



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA TIENDA RIPLEY SALAVERRY, 2023**

Línea de investigación:

Procesos sociales, periodismo y comunicación

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Autora

Vargas Angeles, Erika Damaris

Asesor

Valcárcel Aragón, Mario Sabino Rodolfo

ORCID: 0009-0002-0145-7961

Jurado

Flores Sánchez, Carmen Rosa

García Camacho, Orfelinda

Polo Laguna, Enrique

Lima - Perú

2025

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA TIENDA RIPLEY SALAVERRY, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	4%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	<1%
6	Submitted to Infile Trabajo del estudiante	<1%
7	www.tdx.cat Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1%



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA TIENDA RIPLEY SALAVERRY, 2023

Línea de investigación:
Procesos sociales, periodismo y comunicación

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Autora

Vargas Angeles, Erika Damaris

Asesor

Valcárcel Aragón, Mario Sabino Rodolfo
ORCID: 0009-0002-0145-7961

Jurado

Flores Sánchez, Carmen Rosa
García Camacho, Orfelinda
Polo Laguna, Enrique

Lima - Perú

2025

Dedicatoria:

Dedicado a mi Dios todopoderoso, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermano por confiar siempre en mí, a Valeria y Pilar por sus abrazos y buenos deseos, a JK y su melodiosa voz, a la Universidad Nacional Federico Villarreal que me permitió conocer a grandiosos maestros, mis asesores Mario Valcárcel y Marcela Benites, finalmente, gracias a Ripley y a mis compañeros de Salaverry por ser parte de este logro.

Índice

Resumen	10
Abstract.....	11
I. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Descripción y formulación del problema	13
1.2 Antecedentes.....	15
1.2.1 Antecedentes internacionales	15
1.2.2 Antecedentes nacionales	18
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
1.4 Justificación.....	22
1.5 Hipótesis.....	23
1.5.1 Hipótesis general	23
1.5.2 Hipótesis específicas	23
II. MARCO TEÓRICO.....	24
2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	24
2.1.1 Comunicación Interna	24
2.1.1.1 Comunicación Formal.	25
A. Comunicación descendente	25
B. Comunicación ascendente	26
C. Comunicación transversal.....	26

2.1.1.2 Canales de Comunicación Interna.....	27
A. Canales tradicionales.....	27
B. Canales tecnológicos.	28
2.1.1.3 Comunicación Informal.....	29
2.1.1.4 Temas abordados en la comunicación interna.	30
2.1.1.5 Funciones de la Comunicación Interna	31
2.1.1.6 Objetivos de la Comunicación Interna.	32
2.1.1.7 Características de una Comunicación Interna exitosa.....	34
2.1.2 Cultura Organizacional.....	34
2.1.2.1 Tipos de Cultura Organizacional.....	35
A. Tipo de cultura clan o de grupo.	35
B. Tipo Adhocrática o de Desarrollo.....	36
C. Tipo de Mercado o Racional.....	36
D. Tipo Jerarquizada o de Procesos Internos	36
2.1.2.2 Valores Organizacionales.	37
2.1.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional.	38
2.1.2.4 Evolución de la Cultura Organizacional en la vida de una organización.....	39
A. Nacimiento y primeros años de la organización.....	39
B. Adolescencia de la organización.	39
C. Madurez empresarial.	39
2.1.3 Relación entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional.....	40

III. MÉTODO	42
3.1 Tipo de investigación	42
3.2 Ámbito temporal y espacial.....	43
3.3 Variables	43
3.3.1 Operacionalización de variables.....	43
3.3.2 Construcción de variables complejas	47
3.3.2.1 Comunicación ascendente.	47
A. Feedback.....	47
B. Confianza en temas laborales	47
C. Confianza en temas personales.....	47
3.3.2.2 Comunicación descendente	48
A. Feedback.....	48
B. Confianza en temas laborales	48
C. Confianza en temas personales.....	48
3.3.2.3 Comunicación formal.....	49
3.3.2.4 Conocimiento de valores organizacionales	49
3.3.2.5 Comunicación interna	49
3.3.2.6 Cultura organizacional	49
3.4 Población y muestra	50
3.5 Instrumentos	51
3.6 Procedimientos	51
3.7 Análisis de datos.....	52

3.8 Consideraciones éticas	53
IV. RESULTADOS	54
4.1 Caracterización de la población en estudio	54
4.2 Análisis descriptivo	58
4.2.1 Comunicación interna	58
4.2.1.1 Comunicación formal.....	58
A. Comunicación ascendente.....	59
B. Comunicación descendente	62
C. Canales de comunicación.....	66
4.2.1.2 Comunicación informal.....	71
4.2.2 Cultura organizacional	74
4.2.2.1 Tipos de cultura organizacional.....	74
4.2.2.2 Valores organizacionales	78
4.3 Análisis inferencial.....	81
4.3.1 Comunicación formal y tipo de cultura organizacional	81
4.3.1.1. Relación entre la comunicación ascendente y cultura organizacional.	82
4.3.1.2. Relación entre la comunicación descendente y cultura organizacional.	84
4.3.1.3. Relación entre el uso de canales de comunicación oficiales y la cultura organizacional	86
4.3.2 Comunicación informal y valores organizacionales	90
4.3.3 Comunicación interna y cultura organizacional.....	93

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	97
VI. CONCLUSIONES.....	101
VII. RECOMENDACIONES	103
VIII. REFERENCIAS.....	104
IX. ANEXOS	114
Anexo 1. Matriz de consistencia	115
Anexo 2. Cuestionario	117

Índice de tablas

Tabla 1: Edad de los encuestados	55
Tabla 2: Sexo de los encuestados	55
Tabla 3: Nivel de instrucción de los encuestados	56
Tabla 4: Antigüedad en la empresa	56
Tabla 5: Puesto laboral de los encuestados	57
Tabla 6: Personal sindicalizado	58
Tabla 7: Frecuencia de la comunicación ascendente.....	59
Tabla 8: Confianza en la comunicación ascendente sobre temas laborales	60
Tabla 9: Confianza en la comunicación ascendente sobre temas personales	60
Tabla 10: Temas abordados en la comunicación ascendente.....	61
Tabla 11: Posibilidad de brindar sugerencias en la comunicación ascendente.....	61
Tabla 12: Feedback en la comunicación ascendente	62
Tabla 13: Frecuencia en la comunicación descendente.....	63
Tabla 14: Confianza en la comunicación descendente sobre temas laborales	63
Tabla 15: Confianza en la comunicación descendente sobre temas personales	64
Tabla 16: Temas abordados en la comunicación descendente.....	65
Tabla 17: Feedback en la comunicación descendente	65
Tabla 18: Canal de comunicación más utilizado	66
Tabla 19: Canal de comunicación más utilizado para fines informativos.....	67
Tabla 20: Canal de comunicación que fomentó la participación de los colaboradores	68
Tabla 21: Frecuencia del uso de canales de comunicación oficiales.....	69
Tabla 22: Canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente	70
Tabla 23: Comunicación oportuna de información relevante	70
Tabla 24: Percepción sobre la comunicación interna de Ripley.....	71

