involucrarlos dentro de todos los procesos de la institución (Vergara, 2019).

El *buzón de sugerencias*, que es una canal de comunicación que las empresas pueden utilizar para escuchar a sus clientes y comunicarse con ellos. Polo (2014) “La idea es que las compañías puedan gestionar las opiniones y sugerencias de los usuarios, textos realizados, tanto de forma pública, como de forma anónima, sabiendo así las críticas que se realizan, incluyendo las constructivas” (Vergara, 2019).

Los sistemas de comunicación multimedial permiten, a través de una red de computadoras, que varios participantes puedan verse y hablar en tiempo real,

estando a distancia. Se trasmite de forma bidireccional y simultánea, imágenes y sonidos (Nolivos, 2019).

Las circulares, son escritos que se emplea para comunicar simultáneamente un mismo asunto a varias personas a quienes por igual interesa Nolivos, (2019), expresan: “la circular es un escrito que por igual se emplea en la tramitación de asuntos oficiales, mercantiles o industriales”.

El correo electrónico institucional es s una herramienta telemática; es decir, que está basada en un conjunto de técnicas y servicios que combinan las telecomunicaciones y la informática. Además, que se constituye en el correo del Tercer Milenio. Un correo sin barreras de tiempo y espacio, que viaja en fracciones de segundos, con textos, sonidos e imágenes. El correo electrónico puede enviar el mensaje a uno o varios remitentes al mismo tiempo, con dirección visible o encriptada, con listas de distribución públicas o privadas (Nolivos, 2019).

El chat institucional es una nueva forma de interacción humana que, gracias a las posibilidades de la informática, reúne en una misma “habitación” a un grupo de personas interesadas en conversar sobre los temas más variados. Vivaintra (2017), aseguran que es: “Uno de los medios de comunicación interna más utilizados hoy, en las corporaciones es el correo electrónico. Muchos asuntos se tratan de esta forma, tanto interna como externamente, por ser un medio que también ofrece seguridad”.

2.2. Desempeño Laboral

Chiavenato (2011) define el desempeño laboral como: “el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; este constituye la estrategia

individual para lograr los objetivos”. Cuando se habla de al desempeño laboral se refiere al rendimiento del trabajador.

Pedraza, Amaya & Conde (2010), plantea que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo.

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, los cuales pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Indacochea, Porraspita, & Ganchozo, 2018).

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo (Indacochea, Porraspita, & Ganchozo, 2018).

Así mismo Pedraza, Amaya & Conde (2010), argumentan que: “existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral.

Factores que afectan el desempeño laboral según Pedraza, Amaya & Conde (2010):

- “La motivación: Se dice que la empresa debe ser capaz de crear estímulos que le permitan mantener una relación óptima y positiva que beneficien a ambos.

- El lugar físico donde se labora: Es de suma importancia que el servidor público se sienta cómodo en el lugar donde labora, además de tener el material o equipo necesario para poder desempeñar las funciones encomendadas.
- No tener en claro los objetivos que la empresa quiere alcanzar: Este factor es fundamental en una empresa para que tenga éxitos hay que tener claro los objetivos que sean medibles a corto, mediano y largo plazo.
- La ausencia en el reconocimiento del trabajo: Las tareas realizadas de forma correcta debe tener un valor agregado para brindar bienestar al funcionario, la ausencia de los elogios en los trabajadores y reconocimiento produce apatía.
- El no tomar en cuenta al funcionario en la planificación de sus tareas Es el funcionario quien puede aportar en la construcción de un plan de trabajo que contribuya en la labor que efectúa.
- Falta de motivación en la formación y desarrollo profesional
- Optar por no tener un personal preparado en el desarrollo profesional y en las actualizaciones causa monotonía diaria y falta de compromiso”.

González (2014), la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de sobrevivencia, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos que cada vez son más importante en el proceso administrativo.

Al referirse al capital humano se está mencionando al personal que se considera la mano de obra de la empresa. Esa fuerza es sumamente importante y básica, porque desarrolla un trabajo que por resultados da un producto que genera ganancia. El capital humano es: “Una fuerza de trabajo que está altamente calificada y que resulta, absolutamente, necesaria para lograr un crecimiento económico sostenido y un desarrollo humano pleno”

El capital humano que va a laborar en la empresa es solicitada y escogida a través de la Dirección de Recursos Humanos en donde se evalúa, se capacita o entrena para que contribuya alcanzar los objetivos de la empresa (Del Valle, 2018).

Soto, Soto, Dueñas, & Gallegos (2016), hacen mención de las siete (7) características de un colaborador con un alto desempeño laboral. Menciona que:

- "Saber escuchar: El empleado escuchan a sus colegas, jefes y colaboradores con atención y respeto
- Tiene un gran sentido de la responsabilidad: Tienen claras sus funciones y responsabilidades y se hacen cargo de los errores y los aciertos
- Ser positivo: Pueden convertir una situación negativa en una oportunidad de mejora.
- Saber manejar el tiempo: Los empleados de gran rendimiento son capaces de manejar el tiempo disponible y cumplir con sus reuniones, citas, entregas y tareas sin mayor inconveniente.
- Objetivos propios: Con este concepto el colaborador establece sus propias metas y no se quedan únicamente con las que les asigna la compañía. Buscan oportunidades para terminar proyectos antes del tiempo estipulado y formas para optimizar los recursos y el presupuesto de los mismos
- Desafíos: Los empleados de gran rendimiento están siempre dispuestos a asumir nuevos desafíos están listos para resolver problemas, crear nuevas estrategias
- Compromiso con el desarrollo personal: Los empleados de alto potencial no son complacientes con su trabajo, se exigen cada día más, aprenden de sus errores, reflexionan sobre las causas y los convierten en oportunidades".

Al respecto Fernández (2013), mencionan que es una forma de valorar a la mano de obra con la que cuenta una empresa, organización o país, siendo así el recurso

más importante para generar crecimiento económico. “Es el conocimiento que posee cada individuo, A medida que él incrementa su conocimiento, crecerá su capital humano.”

El capital humano es definido como la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico, ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlo en el mercado para obtener una utilidad (Freire, 2020).

Mencionan Soto, Soto, Dueñas, & Gallegos (2016), “El factor crucial de la productividad del capital humano radica en la educación, apropiada, porque permite la capacidad para generar e incorporar nuevo conocimiento a la actividad productiva” (p.62)

La evaluación del desempeño es la que sirve para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones, a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conectoras tanto de la persona como del puesto de trabajo (Guevara, 2016).

Guevara, (2016), argumenta que: “La evaluación del desempeño es aquella que cumple el propósito de retroalimentar a los empleados su función ante la propia empresa” (p. 52). Es decir, que la evaluación de desempeño aplicada a los servidores públicos permite tener una idea de cómo el capital humano está realizando la labor, además si el trabajo que se hace cumple con los objetivos de la empresa.

Se define la evaluación de desempeño como un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización. “La evaluación del desempeño es un proceso continuo, resultado de la cultura de la organización, más concretamente es el resultado de una cultura de objetivos que se concreta en una o dos entrevistas anuales como mínimo suelen realizarse una entrevista completa al año y una de seguimiento a los seis meses, en las que, en sus modalidades habituales, solo intervienen evaluado y evaluador “(Gan y Triginé, 2012).

Esto indica que debe ser un proceso sistémico, esta herramienta permite apoyar al capital humano para que alcance los objetivos propuestos, se le capacita y se le fortalece en las debilidades preparándolo para asumir retos que conlleva estar actualizado con las demandas del público externo (Gan y Triné, 2012).

El autor Romero (2016), comentan que, para muchas organizaciones, la meta principal de un proceso de evaluación es el mejoramiento del desempeño. Un sistema que se ha diseñado y comunicado correctamente puede ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los empleados.

Legislación para la evaluación del servidor público en Panamá, la Junta Técnica y Rectora de Carrera Administrativa, a través de la Resolución No.02-18 del 18 de abril de 2018, aprobó el nuevo reglamento técnico de evaluación del desempeño y rendimiento para el sector público, este reglamento entre otras normas establece que las evaluaciones tienen un período de doce (12) meses comprendidos del 1 de enero al 31 de diciembre del año en curso (Martínez Cárdenas, 2015).

Según las bases Legales de la Constitución de la República de Panamá La Constitución Política de 1972 en el Título XI hace mención en el capítulo 1° “son servidores públicos las personas nombradas temporal o permanentemente en

cargos del Órgano Ejecutivo, Legislativo y Judicial, de los Municipios, entidades autónomas o semiautónomas; y en general, las que perciban remuneración del Estado” es decir que se llama servidor público a toda persona que realiza tareas dentro del Estado (Martínez, 2015).

Se debe conocer que existen varios factores que pueden determinar la producción y el trabajo satisfactorio, ese elemento en el trabajo es el clima laboral. Antiguamente, se pensaba en la gestión y en los procesos organizativos; hoy se hace énfasis en el ambiente de trabajo como una de las variables importantes que aporta para alcanzar el objetivo trazado en una empresa. Mujica y Pérez (2009) hacen referencia al clima laboral al expresar que: “El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes, no solo de los procesos organizativos y de gestión, sino también de transformación”.