Tabla 25: Percepción sobre la utilidad de rumores	72
Tabla 26: Afectación sobre los rumores y comentarios	72
Tabla 27: Réplica de rumores	73
Tabla 28: Percepción sobre la presencia de rumores en su día a día.....	73
Tabla 29: Percepción sobre sus compañeros de trabajo	74
Tabla 30: Percepción sobre su jefe inmediato	75
Tabla 31: Percepción sobre su participación en la empresa	76
Tabla 32: Percepción sobre las características de Ripley como empresa.....	76
Tabla 33: Percepción sobre el cambio de cultura	77
Tabla 34: Percepción sobre la comunicación y difusión de valores.....	78
Tabla 35: Percepción sobre la aplicación de valores en la Tienda Ripley Salaverry ...	79
Tabla 36: Percepción sobre el cambio de valores en el año 2023	79
Tabla 37: Número de valores que conocen los colaboradores	80
Tabla 38: Conocimiento de valores	80
Tabla 39: Tipo de cultura y comunicación ascendente.....	83
Tabla 40: Tipo de cultura y comunicación descendente.....	85
Tabla 41: Tipo de cultura y uso de canales de comunicación oficiales.....	87
Tabla 42: Tipo de cultura y comunicación formal.....	89
Tabla 43: Conocimiento de valores y presencia de rumores	92
Tabla 44: Cultura organizacional y comunicación interna	95

Resumen

Con base a 92 encuestas aplicadas a los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry, se planteó analizar la incidencia de la comunicación interna, considerando a la comunicación formal, informal y sus dimensiones, en relación con la cultura organizacional de la empresa, enfatizando el tipo de cultura y los valores organizacionales durante el año 2023 a través de un estudio con enfoque cuantitativo, tipo aplicada, descriptivo, correlacional, con diseño no experimental y transversal. El análisis de los datos se realizó en SPSS v.27 y los resultados demostraron que la comunicación interna incide moderadamente en la cultura organizacional, pues los colaboradores que presentan una adecuada comunicación interna conocen los valores organizacionales, por el contrario, los colaboradores que presentan una comunicación interna influenciada por rumores y una inadecuada comunicación interna, no conocen los valores organizacionales, por lo tanto, tampoco podrían aplicarlos. Sin embargo, la mayoría de los colaboradores, independientemente del estilo de su comunicación interna, perciben una cultura tipo Jerarquizada, la cual es caracterizada por ser un ambiente en donde las jefaturas toman las decisiones importantes y los procedimientos se cumplen al pie de la letra.

Palabras clave: comunicación interna, cultura organizacional, valores organizacionales, comunicación ascendente, comunicación descendente.

Abstract

Based on 92 surveys applied to the employees of the Ripley Salaverry Store, we analyzed the incidence of internal communication considering formal and informal communication and its dimensions, in relation to the organizational culture of the company, emphasizing the type of culture and organizational values during the year 2023 through a study with a quantitative approach, applied, descriptive, correlational, non-experimental, and cross-sectional design. The data analysis was performed in SPSS v.27 and the results showed that internal communication has a moderate incidence on organizational culture, since employees with adequate internal communication know the organizational values; on the contrary, employees with internal communication influenced by rumors and inadequate internal communication do not know the organizational values, therefore, they do not apply them either. However, most employees, regardless of their internal communication style, perceive a Hierarchical type of culture, which is characterized as an organization where the bosses make the important decisions and procedures are strictly followed.

Key words: internal communication, organizational culture, organizational values, upward communication, downward communication.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada “Incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la tienda Ripley Salaverry, 2023” tiene como objetivo general analizar la relación de la comunicación interna en la cultura bajo un marco organizacional, esta investigación nace debido a que durante el año 2023 se vivieron ciertos cambios en las actividades orientadas a los colaboradores de la tienda Ripley Salaverry, los cuales generaron diversas opiniones sobre el estilo de comunicación interna, a nivel ascendente y descendente, los colaboradores utilizaban diversos canales de comunicación, asimismo, percibían que ciertos componentes de la cultura de Ripley habían cambiado debido al contexto post pandemia que se vivió en el año 2023 y a los cambios en el sector Retail. Debido a ello, se señala que el estilo de la comunicación interna de Ripley y los medios utilizados por la empresa, influyen en la percepción de los colaboradores sobre la cultura organizacional, la cual será analizada enfatizando el tipo de cultura y los valores.

La tesis se desarrolla según la siguiente estructura, en el primer capítulo se formula el problema de investigación, se identifican antecedentes nacionales e internacionales, se plantean los objetivos y las hipótesis, además, se justifica el estudio. En el segundo capítulo se define el marco teórico que guiará la investigación, considerando a la comunicación interna y a la cultura organizacional como las dos importantes variables de estudio. En el tercer capítulo se describe el tipo de investigación, se detalla la población y muestra, se define el instrumento a utilizar y las consideraciones éticas. En el cuarto capítulo se muestran los resultados de la investigación de acuerdo con la información proporcionada por los participantes. En el quinto capítulo se desarrolla la discusión de los resultados. Finalmente, se definen las conclusiones y las recomendaciones, además, se precisan las referencias que se utilizaron en la investigación y se detallan los anexos conformados por la matriz de consistencia y el instrumento utilizado.

1.1 Descripción y formulación del problema

Desde la perspectiva del trabajo social, es importante identificar y tratar los problemas de comunicación en las organizaciones porque como trabajadores sociales apreciamos a la persona como ser social que todos los días interactúa con otros seres sociales, debido a ello, es nuestra labor desde el bienestar social generar, mantener y promover un adecuado ambiente de respeto y una adecuada comunicación, en donde la dignidad del colaborador sea un pilar importante en la organización. Adicionalmente, el trabajador social al conocer e investigar la comunicación interna puede generar políticas de comunicación considerando a todos los miembros de la organización con el fin de fomentar participación y si es necesario, conectar con redes de apoyo externos que fortalezcan y enriquezcan el proceso de comunicación.

Una vez identificada la situación de la comunicación interna de la organización, se puede determinar el tipo de cultura organizacional que los colaboradores perciben para determinar fortalezas y áreas que necesitan mayor atención.

En la historia de la comunicación interna, este concepto ha pasado por grandes cambios en su definición, pasó de ser entendida como el procedimiento mediante el cual se proporciona información corporativa de forma jerárquica a adoptar un enfoque más colaborativo en el que los colaboradores puedan expresarse y que, en este intercambio de información, se compartan los valores, costumbres y procedimientos que forman parte de la cultura organizacional.

Flannery (1997) señala que a mediados del año 1940 la comunicación interna nace como necesidad de que los colaboradores estuvieran informados y motivados. Para el año 1950, se tomó en consideración la percepción de los colaboradores y se dejó de catalogarlos como máquinas de trabajo. En la década de los 80', según March y Simón (1980), inician las primeras investigaciones a las organizaciones considerándolas como un conjunto de

elementos interrelacionados entre sí, como por ejemplo el clima laboral, cultura organizacional, comunicación interna, entre otros.