El clima organizacional es definido por Campos (2018), como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. El mismo es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y es desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Este argumento presentado por Zegarra (2015), reafirma la importancia del clima laboral en la empresa, porque el efecto que produce en el servidor público repercute en su producción de trabajo.

Es así, que el clima laboral influye en el estado de motivación de las personas. Esto repercute en la empresa, porque el capital humano da muestra de una retroalimentación influenciada por el clima laboral (Chiavenato, 2011).

Para Gan y Triginé (2012) , el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral.

La gestión estratégica en la empresa es utilizada en nuestros días para alcanzar objetivo. Para diseñar y conseguir resultados, hay que mirar el clima laboral, porque el mismo, tiene incidencia sobre las actitudes y comportamientos capital humano, perjudicando el desempeño laboral.

González, et al (2014), quienes consideran que son las políticas en recursos humanos las encargadas de trabajar en una la formulación de las estrategias para crear un capital humano específico a través de los planes de formación, ese trabajo que puede estar basado en políticas de recompensas se convierte en una fuente importante para atraer y retener buenos empleados.

Los incentivos son importantes dentro de una institución los mismos se convierten en un recurso motivacional entre los servidores públicos; además facilita nuevos aprendizajes. Las grandes empresas adoptan estrategias donde su principal fuente de inversión es su personal interno que pasan a ser de simples apellidos que hacen un trabajo a formar parte de una institución donde pasas a estar sensibilizado, motivado, fidelizado, involucrado y comprometido en la filosofía corporativa (Burga & Wiese 2018).

Otro factor esencial que aporta a la hora de implementar la gestión estratégica para obtener logros direccionados por la misión, visión y objetivos de la empresa,

lo ejerce el liderazgo. González, (2014), piensa que el liderazgo se convierte en fuente esencial para la construcción de la estrategia general.

Lobato (2015), considera que los líderes estratégicos deben construir relaciones eficaces con el equipo y crear una cultura de confianza entre todos. Un buen líder debe saber que hay que mejorar el ambiente donde se labora en lo que respecta infraestructuras, mobiliarios, recursos tecnológicos, pero no hay que olvidar al capital humano, son ellos los que garantizan el desarrollo y éxito de la empresa.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de Investigación y tipo de estudio

El diseño de esta investigación es no experimental de una sola aplicación. Se busca medir y evaluar el grado de relación que existe entre las variables comunicación interna y desempeño laboral. (Palella y Martins ,2010).

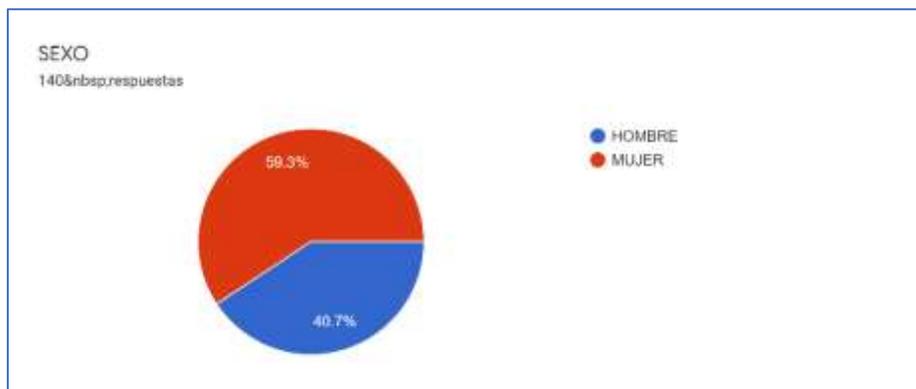
El tipo de estudio es transversal, porque solo se mide una vez en la línea del tiempo, es descriptiva debido a que detalla las variables evaluadas, es decir se da a conocer las características del fenómeno (Hernández, 2010).

3.2 Población, sujetos y tipo de muestra estadística

La población la integra el personal administrativo de UDELAS-Panamá, que el 100% corresponde a 473 trabajadores, según la nota DGRH N°174-2018 del 15 de mayo de 2018.

Los Sujetos: están conformados por 140 funcionarios escogidos al azar, que representan el 30% de la población; 40.7% son hombres y 59.3% son mujeres.

Gráfica No.1: Sexo

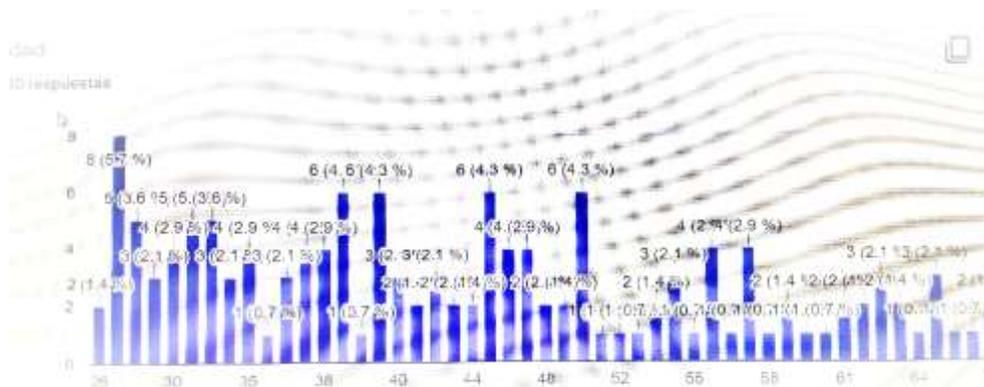


Fuente: elaboración propia

Edad:

Oscilo entre 28 a 71 años

Gráfica No.2: edad



Fuente: elaboración propia

Tabla No.1: Nivel de Estudios

Primaria	Pre-media	Media	Técnico	Universitario	total
0	0	14.3	13.6	72.1	100

Fuente: elaboración propia.

Gráfica No.3: tiempo de laborar en la institución

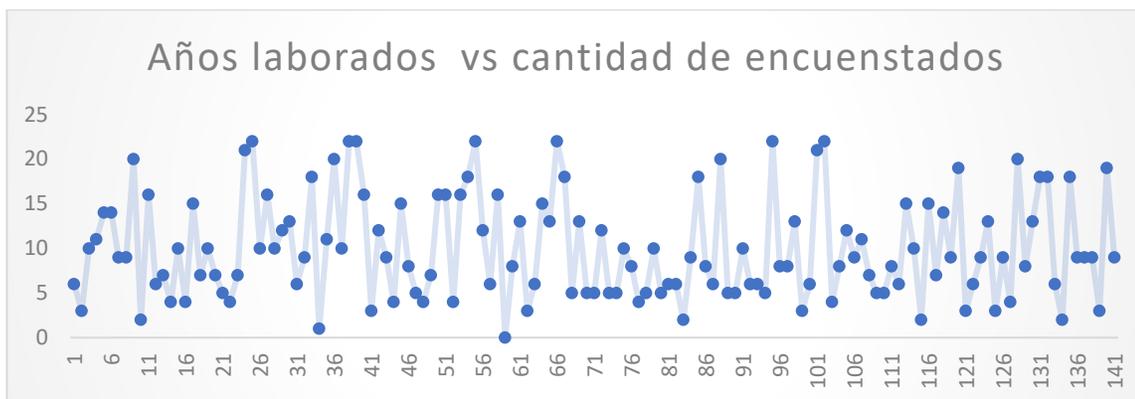


Tabla No.2: Cantidad de años trabajados vs cantidad de personas encuestadas

1-5	6-10	11-15	16-20	21-22
34	54	24	20	8

Fuente: elaboración propia

Tabla No.3: Área laboral

Decanato de vida estudiantil	9
Almacén	1
Administrativos	54
Comisión académica.	4
Tesorería	1
Compras	2
Dir. de informática	3
Decanato de extensión	2

Currículo	1
CESSO	2
Oficinista	10
Sec. general	3
Admisión	2
Rel. internacionales	2
Decanato de investigación.	3
Departamento de educa. social y educación esp	4
Servicios generales	6
CCSESAM	1
Vicerrectoría	1
Postgrado mercadeo	3
Cafetería	2
Contabilidad	1
CEVINPROS	1
Dirección de arquitectura	2
Clínicas CIAES	5
Coordinación de extensión	1
FCCM	3
FESDH	2
Editorial	2
FBSP-oficinista	1
Audiovisual	2
Gestión administrativa	3
Planificación y organización institucional	1

Fuente: elaboración propia

Tipo de muestra estadística es probabilista por selección simple.

3.3 Variables

Variable 1: Comunicación interna

Definición conceptual

La comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Charry, 2018).

Definición operacional

Se va a medir a través de las siguientes categorías:

- La eficiencia informativa de la institución
- El posicionamiento en el nivel interno (sentido de pertinencia)

Variable 2: Desempeño laboral

Definición conceptual

El desempeño laboral lo relaciona cuando el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa (Hernández,2015).