De acuerdo con Rivadeneyra (2018), las sociedades e instituciones son similares ya que tienen su propia cultura. Debido a ello, podemos observar que, a lo largo del tiempo, la idea de organización no solo es entendida como el lugar donde las personas van a laborar, sino que se consideran todos los procesos, características e interacciones que la conforman.

En el mundo empresarial existen diversos factores, tanto internos como externos, que podrían afectar o mejorar sus procesos diarios, como por ejemplo la pandemia COVID - 19 en el sector Retail, que según el Instituto Peruano de Economía (2020) proyectaba que para el año 2023 las ventas retornarían al nivel promedio que se tenía antes del COVID - 19. Sin embargo, de acuerdo con Perú Retail (2023), Ripley Perú no pudo recuperar sus ingresos que percibía antes de la pandemia y, además, en el último trimestre del 2023 tuvo una pérdida del 100,9%, duplicando sus pérdidas trimestrales.

Durante el año 2023, Tiendas por Departamento Ripley operó en sus 31 tiendas a nivel nacional con un total de 4,935 colaboradores, durante ese año los colaboradores vivieron una serie de modificaciones y cambios relacionados a las actividades que brinda la oficina central de Ripley Perú, por ejemplo, cancelar algunos eventos de integración debido al poco presupuesto, la cancelación del Workplace, plataforma que era utilizada para enviar y recibir información de la empresa, se comenzó a utilizar WhatsApp como medio para comunicarse entre jefes y colaboradores, adicionalmente, la mayoría de las capacitaciones se mantuvieron completamente en modalidad virtual.

Por lo anterior, en la tienda Ripley Salaverry se presentaron inconvenientes caracterizados por desconocimiento de procesos, los colaboradores manifestaban que sus sugerencias no eran escuchadas por la empresa, consideraban que sus jefaturas solo les

indicaban sus tareas diarias sin poder profundizar en aspectos personales y su percepción era que los valores de Ripley como institución habían cambiado post pandemia.

- **Formulación del problema**

Pregunta general

¿Cómo incide la comunicación interna en la cultura organizacional en la Tienda Ripley Salaverry según la percepción de los colaboradores en el año 2023?

Preguntas específicas

- ¿Cómo incide la comunicación formal en el tipo de cultura organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023?
- ¿Cómo incide la comunicación informal en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023?

1.2 Antecedentes

Los antecedentes para la presente investigación provienen de enfoques administrativos, de comunicaciones, y de educación, sin embargo, no se encontraron investigaciones desde la perspectiva del trabajo social. Debido a ello, se consideró diez antecedentes (internacionales y nacionales) que aportan significativamente a la investigación.

1.2.1 Antecedentes internacionales

A nivel internacional, Morales (2020) en su tesis titulada “Análisis de la gestión de comunicación en la facultad de comunicación social de la Universidad de Guayaquil – Ecuador para optimizar su cultura organizacional” planteó como objetivo general analizar la relación entre las dos variables. Este interés surgió porque el autor evidenció en la organización un incorrecto flujo de mensajes entre los involucrados, asimismo, indicó que debido a ello se sentía un ambiente de trabajo desagradable y confuso.

Su enfoque teórico considera a la teoría organizacional, la cual indica que la organización como tal, es un ser vivo por lo que es importante considerar la manera en que es administrada, estar pendiente de su desarrollo y al de sus miembros.

La metodología utilizada en la investigación fue mixta (cuantitativa y cualitativa), tipo básico, nivel descriptivo, diseño no experimental y de corte transversal. El instrumento utilizado fue una encuesta aplicada a 100 estudiantes y las conclusiones del estudio comprueban la hipótesis de que el flujo de comunicación de la facultad no es la más adecuada y la cultura organizacional no es muy aceptada por los miembros. Finalmente, la investigación plantea que la comunicación interna en las empresas es crucial, ya que, permite determinar las exigencias de sus miembros las cuales pueden repercutir en la reputación de la organización. En cuanto a la cultura organizacional, se identifica un nulo sentimiento de inclusión de los miembros y los valores organizacionales no son compartidos.

Vargas (2019) en su tesis titulada “Análisis de los imaginarios de la cultura organizacional que tiene un grupo de colaboradores de la entidad metro Cali S.A. respecto a la comunicación interna” se propuso examinar la conexión entre cultura organizativa y la comunicación interna. La investigación estudia la dinámica comunicacional de la empresa con el fin de conocer sus principales rasgos y validar su influencia en la cultura de la empresa. La metodología utilizada fue mixta (cuantitativa-cualitativa), tipo básico, nivel descriptivo, diseño no experimental y de corte longitudinal. En la investigación utilizaron una muestra de ocho personas, asimismo, se aplicaron encuestas y entrevistas a los colaboradores. La investigación concluye que se identificaron deficiencias en su flujo de comunicación y un escaso conocimiento sobre los canales de comunicación de la empresa.

Asimismo, Cárdenas y Aguilar (2019) en su tesis titulada “La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser Pilo Paga, Colombia – 2019” buscaron analizar el efecto de la comunicación interna en el desarrollo de

la cultura organizacional. La investigación nace debido a que el autor apreciaba un poco conocimiento del proceso de la comunicación interna, lo cual ha afectado los valores de la organización. El fundamento teórico de la investigación parte señalando que la comunicación interna es crucial, ya que, interviene en la construcción e identidad de la organización ya que a través de la interacción se comparte el conocimiento de roles, funciones, metas y valores entre sus miembros. Esta investigación tiene una metodología mixta y descriptiva, en la que se aplicó una encuesta a 134 personas inscritas en el programa. Finalmente, el estudio llega a la conclusión indicando que en su cultura organizacional no resalta el diálogo y la participación, además, confirma que la cultura y la comunicación son elementos que se influyen y fortalecen entre sí, ya que, la comunicación es la manifestación y la evolución de los valores y creencias que sustentan la cultura organizacional.

López (2022), en su tesis titulada “Intervención de la Cultura Organizacional de la Corporación Mixta para la Investigación y el Desarrollo (Corpoeducación) a través de la Comunicación, Colombia” formuló como objetivo general analizar cómo puede ser intervenida la cultura organizativa de Corpoeducación mediante la comunicación interna. Su investigación tuvo un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y descriptivo, la muestra estuvo compuesta por 31 colaboradores y 240 consultores de Corpoeducación a quienes se les aplicaron encuestas y participaron en entrevistas. La investigación tiene un enfoque teórico en el que considera a la organización como un fenómeno subjetivo y dinámico y a través de la comunicación se puede corregir y fortalecer propuestas que lleven a la consolidación de la organización desde un enfoque humano. La investigación concluye que los participantes no consideran que su cultura sea unificada, divulgada ni promovida por sus integrantes, debido a ello, los colaboradores no tienen un conocimiento claro sobre la misma.

El siguiente antecedente cuenta con más de 11 años de antigüedad, sin embargo, nos aporta información valiosa a la presente investigación.