Definición operacional

Se va a medir a través de las siguientes categorías:

- Clima laboral

- Cultura Organizacional

3.4 Instrumentos y/o técnicas, y/o materiales-equipos.

- Encuesta para medir como se da la comunicación interna entre los departamentos, el clima laboral, el desempeño laboral y la cultura organizacional.

3.5 Procedimiento

Fase 1: Estructura científica de la investigación

- Se realizó el planteamiento del problema de investigación, teniendo en cuenta los antecedentes teóricos y la situación actual del tema de investigación.
- Se determinó el problema de investigación,
- Se elaboró la justificación, los objetivos, las hipótesis y el diseño de investigación sobre el tema: Comunicación interna, influencia en el desempeño laboral del servidor público de la UDELAS-sede Panamá.
- Se seleccionó al azar un grupo de servidores públicos (administrativos representativos de la sede en Panamá, de acuerdo con las características de la muestra establecidas por el investigador:

Fase 2: Estructuración y validación de un instrumento para la medición.

- Con base a la problemática planteada se construye y valida un instrumento uno para medir la comunicación interna, desempeño laboral y el clima organizacional.
 - Comunicación interna
 - Desempeño laboral
 - Clima laboral

➤ Clima organizacional

Fase 3: Intervención: se aplica la evaluación a los participantes:

- Se aplica el cuestionario tipo Likert para medir comunicación interna, desempeño laboral, clima laboral y cultura organizacional

Fase 4: Análisis de resultados

- Se analizaron los resultados del cuestionario tipo Likert para dar respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos de la investigación.

Fase 5: Elaboración de conclusiones.

CAPÍTULO IV

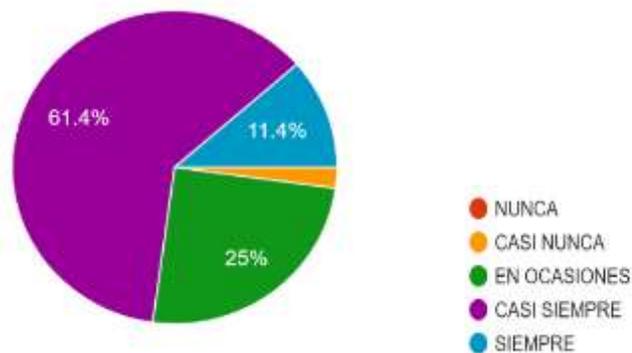
CAPITULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos son analizados a través de estadística descriptiva, organizados en: objetivos específicos, objetivos generales, problema de investigación.

Objetivo General: Comprobar la efectividad de la comunicación interna en el desempeño laboral de los servidores públicos de la UDELAS –sede Panamá.

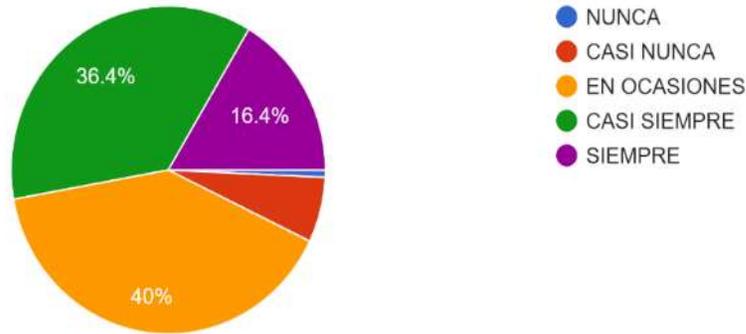
Los datos evidencian que el 72% de los funcionarios opinan que la comunicación en la Universidad Especializada de las Américas es casi siempre efectiva. Lo cual implica que en los diferentes departamentos donde laboran los participantes pueden comunicarse libremente con su jefe y compañeros de trabajo, por lo tanto, la comunicación fluida con todos, es importante para un buen funcionamiento de las empresas. Por otro lado, un 25% considera que la comunicación solo en ocasiones es efectiva en su área de trabajo.

Gráfica No.4: ¿La comunicación es efectiva en su área de trabajo?



Fuente: elaboración propia

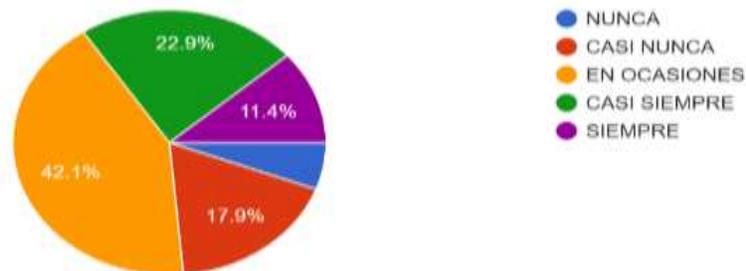
Gráfica No.5: ¿Se comunican los éxitos de la institución a los empleados?



Fuente: elaboración propia

En la gráfica N° 5, el 92% de los funcionarios afirmaron que, se comunican los éxitos de la institución por lo que percibimos que el sistema de transmisión de la información es bueno. La comunicación interna como dice Baron, M., Villalba, J., & Toro, M. (2013), “es un desafío de tareas, puramente, mediáticas, en la medida que mejoremos la comunicación interna de una institución, se convertirá en una herramienta de gestión, que beneficia el crecimiento de la institución”.

Gráfica No.6: ¿Recibes información de algunos de los canales de comunicación institucional?

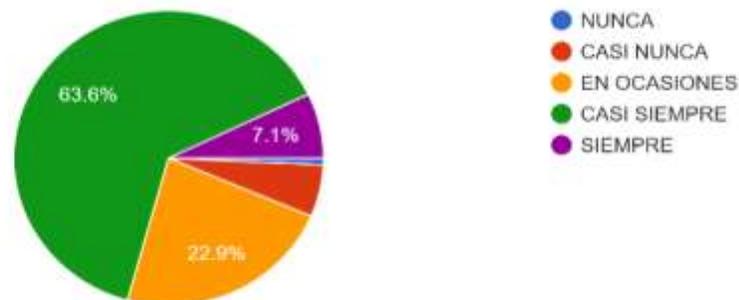


Fuente: elaboración propia

Los resultados de las encuestados manifiestan que el 76.4% de los funcionarios indican que, reciben información a través de los canales institucionales, esto se puede interpretar que las herramientas comunicacionales tienen el alcance deseado para la comunidad interna, por lo tanto, la relación armoniosa entre los canales de comunicación y funcionarios es buena, esto puede causar un impacto positivo para obtener buenos resultados con los trabajadores. En la a Comunicación empresarial actual existen varias herramientas dentro de la misma que pueden ser consideradas como unificadoras con su uso adecuado en el personal interno. De esta manera puede sentir como parte de la institución al estar, constantemente, informados de todo lo que sucede. Por otro lado, un 23.6 % que respondió que casi nunca reciben información de algunos de los canales de comunicación institucional, representan una minoría que hay que tener presente porque podemos interpretar que no están actualizados con los nuevos sistemas comunicacionales o no cuentan con dispositivos que le permitan seguir la información Institucional.

Objetivos Específico 2: Describir el clima laboral y la cultura organizacional del área administrativa de la UDELAS-Panamá

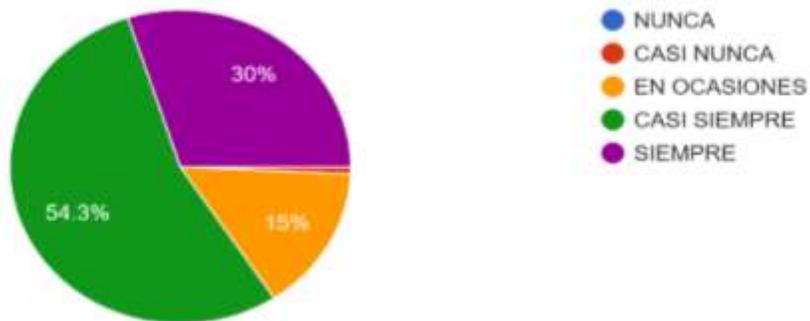
Gráfica No.7: ¿El clima organizacional de la institución es adecuado?



Fuente: elaboración propia

El 70% de los funcionarios apuntan a un siempre o casi siempre, afirmaron que, existe un clima adecuado dentro de la institución, esto se puede interpretar, que el clima laboral que se presenta contribuye a la productividad. Lo cual concuerda con lo sustentado por Rodríguez en el (2007), quien afirma que, el clima laboral dentro de la empresa tiene efectos que impactan en la productividad y en los colaboradores. Otro porcentaje importante son aquellos encuestados que señalaron que, solo en ocasiones (22.9%) existe un clima adecuado dentro de la institución, exponiendo así que, aunque la mayoría sí considera un clima agradable, pero para una minoría solo en ocasiones.

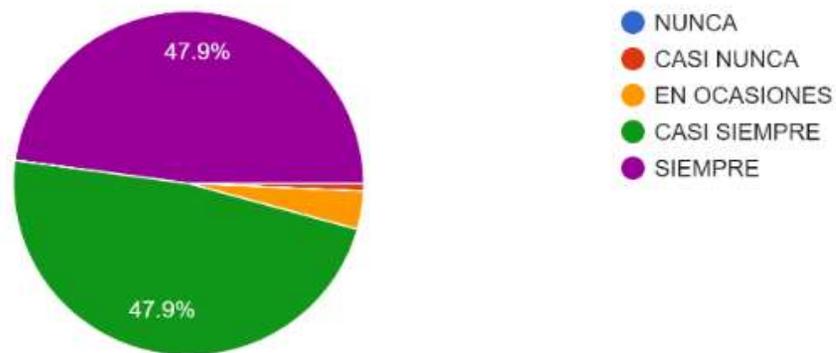
Gráfica No.8: ¿Me siento bien en mi área de trabajo?



Fuente: elaboración propia

La mayoría de los encuestados (84.3%) afirmaron que, "casi siempre" se sienten bien en el área de trabajo, esto se interpreta que se tiene un buen ambiente lo que permite generar sentimientos positivos por parte de los funcionarios con respecto a las tareas que realizan. Gan y Triginé sustentaron en el 2006 que el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa.

Gráfica 9: Consideras que un buen clima laboral mejora la productividad de los empleados

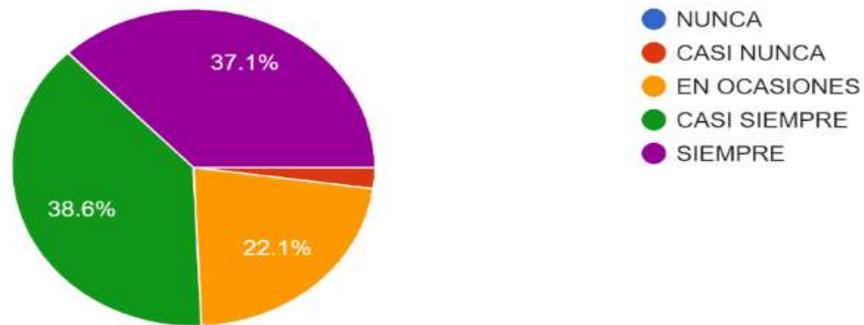


Fuente: elaboración propia

El 95.8% que, equivalen a 136 funcionarios de los 140 encuestados, respondieron que "siempre" y "casi siempre" tener un buen clima laboral, permite que se pueda alcanzar los objetivos de la institución; además de generar un sentimiento de pertenencia. El clima laboral influye en el estado motivacional de las personas, repercutiendo en la empresa, porque el capital humano da muestra de una retroalimentación influenciada por el clima laboral, lo cual es sustentado en la investigación de Chiavenato en el 2001.

Cultura Organizacional

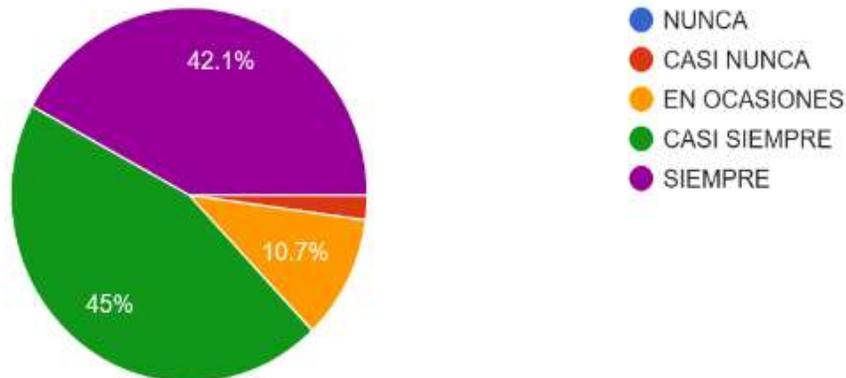
Gráfica No.10: Te sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización



Fuente: elaboración propia

El 75.7% de los funcionarios respondieron que “siempre” y “casi siempre” se sienten inspirados por la misión y propósitos de la organización, se interpreta que, los funcionarios tienen sentimientos de pertenencia hacia la institución, por consiguiente, esto permite que las personas se sientan integrantes de la Universidad. Urdaneta en el 2010, afirma que la cultura organizacional es como los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Otro sector de la población con un 22.1% responde que solo en ocasiones se siente inspirado por la misión y propósito de tu organización.

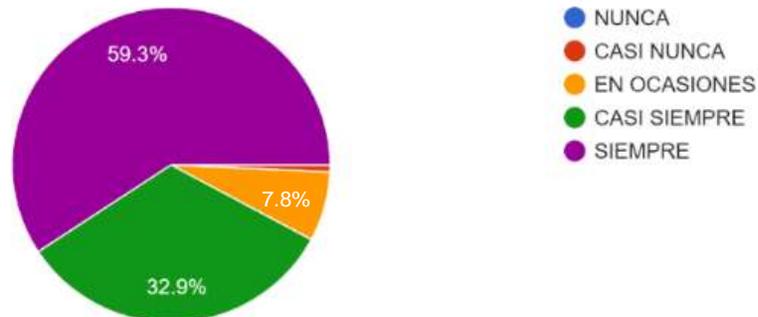
Gráfica No.11: ¿Estas dispuestos a invertir el tiempo en construir una cultura adecuada en UDELAS?



Fuente: elaboración propia

El 87 % que respondieron "**casi siempre**" y "**siempre**" respectivamente, están dispuestos en invertir el tiempo en construir una cultura que permita fortalecer la identidad de la institución, esto permite interpretar que, los valores institucionales están acorde o alineados con los valores de los encuestados. Con respecto a esto Murillo en el 2006 sustenta que tratar de encontrar la manera de transformar los valores, adecuarlos a las prácticas cotidianas e influir sobre las percepciones de los trabajadores, es tratar de obtener condiciones culturales favorables para el desempeño de las personas.

Gráfica No.12 ¿Se considera representante imagen que proyecta la Universidad?

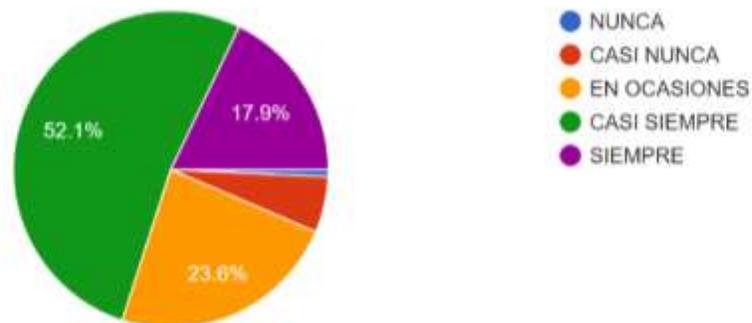


Fuente: elaboración propia

El 92.2% de los funcionarios encuestados se consideran ser representantes de la imagen que proyecta la Universidad, esto nos indica que existe una conexión o vínculo emocional entre los funcionarios y la Universidad, esto se puede interpretar como, que existe sentido de pertenencia. Mientras que, un 7.8% considera que en ocasiones

Objetivos Específico 3: Identificar los factores que aportan al desempeño laboral

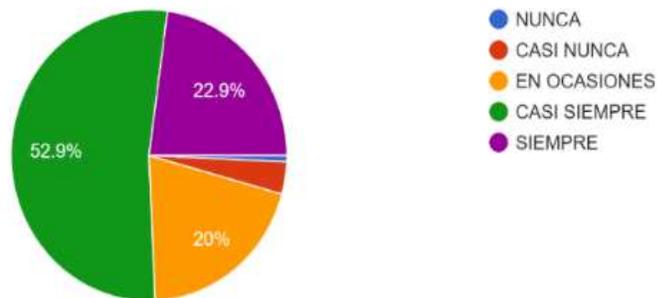
Gráfica 13: ¿Trabaja Usted en un ambiente óptimo?



Fuente: elaboración propia

Los resultados mostraron que el 70% consideró que “casi siempre” o “siempre” trabajan en un ambiente óptimo; un ambiente laboral óptimo motiva a los trabajadores para la ejecución de sus actividades en la empresa. Si los empleados están a gusto su rendimiento será mejor. Davis en el 2001 sustentan que el buen desenvolvimiento laboral depende de algunos factores, entre los que se pueden mencionar, el ambiente de trabajo, el salario, las relaciones con los jefes y con el resto del personal (relaciones interpersonales). Siguiendo con la encuesta un 23.6% de los encuestados, consideró que solo en ocasiones trabaja en un ambiente óptimo.

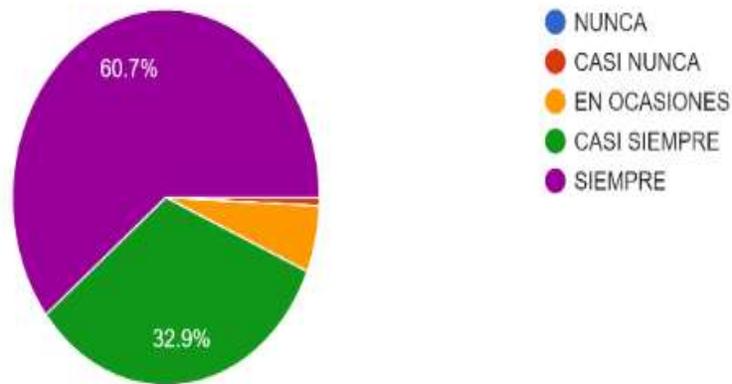
Gráfica 14: ¿Puedes desempeñarte en su trabajo sin ninguna ayuda?