Alonso (2013), en su investigación titulada “El Rol de la comunicación interna y la cultura organizacional, tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos” señala que su objetivo es identificar la necesidad de la comunicación interna de la empresa, ubicada en Guatemala, para la formación y consolidación de la cultura organizacional, con el fin de lograr objetivos y satisfacer a los colaboradores. La hipótesis plantea que existe una carencia de comunicación interna y la simpatía con la cultura organizacional es mínima. La metodología del estudio es mixta (cuantitativa y cualitativa), además, se realizaron entrevistas y aplicaron cuestionarios a 60 colaboradores. La investigación concluye que la comunicación interna de la organización no tiene buen alcance desde hace 15 años, provocando desinformación y confusión acerca de la cultura organizativa promovida por la empresa.

1.2.2 Antecedentes nacionales

En el ámbito nacional, Rodríguez (2023) en su estudio titulado “La comunicación interna y la cultura organizacional de los trabajadores de la fiscalía anticorrupción de Áncash, 2020” tiene como objetivo determinar la relación entre ambas variables en la institución durante el año 2020. El autor identificó una comunicación interna inadecuada, lo que contribuyó a la presencia de actitudes de superioridad por parte de colaboradores con cargos jerárquicos superiores. Ese problema generaba que la comunicación se efectuara solo de forma descendente sin opción a que los trabajadores de cargos inferiores puedan expresar sus opiniones. Asimismo, otro de los factores que causaba esta tensión dentro de la organización era que los representantes de la sede principal (jueces supremos) estaban involucrados en el caso “cuellos blancos”, lo que también generó disgusto y opiniones desfavorables a la institución.

La investigación se realizó bajo un diseño no experimental, nivel descriptivo, tipo básico y método cuantitativo. Además, los participantes fueron 92 trabajadores pertenecientes

a la Fiscalía Anticorrupción de Áncash. En cuanto al instrumento, se trabajó con un cuestionario tipo Likert. El resultado del estudio indica que sin la comunicación interna no hay un adecuado traslado de información a los colaboradores, asimismo, las personas que se encuentran a nivel gerencial son los responsables de cultivar la adecuada comunicación interna e insertarla a la cultura corporativa.

Esta investigación nos aporta indicando que la comunicación interna es vital en el mundo empresarial y es un elemento básico para que una institución funcione con normalidad.

En Chimbote, Ambicho (2020) en su tesis titulada “Comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores de un hipermercado de Chimbote – 2020” tuvo como objetivo analizar la relación entre ambas variables. La investigación indica que los colaboradores consideraban que el proceso de comunicación interna era difícil de entender, esto generaba que pierdan credibilidad en la organización y no desarrollen el sentido de pertenencia al lugar donde trabajaban, pues sentían que no se difundían toda la información importante de la empresa.

Se utilizó un enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo y diseño no experimental. Tuvo una población de 150 colaboradores de los cuales se tomó una muestra censal para luego aplicar dos cuestionarios. Finalmente, se concluyó que hay un estrecho vínculo entre comunicación interna y cultura organizacional del hipermercado.

De igual manera, Jara y Porras (2022) en su tesis titulada “La cultura organizacional y su relación con la comunicación interna en una empresa pública de Lima, 2022” tuvieron como objetivo encontrar la relación entre ambas variables en una institución durante el año 2022, donde identificaron que la cultura organizacional está segmentada por comportamientos del personal, directivas institucionales y normativas. Además, señalan que la cultura organizacional está caracterizada por la poca participación de los miembros y la

incertidumbre frente a los distintos estilos de liderazgo, lo que trae consigo división entre los colaboradores y fomenta el individualismo. También se identificó que los trabajadores no reciben una oportuna y clara información, produciendo retardos en los procesos. La investigación usó un enfoque cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo y diseño no experimental. La población se conformó por 120 colaboradores y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Por último, se concluye que la relación entre la cultura de la empresa y la comunicación interna se evidencia en el nivel que los trabajadores y funcionarios comprenden y conocen la filosofía de la organización, de igual manera, conocen las formas de comunicación dentro de la organización y a quién acudir para recibir la información necesaria para sus actividades.

En esa misma línea Lucen (2021), en su tesis titulada “Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa, 2021 - Huancayo” tuvo como objetivo encontrar la relación entre ambas variables. La base teórica de la investigación define a la comunicación interna como el conjunto de tareas que realiza la empresa, las cuales aportan a las buenas relaciones y contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización, además, manifiesta que la cultura organizacional es el reflejo de la esencia de la empresa. El autor utilizó el método deductivo, descriptivo y con enfoque cuantitativo. La muestra incluyó 35 trabajadores de la institución privada quienes contestaron una encuesta.

El estudio concluye que los empleados aceptan las comunicaciones oficiales de la empresa y se identifican con la cultura de tipo Clan, su hipótesis se aprueba ya que existe una estrecha correlación entre la comunicación interna y la cultura organizacional.

El antecedente a continuación cuenta con 12 años de antigüedad, sin embargo, aporta valiosa información en la conceptualización de comunicación interna y cultura organizacional.

Roca (2012) en su investigación titulada “Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho período 2009” tuvo como objetivo encontrar la relación entre ambas variables y planteó que la cultura organizacional afecta a la comunicación interna determinando todo su proceso. Su enfoque teórico parte conceptualizando a la comunicación interna como el flujo mediante el cual se transmite información para fines participativos y no solo informativos, además considera que comprender el tipo de cultura es crucial, pues sus características van a influenciar en el comportamiento de los colaboradores. La investigación es de tipo descriptivo – correlacional, no experimental y de corte transversal, utilizó el cuestionario como instrumento, el cual fue aplicado a 100 profesores y 240 estudiantes de la universidad. El estudio llega a la conclusión de que ambas variables están relacionadas, ya que, los participantes indican que su comunicación interna y cultura organizacional son desfavorables, adicionalmente, los profesores manifiestan que la comunicación interna es ineficiente e igualmente perciben una inadecuada cultura organizacional.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry según la percepción de los colaboradores en el año 2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la incidencia de la comunicación formal en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.
- Analizar la incidencia de la comunicación informal en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.

1.4 Justificación

Hoy en día la comunicación interna es esencial debido a que, si existe un correcto flujo de comunicación, se obtendrá personal informado sobre los procesos, comprometido al logro de metas, personal que participe activamente en la organización y se sienta parte de esta. Se puede señalar que en una organización se comunica todo, ya sean procesos, cambios, reestructuraciones, etc., por lo que no existe organización sin comunicación interna.

Desde la perspectiva del trabajo social, es importante el estudio de la comunicación interna y de la cultura organizacional porque la persona es un ser social que está en constante interacción, en este intercambio de información nuestra labor desde Bienestar Social es mantener una adecuada comunicación a todo nivel, fomentar políticas en las cuales los colaboradores participen activamente en las decisiones de la empresa y así generar sentido de pertenencia.

Adicionalmente, los trabajadores sociales actuamos como mediadores entre los colaboradores y la empresa, por lo que es vital conocer las exigencias de los trabajadores y los intereses que rigen la organización, los cuales forman parte de su cultura organizacional, con el fin de brindar una adecuada intervención.

Asimismo, este estudio beneficiará tanto a la empresa Ripley como al colaborador, ya que permitirá informar al empleador sobre la perspectiva actual de los colaboradores de la comunicación interna y cultura organizacional. En cuanto al colaborador, la presente investigación le ayudará en determinar el tipo de cultura en la que se desarrolla Ripley y discernir si esta cultura es compatible a sus expectativas.