Fuente: elaboración propia

75.8% de los funcionarios indican que “casi **siempre**” o “**siempre**” pueden desempeñar en su trabajo sin el apoyo o ayuda, lo que implica que, los empleados se sienten seguros de sí mismos y de sus habilidades para desempeñar el trabajo asignado. García en 2006, sostiene que el capital humano es una fuerza de trabajo que está altamente calificada y que resulta absolutamente necesaria para lograr un crecimiento económico sostenido.

Gráfica 15: ¿Estás dispuesto a recibir capacitaciones que le apoyen en el de realizar tu trabajo?



Fuente: elaboración propia

Los resultados arrojaron que un 93.6% de los encuestados están a favor de recibir capacitaciones que los apoyen en la realización de su trabajo. Recibir formación continua favorecería el desempeño laboral, aportaría a mejorar la productividad, a identificarse con la cultura organizacional y sería un factor de motivación, ya que, la misma contribuirá a fortalecer la integración en la institución. Queipo en el 2002, sustenta que el desempeño laboral de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona

Objetivos Específico 4: Establecer las claves para una buena comunicación organizacional interna.

Con base a los datos recabados y fundamentándolos en la teoría revisadas, se puede sustentar los siguientes factores para una buena comunicación organizacional:

- Crear reuniones mensuales o bimestrales para que todos los funcionarios de un departamento o sección se comuniquen.
- Es importante crear los instrumentos de evaluación adecuados para valorar la motivación y nivel de satisfacción de los funcionarios con el fin de crear un ambiente propicio para una comunicación asertiva.
- Crear un equipo en recursos humanos de psicólogos especialistas que trabajen las relaciones laborales a través de talleres, reuniones personales, actividades recreativas, y otras herramientas que promuevan la comunicación, respeto y relaciones positivas entre compañeros de trabajo.

Problema de Investigación: ¿La comunicación interna influye en el desempeño laboral de los servidores públicos de UDELAS sede Panamá?

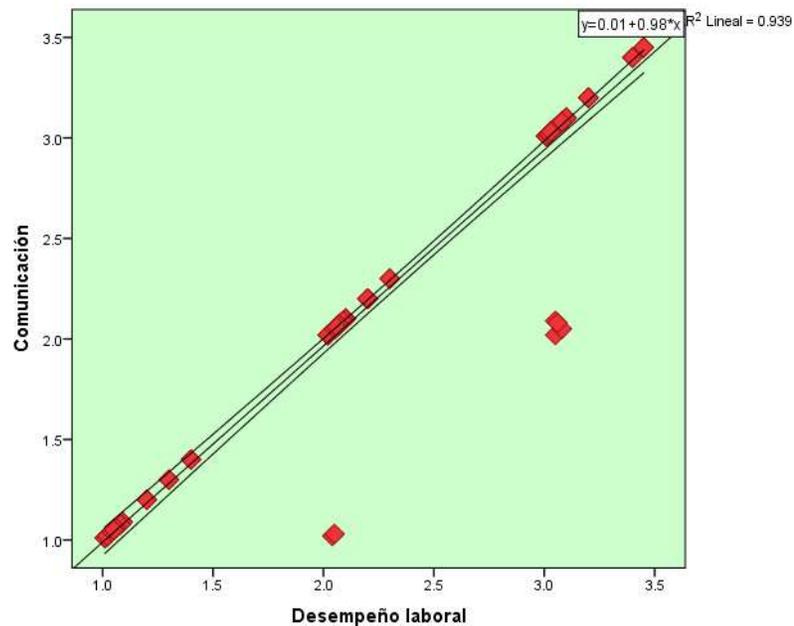
Para lograr este análisis se realizó una correlación de Pearson constatar la influencia de la comunicación en el desempeño laboral:

Tabla No.4: Análisis correlacional entre comunicación y desempeño laboral

		Comunicación	Desempeño laboral
Comunicación	Correlación de Pearson	1	.969**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	140	140
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	.969**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	140	140

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

Gráfica No.16: Análisis correlacional entre comunicación y desempeño laboral



Con base a los datos estadísticos expuestos, se muestra una significancia de $p:0.001$, lo que ayuda a sustentar que, a mayor comunicación, mayor desempeño laboral ($r: 0.969$), mostrando que la comunicación es importante para el desempeño laboral de los servidores públicos, porque sin esta no se puede

ejecutar correctamente las labores, además es uno de los factores principales en el lugar de trabajo.

CONCLUSIONES

Al culminar el estudio investigativo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que la comunicación interna influye de manera significativa en el desempeño laboral del personal que labora en la Universidad Especializada de las Américas sede Panamá.

- Con base a los datos obtenidos en la gráfica N° 1, el 72% de los funcionarios opinan que la comunicación en la Universidad Especializada de las Américas es casi siempre efectiva; lo que permitió concluir que en los diferentes departamentos en los cuales laboran los encuestados se da una buena comunicación. Un 28% restantes considera que la comunicación solo en ocasiones es efectiva en su área de trabajo, por lo cual, hay que utilizar métodos variados de comunicación que permita hacer llegar la información de manera efectiva para todos.

- Se identificó según los resultados de la gráfica N ° 2, el 92% de los funcionarios afirmaron que, siempre y casi siempre se le comunican los éxitos de la institución y 8 % comentó que casi nunca lo que nos lleva a concluir que se el sistema de transmisión de la información utilizado en la Universidad es bueno, ya que se logra comunicar los éxitos de la Institución de forma clara, precisa, concisa, coherente y sencilla.

- Se identificó según los resultados de la gráfica N ° 3 donde 76.4% de los funcionarios indican que, reciben información a través de los canales institucionales y solo un 23.6 % manifestó que, casi nunca por lo que se concluye que las herramientas comunicacionales con que cuenta la institución tienen un buen alcance, el resto percibimos que no están muy familiarizados con la tecnologías que usa hoy en día (redes sociales).

- Con base a los datos obtenidos en la gráfica N° 4, el 70% de los encuestados percibe como adecuado el clima laboral, se puede concluir que el mismo contribuye a la productividad y la satisfacción laboral. Es importante mencionar que un 30% de los trabajadores perciben lo contrario, lo que implica que la Universidad Especializada de las Américas, sede Panamá se debe crear estratégicamente acciones y tareas que permitan lograr que toda la comunidad administrativa Udelista de la sede en Panamá, se sienta satisfecha con el ambiente donde laboran.

- Se determinó que un 84% de los encuestados según la gráfica N°5, consideró, que se sienten bien en su área de trabajo lo que permite concluir que los funcionarios mantienen una buena expectativas y percepción del área donde laboran. Esto es reafirmado en la gráfica N° 6, donde el 96 % consideran que tienen un buen clima laboral lo que aporta al desempeño laboral.

- Con base a los datos en la gráfica N° 7, el 76 % de los encuestados se sienten inspirados por la misión y propósitos de la organización, lo que permite concluir que están identificado con la institución. Es de suma importancia prestarle atención al 24% de los encuestados restantes que no mostraron sentido de pertenencia lo que puede derivar en falta de compromiso, lo cual puede repercutir negativamente en la institución.

- Se determinó según los resultados de la gráfica N° 8, el 87% de los encuestados están dispuestos a invertir el tiempo en construir una cultura que permita fortalecer la identidad de la institución, solo el 13 % muestran dudas, lo que lleva a concluir que siempre se debe trabajar en programas que conlleven a fortalecer la cultura organizacional para todos en la institución a corto, medio y largo plazo.

- Se identificó en la gráfica N° 9 que el 92% de los encuestados se consideran ser representantes de la imagen que proyecta la Universidad, esto nos indica que existe una conexión o vínculo emocional entre los funcionarios y la Universidad; sin embargo, solo el 8% manifestó dudas lo que lleva a concluir que hay trabajar en programas estratégicos que permitan articular el personal con la imagen institucional, de esa manera los funcionarios comprendan la importancia de ellos dentro de la institución.

- Se determinó en la gráfica N° 10 que el 70% de los encuestados consideran trabajan en un ambiente óptimo se concluyó que este resultado es un indicador de satisfacción del personal; además está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa todo lleva al de buen desempeño. Con el 30% de los encuestados restantes que respondieron diferente consideramos que en la Universidad se debe implementar estrategias de motivación en donde se resalten sus potencialidades; además de apoyarlos con un plan de carrera para su crecimiento dentro de la empresa.

- Otros de los resultados relevantes del estudio muestran que la gráfica N° 11, que el 76% de los encuestados mencionó que pueden desempeñarse en su trabajo sin el apoyo o ayuda, lo que se concluye que los empleados se sienten seguros de sí mismos y de sus habilidades para desempeñar el trabajo asignado, se percibe como adecuado, este resultado al compararlo con los niveles de logros y resultados positivos obtenidos en el Plan Operativo Institucional en los años anteriores. El 24% restantes muestran poco emprendimiento por lo que se debe crear técnicas de motivación que permitan a los funcionarios aprender a administrar su tiempo, crear proyectos y actividades dentro de su trabajo que los involucre con el crecimiento institucional.

- Se determinó en la gráfica N° 12, que el 94% de los encuestados están a

favor de recibir capacitación que los apoyen en el momento de realizar su trabajo por lo que se concluyó que la capacitación contribuye a fortalecer la integración y el desempeño laboral en la institución.

- Con los datos arrojados en la investigación, se concluye que, la comunicación interna es importante en la institución, porque es la base fundamental para que realicen las tareas y trabajos encomendados. Una correcta comunicación interna permite fortalecer en ese público interno aspectos como clima laboral, cultura organizacional y desempeño laboral, beneficiando así a la Universidad.

LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Limitaciones

- Falta de estudios previos sobre la investigación
- Incertidumbres creadas por la pandemia del COVID19 causó falta de disponibilidad por algunos de los funcionarios hacia la investigación
- Las medidas de la recolecta de datos (encuesta digital) creó inhibiciones en algunos, esto conlleva a que la aplicación del instrumento tomó más tiempo y mucho esfuerzo.

Recomendaciones

Como parte de los cambios que debe hacer la Universidad con base a los datos recabados y fundamentándolos en la teoría revisadas, se puede recomendar los siguientes factores para una buena comunicación organizacional interna:

- Crear reuniones mensuales o bimestrales para que todos los funcionarios de un departamento o sección se comuniquen avances, proyecciones, actividades y otras informaciones que permitan integrar a los funcionarios de la Universidad Especializada de las Américas, sede Panamá.
- Es importante establecer los instrumentos de evaluación adecuados para valorar la motivación y nivel de satisfacción de los funcionarios con el fin de crear un ambiente propicio para una comunicación asertiva.
- Crear un equipo interdisciplinario en la Dirección de recursos humanos que trabajen específicamente las relaciones laborales a través de talleres, reuniones personales, actividades recreativas, y otras herramientas que

promuevan la comunicación, respeto y relaciones positivas entre compañeros de trabajo.

- Realizar otras investigaciones sobre el tema en las demás extensiones de la UDELAS, con la finalidad de identificar falencias que se puedan dar con la comunicación interna en toda la institución.
- Que se tome en cuenta los resultados del presente estudio para elaborar programas que permitan fortalecer la comunicación interna dentro de la institución.
- Los logros de la institución deben mostrarse en murales en los pasillos, pues no todos los trabajadores participan en Consejo Académico o leen la página de internet.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS E INFOGRAFÍA

- Acuña, B., Domínguez, D., & Navarro, P., (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Revista Latinoamericana de Comunicación*. 134, 315-330.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- Arango, R., (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & gestión*, (38), 119-146.
- Arias Gallegos, W. L., & Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191.
- Charry, H., (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.
- Cuervo, M. (2011). Comunicación Interna y formación profesional. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño Y Comunicación. Ensayos*, (35), 95-105.
- De La Herrán, A. (2011). Complejidad y transdisciplinariedad. *Educación Skepsis*, 2(1), 294-320.
- Echeverría, N., Contreras, B., de la Fuente Contreras, B., Gatica, R., & Vásquez, H., (2018). De qué hablamos cuando hablamos de comunicación, relación, participación, compromiso e involucramiento de las familias con la escuela. *UCMaule*, (55), 59-70.
- Gómez, D., & Prowesk, K., (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento psicológico*, 9(17), 57-68.
- González, A., Triana, M., Oro, F., & Del Villar, A., (2014). Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico" José Antonio Echeverría" de La Habana, Cuba. *Ciencias Humanas y Sociales*, (73), 101-118.

- Granadillo, E., Polo, L, & Coronell, L.,(2017). Modelo de gestión de relaciones con los clientes en empresas de consultoría. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 5(2), 46-76.
- Heredia, K, & Balcázar, S., (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 11(22).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M., (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. McGRAW-HILL
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y palabra*, 18(87), 2-25.
- Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Venezolana de Gerencia*, 14(47), 393-411.
- Olivera Pérez, D., & Rodríguez-Brito, A. (2017). Apuntes teóricos en torno a los derechos de acceso a la información ya la comunicación de cara a un debate para el contexto cubano. *Alcance*, 6(13), 52-88.

Infografías:

- Acosta, J. (2013). El Liderazgo: ¿Un concepto de coyuntura o un nuevo pilar para las organizaciones? Recuperado: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308>
- Aguilera, J. (2011). Estado de la comunicación interna en las cooperativas colombianas. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estado-comunicacion-interna-cooperativas-colombianas>
- Álvarez, J. (2013). Manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios. Ediciones: Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=iRsBAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=akmxy6oOIO&sig=0acba_N473DDiUEr5LhCFYqh5ul#v=onepage&q&f=false
- Ansede, P. (2010) La comunicación de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Recuperado: <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica>

- Antezana, M (2014). Comunicación Informal, ¿la mala de la partida? Recuperado de <http://dialogusci.com/entre-lo-formal-e-informal/>.
- Arroyo, I., & Martín, R. (2011). La utilización de Internet en la comunicación expresiva de las ONG: Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España. Recuperado de <https://addi.ehu.es/handle/10810/41067>
- Balarezo, B., & Cerón, J. (2014). " La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE" (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas.). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/6696>
- Baron, M., Villalba, J., & Toro, M. (2013). ¿Qué transmite su marca?: estrategias para innovar desde la comunicación. Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=HMmbDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&ots=XdWGejx8Jk&sig=dTMcXxbMGPOk22go6a7M0L2Ze9o#v=onepage&q&f=false>
- Becerra, T., (2011). Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. Contribuciones a las Ciencias Sociales. Contribuciones a las Ciencias Sociales, 13. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccsc/13/taab.htm>
- Blanco, M., (2019). Establecimiento de normas para un buen uso de la comunicación interna y su impacto en la satisfacción del cliente. Revista Puce. Recuperado de <http://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/245>
- Burga, G., & Wiese, S., (2018). Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1108>
- Camino, G., (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2732>
- Campos, O., (2018). Relación del clima organizacional con el desempeño laboral en Entel, Cajamarca 2018. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/14496>

Caycho, B., (2017). Relación entre las relaciones públicas y la comunicación interna del Centro de Reclutamiento para Cruceros CRC Perú. Recuperado de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/3234>

Chagoya (2015). Comunicación organizacional Estratégica. Disponible: (PDF) Comunicación Organizacional Estratégica (researchgate.net).

Chiavenato, I. (2011) Administración del Recurso Humano. Recuperado de https://www.academia.edu/29163488/LIBRO_12_Administracion_de_recursos_humanos._El_capital_humano

Contreras, H. (2012). Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil (Disertación doctoral, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/2352/>

De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias. Recuperado de [https://books.google.cl/books?id=WyKVBAQAQBAJ_printsec=frontcover_dq=inauthor:%22Adela+de+Castro+%22_hl=es_sa=X_ved=0ahUKEwj3MTttoLhAhVwG7kGHfGcDhgQ6AEIMzAC#v=onepage_q_f=false7Y0ddA78tQqy7rjGV75FKWs2dM#v=onepage_q=De%20Castro%20A.%20\(2014\).%20Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.%20T%C3%A9cnicas%20y%20estrategias_f=false](https://books.google.cl/books?id=WyKVBAQAQBAJ_printsec=frontcover_dq=inauthor:%22Adela+de+Castro+%22_hl=es_sa=X_ved=0ahUKEwj3MTttoLhAhVwG7kGHfGcDhgQ6AEIMzAC#v=onepage_q_f=false7Y0ddA78tQqy7rjGV75FKWs2dM#v=onepage_q=De%20Castro%20A.%20(2014).%20Comunicaci%C3%B3n%20organizacional.%20T%C3%A9cnicas%20y%20estrategias_f=false)

Del Valle, C., (2018). Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la municipalidad distrital de San Luis, Lima. Recuperado: [Vista de Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz \(unasam.edu.pe\)](#)

Domínguez, D., (2011). La cara interna de la comunicación en la empresa. Visión Libros. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZrSTC4vLGIIc&oi=fnd&pg=PA17&ots=5lsLtqA4Vx&sig=L3ycKDen7eywxK4HkDTqZ1ft4Ew#v=onepage&q&f=false>

Fernández, C. (2009) La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. p.p.11-15
Recuperado:
biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1... · PDF file

Fernández, S. (2016) Cómo gestionar la comunicación: en organizaciones públicas y no lucrativas, Narcea Ediciones. Recuperado: <https://elibro.net/es/lc/udelas/titulos/46088>