Definitivamente es importante y vital conocer el estado y estilo de comunicación interna de una empresa, porque el incorrecto flujo de comunicación, tanto vertical como horizontal, podrían generar confusión entre los colaboradores de la empresa, lo cual se

reflejaría en falta de compromiso, desconocimiento e incertidumbre, influenciando indirectamente en las ventas de la empresa.

Asimismo, esta investigación aportará a la empresa información actualizada, la cual servirá de base para la formulación de sus políticas internas.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

La comunicación interna incide en la cultura organizacional de la tienda Ripley Salaverry, según la percepción de los colaboradores en el año 2023.

1.5.2 Hipótesis específicas

- La comunicación formal incide en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.
- La comunicación informal incide en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Bases teóricas sobre el tema de investigación

En el presente capítulo, se define el marco teórico que guiará la investigación considerando a la comunicación interna y a la cultura organizacional, como las dos variables vitales del estudio.

2.1.1 *Comunicación Interna*

La comunicación interna es entendida como todo el conjunto de actividades realizadas por la organización para crear y mantener una adecuada relación entre sus miembros (Gonzales, 2015). Mediante el cual, se comparte información relevante para contribuir al logro de objetivos organizacionales.

Este conjunto de actividades como tal siempre ha existido en el mundo corporativo, sin embargo, según Arriagada (2009), hasta los primeros años de los noventa la comunicación interna priorizó difundir verticalmente información de carácter laboral, como los salarios, políticas, normativas e historia de la organización. Adicionalmente, nos menciona que el objetivo de la comunicación interna fue alentar y fomentar un flujo de información fluido, además de facilitar la comunicación entre los empleados de todos los niveles de la organización.

Con el paso del tiempo, la comunicación interna se conecta a la estrategia de negocio de las organizaciones (reputación, identidad y cultura organizacional) debido a que el desarrollo de la comunicación interna se orientó a la bidireccionalidad de la comunicación entre institución y personas (Arriagada, 2009). Debido a ello, la comunicación interna ayudó a inspirar el trabajo de los colaboradores y fue reconocido como un componente crucial en el establecimiento y preservación de la cultura organizacional.

Actualmente, la gestión de la comunicación interna según Herrera (2020) se distingue por su carácter integrado y por su versatilidad, ya que desempeña un papel crucial en la transmisión de acontecimientos significativos como reestructuraciones, fusiones, etc., además, desempeña un rol importante en la consolidación de la cultura organizacional, mejorando el vínculo entre directivos y equipos, promoviendo la armonía entre los diversos departamentos y reforzando el liderazgo, evitando de esta forma la incertidumbre y desinformación.

Asimismo, Herrera (2020) indica que la gestión de la comunicación interna es dinámica y multidireccional debido a que se transmiten mensajes de manera ascendente y descendente, a través de diversos canales y que actualmente no se utilizan exclusivamente medios escritos, por el contrario, se combinan herramientas como la digital y no verbal.

2.1.1.1 Comunicación Formal. En palabras de Claro et al. (2022), la comunicación formal es aquella que “usa los canales oficiales de la organización” (p. 7). Por su parte, Papic (2019) define a la comunicación formal como la “producida por la propia organización y dirigida hacia el interior de esta” (p. 67). En esta misma línea, Fleitas et al. (2009) señalan que la comunicación formal se transmite a través de canales oficiales, en el que se aprecian normas organizacionales que rigen el comportamiento de los miembros.

Además, Charry (2018) establece que la comunicación formal “dentro de la organización se puede dar de 3 formas: Comunicación descendente, ascendente y horizontal”. (p. 28)

La comunicación interna formal se divide en las siguientes categorías considerando la jerarquía o puesto laboral que tengan los actores involucrados.

A. Comunicación descendente. De acuerdo con Martín (2024), la comunicación interna descendente es aquella donde los niveles gerenciales o de jefatura transmiten información, datos, etc., hacia sus subordinados. La característica de este tipo de comunicación es que suele ser unidireccional y cumple con notificar, informar e instruir.

Según Brandolini y Gonzáles (2008), la comunicación interna descendente es la comunicación que nace de los niveles superiores de la empresa a niveles inferiores y se comparte a través de canales autorizados. El objetivo es que todos los miembros de la organización conozcan y comprendan sus valores y objetivos, lo que ayudará a generar credibilidad y confianza, fomentando participación y una adecuada comunicación.

B. Comunicación ascendente. Según Brandolini y Gonzáles (2008), a diferencia de la comunicación descendente, “este tipo de comunicación nace desde los niveles inferiores de la organización hacia los altos directivos o niveles superiores” (p. 35).

Lo positivo de este tipo de comunicación es que los miembros de la organización pueden participar, expresarse y tener un papel sobre lo que se informa, generando un clima laboral positivo y buenos resultados para la institución.

De acuerdo con Martín (2024), mediante la comunicación interna ascendente se proporciona el feedback hacia los directores, gerentes y jefes de la organización, fomentando una mayor dedicación a la empresa por parte de los trabajadores y mejorando la calidad de las decisiones.

C. Comunicación transversal. Según Brandolini y Gonzáles (2008) la comunicación interna no solo se produce entre personas de distintos niveles jerárquicos, sino también entre compañeros. Asimismo, de acuerdo con Martín (2024), las diferencias jerárquicas no existen en este tipo de comunicación, por el contrario, se da entre igual jerarquía con el fin de responder solicitudes, resolver problemas y favorecer el trabajo en equipo.

El presente estudio se realizará considerando solo a la comunicación interna ascendente y descendente, debido a que la investigación está orientada a la interacción entre jefaturas y colaboradores. Además, la comunicación transversal está conformada por la comunicación ascendente y descendente.

2.1.1.2 Canales de Comunicación Interna. Los canales de comunicación oficiales son las vías mediante el cual se desarrolla el proceso de comunicación formal y de acuerdo con Brandolini y Gonzáles (2008) existen dos tipos de canales de comunicación interna: Los tradicionales y los tecnológicos, mencionan que el principal atributo los canales tecnológicos es su tendencia a utilizar medios digitales como internet y foros. En cambio, los canales tradicionales suelen expresarse verbalmente o por escrito.

A. Canales tradicionales. También conocido como los canales cara a cara, desde la perspectiva de Brandolini y Gonzales (2008), estas vías de comunicación funcionan mejor para el tratamiento de temas complejos como, por ejemplo, para anunciar algún cambio, fusiones, crecimientos o en caso de crisis (fallecimientos, manifestaciones, pérdidas, etc.). Esto debido a que, en primer lugar, el emisor del mensaje tiene más cercanía con el receptor, en segundo lugar, los elementos no verbales de la comunicación tales como los gestos, entonación y la intención cobran un papel importante y, en tercer lugar, el feedback es de manera inmediata.

En esta misma línea, se encuentran los recursos que se desarrollan en canales gráficos, estos son ideales para cuando se necesita algún registro, usualmente se utilizan con cierta periodicidad para la publicación y difusión según Brandolini y Gonzales (2008).

Algunos ejemplos de los canales tradicionales:

- Periódicos murales
- Manuales de políticas de Recursos Humanos
- Manuales de funciones o procedimientos
- Reuniones de trabajo
- Desayunos laborales
- Encuestas de clima organizacional

- Reportes de resultados, sostenibilidad, etc.
- Actividades recreativas y de integración
- Buzón de sugerencias
- Folletos
- Capacitación, seminarios y talleres
- Entre otros

Adaptado de Brandolini y Gonzales (2008).

B. *Canales tecnológicos.* Debido a la globalización, la tecnología ha intervenido en los canales de comunicación interna, algunos ejemplos son:

- Intranet organizacional
- Blogs
- E-mails
- Periódicos organizacionales virtuales
- Glosarios y guías de preguntas frecuentes
- Foros
- Buzones electrónicos
- Entre otros

Adaptado de Brandolini y Gonzales (2008)

Finalmente, Brandolini y Gonzáles (2008) indican que “para definir cuál es el mejor canal para transmitir alguna información se debe considerar el objetivo y el público objetivo” (p. 89). Además, actualmente los canales utilizan diversas herramientas y crean una mezcla entre lo tecnológico y lo tradicional, como por ejemplo las reuniones presenciales de trabajo cuyo canal principal es la comunicación verbal (canal tradicional), en donde se pueden entregar folletos o anotes escritos (tecnológicos) que consolida la información brindada.

2.1.1.3 Comunicación Informal. López y Saboya (2016) entienden a la comunicación informal como:

“Todos aquellos rumores, comentarios, palabras sarcásticas, entre otros, que buscan generar incertidumbre, no utilizan los canales de comunicación oficiales de la empresa, no tiene algún aspecto formal y se da a todo nivel jerárquico”. (p. 46).

En la presente investigación se enfatiza a los rumores, entendidos como “aquel proceso de comunicación no oficial, dinámico y ambiguo que busca generar expectativa entre los miembros” (Mazo, 2019, p. 38). En ese mismo sentido, Pérez (2020) expresa que “generalmente los rumores no son comprobados, sino que la información vertida puede ser cierta o falsa pero no es verificable al momento de transmitir este tipo de información” (p. 133).

De acuerdo con Aguilar y Braun (2018), los rumores son entendidos como comunicación informal ya que no se puede comprobar la veracidad del mensaje, se extiende sin regulación por parte de la empresa y puede generar confusión interrumpiendo el correcto flujo de mensajes oficiales.

Además, Monasi y Vargas (2019) señalan que la comunicación informal está caracterizada por ser “subjetiva, dinámica y varía de acuerdo con la posición, edad, circunstancia, entre otros factores. Esto debido a que, generalmente este tipo de comunicación no está regulado por la empresa” (p. 27).

Brandolini y Gonzáles (2008), afirman que absolutamente todas las empresas tienen comunicación interna dentro de ellas, la cual se puede desarrollar en canales formales o informales, definidas o no en una política de comunicación. Esta realidad se da debido a que toda empresa está conformada por personas quienes se interrelacionan generando comunicación y plantean que cuando no existe un plan como tal, estos vacíos serán llenados

por rumores y malentendidos, lo cual podría conllevar a incertidumbre entre los miembros y a considerar a los rumores como base de su cultura organizacional.

Finalmente, Fleitas et al. (2009) entienden que la comunicación informal, “nace de aquellos grupos informales de la organización, no se transmite a través de canales formales y algunos ejemplos de ellos son los comentarios, opiniones, entre otros” (p.2).

2.1.1.4 Temas abordados en la comunicación interna. Los temas o mensajes abordados en la comunicación interna son entendidos, según Collado (2002), como toda aquella información que la fuente envía al receptor, conformada por símbolos comprendidos por ambos. Estos temas están en relación con la naturaleza de cada organización, la intención que se comunican los mensajes, los objetivos organizacionales y las características de sus miembros.

Según Graverán (2017) los temas abordados en la comunicación interna se clasifican en:

- Tareas: considerados como todos los temas relacionados al trabajo, labores, indicadores, horarios, etc.
- Procedimientos: es toda la información relacionada a reglas, normativas y políticas.
- Humanos: es toda la información personal de los colaboradores, considerando sus sentimientos, problemas y necesidades.
- Estratégicos: es toda la información relacionada a la cultura organizacional (valores, objetivos, misión y visión).

Con el fin de sintetizar los temas y clasificarlos en dos dimensiones, en la presente investigación se consideraron temas laborales (conformados por las tareas, procedimientos y estratégicos) y los temas personales – humanos, los cuales también son importantes en el marco laboral pues la Organización Internacional de Trabajo (2016) indica que si los empleadores tienen una buena relación basada en respeto, comprensión y considerando a los

colaboradores como personas que tienen necesidades y sentimientos, se fomenta mayor productividad en los miembros y genera rentabilidad a la empresa.

Además, de acuerdo con Laffitte (2013) estos temas pueden variar en cada organización, pero siempre la cultura organizacional se va a apreciar reflejada en el proceso de comunicación interna.

2.1.1.5 Funciones de la Comunicación Interna. Se entiende a una función como el proceso que tiene como finalidad influenciar en la conducta de alguien o algo más.

Para Verghese (2012) la principal función de la comunicación interna es brindar las herramientas necesarias a los líderes y directivos para transmitir información adecuada en la forma y momento adecuado. Adicionalmente, otra función de la comunicación interna es consolidar los valores y metas de la organización, así como sus derechos y deberes a través de la información que se comunica y de la participación de los miembros.

De acuerdo con Brandolini y Gonzáles (2008), nos indican que la comunicación interna tiene como funciones principales:

- Fomentar la responsabilidad de los miembros en el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del trabajo en equipo.
- Garantiza la correcta coordinación de los procesos de la empresa priorizando el diálogo a todo nivel a través de la comunicación interna con el fin de eliminar la incertidumbre.
- Fomenta la formación de actitudes positivas, es decir, la empresa puede lograr actitudes favorables de sus miembros ya que reciben información oportuna.
- Aumenta la productividad; es decir, los miembros que poseen una adecuada información por parte de la empresa son capaces de llevar a cabo sus tareas en el plazo previsto y con los recursos brindados por la organización.

Finalmente, Fitzpatrick & Valskov (2014) indican que la comunicación interna va más allá de entregar afiches y crear videos, por el contrario, destacan las siguientes funciones:

- Prestar atención a las opiniones de los miembros e interactuar con ellos.
- Ayudar a los directivos a garantizar que la información que se comparte se brinde de manera clara y precisa.
- Conservar a los mejores colaboradores, dándoles los conocimientos y recursos necesarios para que puedan realizar adecuadamente sus labores.

2.1.1.6 Objetivos de la Comunicación Interna. Según Arriagada y Ulsen (2011), los principales objetivos de la comunicación interna son:

- Notificar adecuadamente sobre información relevante de la organización (metas, objetivos, etc.) e información específica como las funciones de cada persona, datos sobre sus contratos, etc.
- Desarrollar y difundir la cultura organizacional, es decir, comunicar sobre la identidad de la institución.
- Fomentar actitudes de participación y pertenencia entre los miembros.