- Formanchuk, A (2016) Cómo generar sentido de pertenencia con acciones de comunicación interna <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/como-generar-sentido-de-pertenencia/>
- Freire, D., (2020). La inversión extranjera directa y la formación del capital humano en el Ecuador: Un estudio del incentivo del flujo de capitales extranjeros a la educación (Bachelor's thesis). <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/30873>
- Fuentes, C., & Gonzáles, L., (2018). La comunicación organizacional como ventaja competitiva en King Kong Lambayeque fábrica de dulces SCRL, Chiclayo 2017. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/4578>
- Gan, F, y Triginé, J. (2012). Clima laboral, Ediciones Díaz de Santos, Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/udelas/titulos/62707>.
- Gan, F. y Triginé, J. (2012). Análisis de Problemas y Toma de Decisiones. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/lc/udelas/titulos/62706>
- Gavidia, J., & Gómez, M., (2017). Diagnóstico de la comunicación interna en el personal administrativo de la Municipalidad Distrital del Santa. Recuperado de <http://repositorio.uns.edu.pe/handle/UNS/3086>
- Gómez, D. Sarsosa, K. (2011) Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali Artículo derivado del trabajo del programa de Psicología de la Universidad de San Buenaventura Cali. Universidad de San Buenaventura Cali. Recuperado: <https://core.ac.uk/download/pdf/52201728.pdf>
- González, S. (2014). Gestión del desempeño y motivación de los trabajadores de una empresa automotriz. Recuperado de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/1653>
- Guevara, P., (2016). Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios.). Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23781>

- Gutiérrez, P., (2018). La comunicación interna y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Telecomunicaciones Futuro Group SRL–Nuevo Chimbote. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28975>.
- Hernández, E., (2015). Influencia del clima laboral en el desempeño del trabajador. Ensayo. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>
- Herrera, N., (2018). Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación interna y global para Colibrí Centro de la Construcción (Bachelor's thesis, Quito). Recuperado de <https://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/7267>
- Indacochea, B., Porraspita, D., & Ganchozo, B., (2018). El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. *Didáctica y Educación*, 9(2), 147-158.
- Irigoyen, C., & Alejandra, C. (2016). Gestión de la comunicación a partir de los atributos de identidad y cultura del colegio Séneca (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2016.). Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/jspui/handle/33000/5502>
- LaClé Comunicación, (2018) La importancia de la Comunicación Interna. Recuperado de <https://www.foromarketing.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna>
- Lara, M., (2012). La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: cómo mejorar la imagen de las ONG. Esic Editorial.
- Llensa, E., (2015). Las revistas digitales más leídas en enero de 2015. <https://emmallensa.com/>
- Lobato, D., (2015). Estrategia de empresas. Editora FGV. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=khKHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&ots=G6lqtCHxiy&sig=V4VeM0wX6uWC8fSx1_pVjfjqn0w#v=onepage&q&f=false
- Martínez, D., (2015). Propuesta integral anticorrupción para erradicar la corrupción administrativa de la administración pública panameña (Disertación Doctoral, Universidad de Panamá). Recuperado de <http://up-rid.up.ac.pa/976/>
- Matheus, H., & Hamburger, J., (2019). Uso de las herramientas comunicativas en los entornos virtuales de aprendizaje. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, (140), 355-372.
- Matilla, K. (2012). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de

- las relaciones públicas, 0-0. Recuperado de <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2515538>
- Montoya y Gutiérrez (2014). Proceso de comunicación y su impacto en el desempeño laboral- Recuperado: www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.44
- Muñoz Sánchez, A. (2019). Impacto del uso de herramientas comunicacionales internas en el nivel de desempeño de trabajadores de una universidad privada en Cajamarca, 2018. Recuperado de <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/23110>
- Murillo, G., Calderón, H., & Torres, N., (2006). Cultura organizacional y bienestar laboral. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Naranjo, L., (2019). Propuesta de un plan de capacitación para optimizar la comunicación interna en la empresa industrial pesquera junín sa-junsa (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.). <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/729>
- Neyra Rivera, E. J., & Saballos Saravia, M. A. (2015). Análisis del flujo de la comunicación interna formal (Vertical-Horizontal) en la estructura organizativa de la Facultad de Desarrollo Rural (UNA-FDR). (Disertación Doctoral, Universidad Nacional Agraria).
- Nicuesa, M. (2007) Beneficio de la comunicación horizontal en las empresas disponible: Beneficios de la comunicación horizontal en la empresa (empresariados.com)
- Noguera, J. (2004). Gestión de la comunicación en las organizaciones, 363-365 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29700523>
- Nolivos Molina, C. O. (2019). Uso de las nuevas tecnologías para la creación de nuevos métodos de comunicación (Bachelor's thesis).
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. Cuadernos de Investigación Educativa, 10(1), 63-83.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. Ciencias sociales, 16(3), 493-505.

- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Ciencias sociales*, 16(3), 493-505.
- Pellerey, R. (2015). *Comunicación: historia, usos e interpretaciones*. Editorial UOC. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mpSnDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Pellerey+\(2015\)&ots=OuaA-BNBn9&sig=yu-KWcY6H6CekpOdjwjgMh3EnvY#v=onepage&q=Pellerey%20\(2015\)&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mpSnDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Pellerey+(2015)&ots=OuaA-BNBn9&sig=yu-KWcY6H6CekpOdjwjgMh3EnvY#v=onepage&q=Pellerey%20(2015)&f=false)
- Pérez, A. (2013). *Estrategia de comunicación 2014-2016 de la empresa hotel Los Caneyes* (Doctoral dissertation, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas).
- Rivera, D., Carrillo, S, Forgiony, J., Nuván, I., & Roza, A., (2018). *Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables*. Recuperado de <http://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/2165>
- Robbins, S. (2000). *Administración*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Robbins S y Coulter M. (2005). *Administración*, México, páginas 256. Recuperado de : www.academia.edu/27425425/Administracion_ROBBINS_COULTER_12va_pdf
- Romero, L. (2016). *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas*. Recuperado: (PDF) *La comunicación en el escenario digital. Actualidad, retos y perspectivas | Luis M Romero-Rodríguez - Academia.edu*
- Sáenz, M. (2003) *La eficiencia de la comunicación interna en los procesos de cambio cultural*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=646266>
- Salguero Laverian, K. (2017). *Satisfacción laboral con relación al desempeño de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16520>
- Sanchis, P, & Bonavia, T. (2017). *Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empreitular* Capítulo (usa. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21. Recuperado: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/96048/7390-27610-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sanders y Canelo (2015) *Comunicación efectiva en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-efectiva-de-las-organizaciones/>
- Scheinson, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Recuperado de: [www.academia.edu/40452703/Comunicación Estratégica](http://www.academia.edu/40452703/Comunicación_Estratégica)

- Silva Aroni, H. F. (2018). La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una universidad pública. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/15898>
- Soto, M. T., Soto, A. T., Dueñas, O. T., & gallegos, J. P. (2016). Factores que Inciden en el Desempeño del Exani-II en la Ciudad de Aguascalientes. *Tecnología Educativa CONAIC*, 3(2), 62-70. Recuperado: (PDF) Factores que Inciden en el Desempeño del Exani-II en la Ciudad de Aguascalientes (researchgate.net)
- Tellería, J., & Martiarena, N., (2015). Manual práctico de comunicación empresarial. ESIC Editorial. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PM8bBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+Empresarial++\(2015&ots=UWBOgvR7Q7&sig=1Kmuq9C_p_T9qYkS6RDrTzGXb5Q#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Empresarial%20\(2015&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PM8bBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+Empresarial++(2015&ots=UWBOgvR7Q7&sig=1Kmuq9C_p_T9qYkS6RDrTzGXb5Q#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Empresarial%20(2015&f=false)
- Tessi, M. (2012). Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Ediciones Granica. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/udelas/titulos/66753>.
- Túnez-López, M., Costa-Sánchez, C., & González, M., (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(1), 921.
- UDELAS (2000). Memoria 1998 – 1999. Obtenido de: <http://repositorio2.udelas.ac.pa/handle/123456789/44>
- Urdaneta, O; Pérez, J; Urdaneta, M; López P. (2010) Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales* v.16 n.2. Maracaibo Venezuela. Recuperado: [Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la Universidad del Zulia \(scielo.org\)](http://scielo.org)
- Vera, A (2017). 6 estrategias de comunicación interna para fortalecer tu negocio. Artículo Recuperado en: [6 estrategias de comunicación interna para fortalecer tu negocio \(entrepreneur.com\)](http://entrepreneur.com)
- Vergara, H., (2019). Propuesta de estrategia de comunicación interna para los empleados del área de producción de la empresa talcachi S. A de la ciudad de Guayaquil en el

- período 2019 (Bachelor's thesis, Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología.). Recuperado de <https://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/1962>
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. En: Revista Guillermo de Ockham 11(2). pp. 89-100
- Vidal, F., Gómez, E., & Lorente, L., (2015). Medios de comunicación utilizados en los centros educativos para difundir los procesos de innovación docente. Revista Lasallista de Investigación, 12(2), 45-53. Ds /Recuperado: Dialnet-MediosDeComunicacionUtilizadosEnLosCentrosEducativ-6090323.pdf
- Villamil, E., (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional. Recuperado en <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/16401>
- Vivaintra. (2017). Vivaintra. Recuperado de <https://es.vivaintra.com/novidades/post/66/como-la-colaboracion-afecta-al-nivel-deproductividad>
- Wiemann, M. O. (2011). La comunicación en las relaciones interpersonales. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Recuperado de <https://elibro.net/es/lc/udelas/titulos/33471>.
- Zegarra, S., (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú. Comunicación, 6(2), 5-14
Recuperado: www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001

ANEXOS

ANEXO N°1

INSTRUMENTO APLICADO



Universidad Especializada de las Américas

Decanato de Postgrado

Maestría en Comunicación Estratégica

Objetivo

La presente encuesta va dirigida a los servidores públicos de la Universidad Especializada de las Américas, tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la presente investigación titulada: **“Comunicación organizacional interna, efectiva en el desempeño laboral del servidor público de la UDELAS- sede Panamá”**, para optar por la Maestría en Comunicación Estratégica. Agradecemos su tiempo y cooperación.