En esta misma línea, Berceruelo (2016), plantea que “la comunicación organizacional debe estar orientada a retener al personal que aportan al logro de metas y objetivos organizacionales, debido que a largo plazo generará beneficios tanto económicos como sociales a la empresa” (p. 36).

Adicionalmente, Andrade (2005) indica que la “comunicación interna tiene como objetivo principal alcanzar los resultados organizacionales, los cuales clasifica en cinco “íes: investigación, identificación, información, integración e imagen” (p. 34).

En ese mismo sentido, Martín (2024) establece cuatro objetivos que constituyen la meta de la comunicación interna:

- Enriquecer la comunicación entre los miembros, ya que crea un espacio en donde se intercambian ideas y genera participación.

- Contribuye a consolidar la cultura organizacional, ya que la comunicación interna debe estar orientada a que los colaboradores estén informados de primera mano sobre la cultura de la empresa y sientan que pertenecen en ella.
- Concientiza tanto a los directivos como a los colaboradores, ya que la comunicación interna permite conocer a los colaboradores saber quiénes son los responsables de cada área de la organización, y sucede a la inversa, los empleadores pueden conocer a quienes se están dirigiendo y conocerlos con mayor exactitud.
- Desarrolla relaciones entre las distintas áreas de la organización, ya que la comunicación interna mejorará el traslado de información a todo nivel, impidiendo que las personas trabajen de manera aislada.

Finalmente, Aguilar y Braun (2018) plantean cinco objetivos esenciales de la comunicación interna:

- Los miembros de la organización a todo nivel deben conocer los objetivos, valores y misión de la empresa a través del proceso de comunicación interna con el fin de mantenerlos siempre informados para evitar rumores y minimizar la incertidumbre.
- Fomenta el diálogo entre colaboradores y jefaturas, con el fin de generar feedback.
- Incentivar el sentido de pertenencia de los colaboradores.
- Motivar a los colaboradores para que aporten con sus ideas y sugerencias en las acciones de la empresa.
- Implementar canales de comunicación a todo nivel.
- Compartir los logros alcanzados de la empresa a los colaboradores, con el fin de fomentar el sentimiento que los también fueron parte de los éxitos organizacionales consolidando su compromiso.

2.1.1.7 Características de una Comunicación Interna exitosa. Brandolini y Gonzáles (2008) nos presentan unas reglas básicas y cuestiones importantes para alcanzar una comunicación interna exitosa:

- La alta gerencia debe estar comprometida e involucrada con la comunicación interna.
- La participación de los miembros es importante en la gestión de la comunicación interna, ya que pueden absolver dudas y proponer ideas que vayan conforme a los intereses organizacionales.
- Se debe generar que la política interna sea conocida y puesta en práctica en el día a día por todos los miembros de la organización.
- Los canales de comunicación deben desarrollarse de forma que se complementen y sean de mayor aceptación por los miembros.
- Se debe desarrollar un comité o área de comunicaciones en el que la mayoría de las áreas participen a través de delegados con el objetivo de una correcta aplicación del plan de comunicación interna.
- El plan de comunicación interna contribuya y esté de acuerdo con los intereses organizacionales (visión, valores, etc.)
- Es importante la participación de los colaboradores, ya que aportan iniciativas con el fin de mejorar continuamente los resultados del plan.

2.1.2 Cultura Organizacional

De acuerdo con Brandolini y Gonzáles (2008) el conjunto de principios fundamentales, costumbres, directrices, pautas, comportamientos y creencias que forman el marco común de una organización, que influencia en las acciones y pensamientos de los miembros, se conoce como cultura organizacional.

Valero et al. (2022) plantearon que la cultura organizacional es definida como todos aquellos “elementos propios de la organización que guiarán la conducta, creencias y los valores con los que los empleados se identificarán”. (p. 2).

En la misma línea, Pezo et al. (2020) expresan que:

“La cultura organizacional hace referencia a la actuación de los miembros teniendo en cuenta los valores, creencias, protocolos, entre otros componentes que se involucran en los flujos de comunicación, el estilo de liderazgo, la integración de equipos, etc. Entonces, la cultura organizacional no es estacionaria; cambia y se propaga”. (p. 128).

En la presente investigación se tomará en cuenta el tipo de cultura organizacional y los valores, ambos conforman a la cultura en su totalidad, sin embargo, se pondrá énfasis en los dos conceptos mencionados debido a las características de la empresa donde se realizará la investigación.

2.1.2.1 Tipos de Cultura Organizacional. Para la presente investigación se considerará la teoría de Kim Cameron y Robert Quinn (1999), denominada “Modelo de Valores en Competencia” (Competing Values Model (CVM), debido a que es uno de los modelos más utilizado en investigaciones sobre cultura organizativa.

Los autores antes mencionados plantean cuatro tipos de cultura organizacional: clan o de grupo, adhocracia o de desarrollo, jerarquizada o procesos internos y mercado o racional.

A. Tipo de cultura clan o de grupo. En este tipo de cultura se da importancia a la flexibilidad, el desarrollo del personal, el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de los miembros de la organización. Lo más resaltante de este tipo de cultura es que los miembros de la organización ven a la empresa como su segunda familia y aprecian a los líderes como figuras paternales.

Los miembros de la organización consideran que es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas pueden compartir entre sí con total confianza.

De acuerdo con Salazar (2008), este tipo de organización prima la lealtad y tradición entre ellos donde el afecto y apego entre ellos son elementos importantes, debido a ello, la organización reconoce y recompensa el trabajo en equipo y la sinergia entre los miembros.

B. Tipo Adhocrática o de Desarrollo. La cultura adhocrática también es conocida como cultura empresarial, representa a las organizaciones que siempre están a la vanguardia en relación con los cambios que caracterizan al mundo organizacional.

Según Salazar (2008) “los miembros ven a la organización como un lugar dinámico, donde pueden desarrollar su creatividad y apoyarán su espíritu emprendedor” (p. 34). Debido a ello, las personas suelen ser muy creativas y toman riesgos sin problemas.

Los líderes son considerados innovadores y generalmente toman riesgos, el pilar de la organización es la experimentación de nuevas áreas de negocio y unidades económicas. Debido a su dinamismo, este tipo de organización suelen ser los líderes en su sector o rubro.

C. Tipo de Mercado o Racional. De acuerdo con Salazar (2008) en este tipo de organización “se enfatiza las coordinaciones externas con otras empresas y no considera de mucho interés los asuntos internos” (p. 35). Debido a ello, los miembros se ven orientados a generar lazos con agentes externos que aportarán a la empresa.

El rasgo principal de este tipo de cultura es su énfasis en los resultados y su principal objetivo es finalizar sus tareas correctamente. Por lo general, los miembros son personas competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Además, los jefes son competitivos y exigentes directivos. “Este tipo de cultura se basa en la reputación de la organización, con la cuota de mercado y la sostenibilidad como indicadores de éxito.” (Salazar, 2008, p. 36)

D. Tipo Jerarquizada o de Procesos Internos. Salazar (2008) señala que, en este tipo de cultura, los miembros consideran a la organización como un lugar que enfatiza estructuras, procesos y formalidades para trabajar.