Marque con una equis (X) la alternativa que Usted considere la que mejor represente su opinión

Datos: Edad: _____ Hombre _____ Mujer _____

Tiempo que trabajas en la empresa: _____ Área de trabajo: _____

Nivel de estudios: Primaria Pre-Media Media Técnico: Universidad:

No	Pregunta	De ningún modo	Pocas veces	En ocasiones	Casi Siempre	Siempre
1	¿Puede Usted comunicarse libremente con su jefe?					
2	¿Consideras que los mensajes, solicitudes e informaciones que recibe de su jefe son claros y precisos?					
3	¿Piensas que es de suma importancia tener en el lugar de trabajo una buena comunicación interna, ya que aporta al crecimiento de la Institución?					
4	¿Crees que tu (s) jefe (s) entienden el valor de la comunicación interna donde laboras?					
5	¿Sabes cuál es el papel de la Dirección de Recursos Humanos en la gestión de la comunicación interna en el área donde laboras?					
6	¿Piensas que la comunicación interna dirigida hacia el trabajador debe ir de la mano con la gestión humana?					
7	¿Se le comunican los éxitos de la empresa y se siente identificado con ellos?					
	Desempeño Laboral					
8	¿Trabaja usted en un ambiente óptimo, seguro y agradable?					
9	¿Mantienes una actitud positiva y proactiva en el trabajo?					
10	¿Trabajas fluidamente con superiores, pares y subordinados?					

11	¿ Promueves el trabajo en equipo?					
12	¿Conoces las oportunidades para alcanzar méritos retribuidos dentro de la institución?					

13	¿Cuenta con los insumos, equipos y recursos necesario para poder desarrollar sus tareas?					
14	¿Estás dispuesto a recibir capacitaciones que te apoyen a la hora de hacer su trabajo?					
15	¿ Puedes desempeñarte con poca o ninguna ayuda?					
16	¿Aportas con ideas, programas, proyectos que permitan obtener mejoras dentro del lugar donde laboras?					
	Clima Laboral					
17	¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales con los trabajadores de la empresa benefician a la Institución?					
18	¿Cree que el clima organizacional que se vive en la institución actualmente es el más adecuado?					
19	¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?					
20	¿ Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?					
21	¿Estás a gusto con el trabajo que haces?					
22	¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?					
23	¿Creo que tengo oportunidades para crecer profesionalmente en esta institución ?					
	Cultura organizacional					
24	¿Te sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización?					
25	¿Estamos dispuestos a invertir el tiempo en construir una cultura de aprendizaje?					
26	¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida?					
27	¿Te sientes respetado por tu equipo y la institución?					
28	¿Tu (s) superior (es) te proporciona retroalimentación oportuna sobre tu trabajo?					
29	Existe un código ético que guíe nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
30	¿ Considera que la Universidad tiene una clara estrategia de cara al futuro?					
31	¿Piensas qué el trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización?					

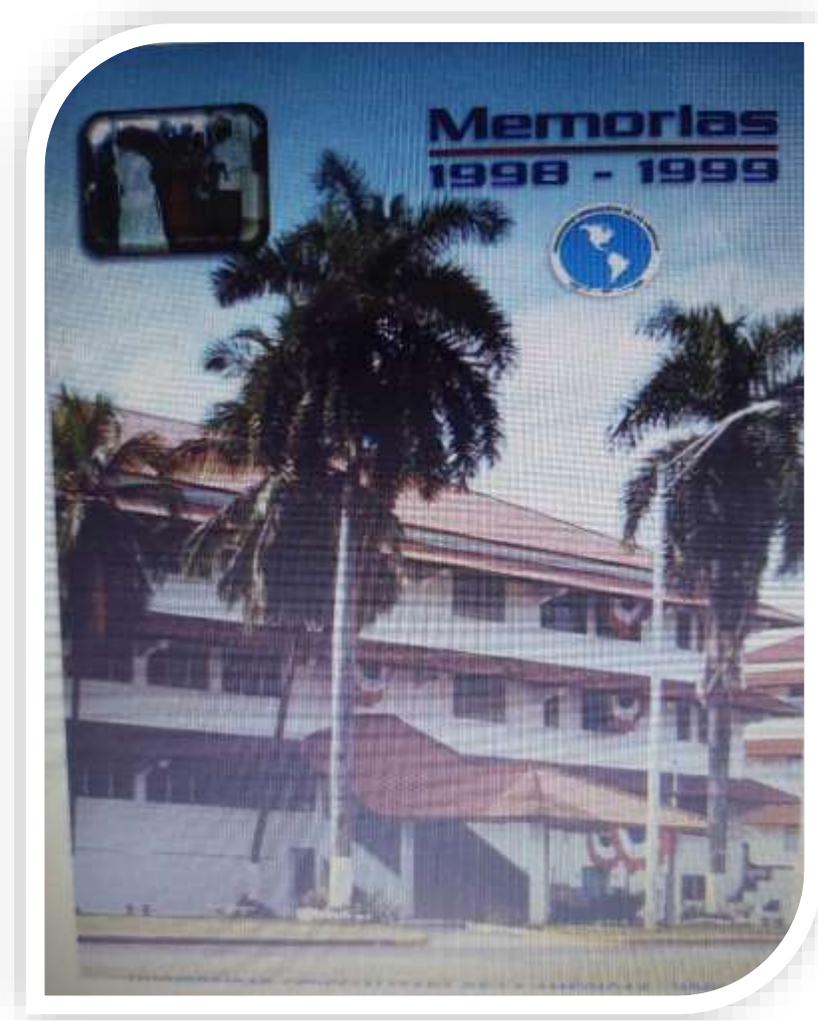
¡Muchas gracias por su valiosa cooperación ¡

ANEXO N°2

Fotos



Los 5 Edificios donde trabajan personal administrativo en UDELAS-Panamá



Fuente: UDELAS, 2000

Portada de la 1 era. Memoria 1998-1999

En esta memoria se reflejan los aspectos más relevantes de los programas de la Universidad Especializada de las Américas, sobre todo aquellas acciones realizadas en las unidades académicas, de investigación, extensión, servicio y apoyo administrativo dentro del nivel más óptimo de los recursos que el Estado panameño ofreciera para iniciar labores como Universidad oficial de Panamá.

ÍNDICE DE GRÁFICA

Gráfica N°	Descripción	Páginas
Gráfica No.1	Sexo	57
Gráfica No. 2	Edad	57
Gráfica No. 3	Tiempo de laborar en la institución	58
Gráfica No. 4	¿La comunicación es efectiva en su área de trabajo?	64
Gráfica No. 5	Se comunican los éxitos de la institución a los empleados	65
Gráfica No. 6	¿Recibes información por algunos de los canales de comunicación institucional?	65
Gráfica No. 7	¿El clima organizacional de la institución es adecuado?	66
Gráfica No. 8	¿Se siente bien en su área de trabajo?	67
Gráfica No. 9	¿Consideras que un buen clima laboral mejora la productividad de los empleados?	68
Gráfica No. 10	¿Te sientes inspirado por la misión y propósito de tu organización?	69

Gráfica No. 11	¿Estas dispuestos a invertir el tiempo en construir una cultura adecuada en UDELAS?	70
Gráfica No. 12	¿Se considera representante de la imagen que proyecta la Universidad?	71
Gráfica No. 13	¿Trabaja Usted en un ambiente óptimo?	71
Gráfica No. 14	¿Puedes desempeñarte en tu trabajo sin ninguna ayuda?	72
Gráfica No. 15	¿Estás dispuesto a recibir capacitaciones que le apoyen en el momento de realizar su trabajo?	73
Gráfica No. 16	Análisis correlacional entre comunicación y desempeño laboral	75

ÍNDICE DE TABLA

Tabla N°	Descripción	Páginas
Tabla No. 1	Nivel de Estudios	58
Tabla No. 2	Cantidad de años trabajados vs cantidad de personas encuestadas	58
Tabla No. 3	Área Laboral	58
Tabla No. 4	Análisis correlacional entre comunicación y desempeño laboral	75