La principal característica es que los procedimientos son los ejes de toda la organización y son los encargados de guiar el qué hacer de los miembros.

Las jefaturas están caracterizadas por darle prioridad a ser excelentes coordinadores, alineados según las normas, políticas y reglas de la organización.

Finalmente, según Salazar (2008) la organización en este tipo de cultura “busca generar cierta estabilidad laboral a favor de sus miembros, quienes son recompensados generalmente por ascensos y mejoras salariales” (p. 35).

2.1.2.2 Valores Organizacionales. De acuerdo con Rueda y De Campos (2016), los valores organizacionales son definidos como conceptos rectores o creencias que están en función a intereses individuales, grupales o mixtos, además, funcionan como medio para alcanzar los objetivos organizacionales.

Asimismo, Correia et al. (2019) expresan que los valores organizacionales “son considerados como uno de los pilares claves de la cultura organizacional”. (p. 230).

Además, es esencial que la empresa establezca sus valores organizacionales ya que estos guiarán el comportamiento de los miembros e influenciarán en los valores individuales de cada persona con el fin de establecer y preservar una vida social de éxito basada en valores colectivos. (Valbuena et al., 2006)

En el caso de Ripley como organización, se definen cinco valores organizacionales los cuales fueron señalados en su Reporte de Sostenibilidad en el año 2021:

- **Integridad:** Ripley actúa con transparencia, honestidad, ética y respeto a las personas, el entorno y la institución.
- **Servicio:** Ripley genera valor a sus clientes a partir de sus servicios.
- **Confianza:** Ripley crea lazos, los cuales son la base para generar relaciones duraderas.
- **Compromiso:** Ripley cumple con sus promesas hechas a sus clientes, equipos e institución.

- **Pasión:** Ripley trabaja con entusiasmo, entrega y se involucran con nuevas tareas.
- **Austeridad:** Ripley trabaja controlando sus costos, buscando el mejor retorno para todos.

Adaptado del Reporte de Sostenibilidad Tiendas por Departamento Ripley Perú (2021).

2.1.2.3 Funciones de la Cultura Organizacional. De acuerdo con Marín (1997) la función más importante de la cultura organizacional es dirigir el comportamiento de los miembros en función a los intereses de la organización y a sus objetivos.

Asimismo, para O'Reilly (1996) algunas funciones relevantes de la cultura organizacional son:

- Establecer límites porque ayuda a definir la identidad de una organización, pues no hay dos empresas que tengan exactamente la misma cultura.
- Fomentar el sentido de pertenencia entre los miembros, promoviendo el compromiso y la comunicación.
- Moldear las actitudes y comportamientos de los miembros de acuerdo con los objetivos organizacionales.

En la misma posición se encuentra Ritter (2008) ya que plantea que las principales funciones de la cultura organizacional son:

- La organización orienta y gestiona la conducta de los miembros a través de la transmisión de la cultura en las diversas actividades que se ejecutan.
- A través de la cultura organizacional se fomenta el sentido de pertenencia e identificación con la empresa.
- A través de la cultura organizacional, los miembros de la organización y el público en general conocerán la empresa, sus valores y otros aspectos que la hacen única.
- La cultura organizacional la diferencia de las demás, incluso el de su competencia directa, aunque ambas ofrezcan los mismos bienes y servicios su cultura es la que las diferenciará.

2.1.2.4 Evolución de la Cultura Organizacional en la vida de una organización.

Schein (1988) define tres momentos en la evolución de una empresa y como se manifiesta la cultura organizacional en cada etapa:

A. *Nacimiento y primeros años de la organización.* En esta etapa la cultura es fuente de identidad, es el pilar que unifica la organización, se enfatiza la socialización e interacción de los miembros con el fin de lograr una mayor integración y claridad.

B. *Adolescencia de la organización.* En esta etapa hay una expansión de productos o servicios de la organización, debido a ello, se suele perder ciertas metas claves, valores y presunciones provocando una crisis de identidad, ya que se crean nuevas subculturas. Por lo tanto, se fomenta el curso de un cambio de cultura.

C. *Madurez empresarial.* En esta etapa la organización atraviesa una madurez o declinación de los productos o servicios que ofrece, asimismo hay un aumento de la estabilidad interna o estancamiento.

Usualmente se evidencia una falta de motivación para el cambio, por lo que la cultura organizacional obliga la innovación y preserva los éxitos logrados en el pasado, debido a ello, la cultura se considera una fuente de defensa y autoestima.

Es importante mencionar que no existen culturas mejores o peores que otras, debido a que, va a depender de la etapa organizacional en la que se encuentran y de los objetivos de la organización para poder adaptarse y sobrevivir en el transcurso del tiempo.

En el caso de Ripley, es una empresa chilena que llega a Perú en el año 1997 con la inauguración de su primera tienda ubicada en el Jockey Plaza, para el año 2014 se inaugura la tienda Ripley Salaverry y en el año 2023 se consolida con 31 tiendas a nivel nacional, por lo que se puede señalar que Ripley se encuentra en la etapa de madurez empresarial. Además, a pesar de una empresa con raíz chilena, las decisiones de las tiendas peruanas se centralizan en los altos directivos nacionales. Actualmente, Ripley es reconocido por ser una tienda por

departamento con gran variedad de productos textiles, electrodomésticos y de belleza con proyección a seguir inaugurando nuevas tiendas y fidelizar a sus clientes.

2.1.3 Relación entre Comunicación Interna y Cultura Organizacional

Según Brandolini y Gonzáles (2008) “la empresa como espacio de interacción entre personas es generadora de su propia cultura” (p. 27). Esto implica que, entre otros componentes sociales, la empresa moldea los hábitos, creencias, formas de pensar, acciones y valores de las personas.

Debido a ello, podemos señalar que a partir del envío y recepción de mensajes hacia los colaboradores tales como funciones, valores, instrucciones, entre otros, la cultura organizacional se va consolidando.

Asimismo, Brandolini y Gonzales (2008) manifiestan que “la cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar un espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa” (p. 28).

La comunicación interna y la cultura organizacional son interdependientes, ya que es a través de la comunicación, el medio que formará las bases de la cultura debido a las interacciones como tal y al intercambio de información entre empresa y colaboradores.

Por otro lado, la cultura organizacional debe trabajar en conjunto con la comunicación interna para garantizar la participación de los colaboradores, con el fin de que se puedan consolidar los valores, objetivos y metas de la organización.

Además, Guerrero et al. (2022) señalan que, al considerar a la comunicación interna como una herramienta fundamental en la vida de una institución, se reconoce su papel como vehículo en la configuración de la cultura organizacional.

Apoyando a esta postura, Tessi (2013) señala que es comprensible que la cultura organizacional se origine desde el interior para posteriormente proyectarse al exterior. Debido

a ello, el grado en que los miembros de la organización se sientan reconocidos y representados lo determinará la cohesión y coherencia de la cultura organizacional.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo aplicada, pues “su máximo objetivo es proporcionar datos críticos que permitan dar respuestas y tomar decisiones adecuadas en ámbitos espaciotemporales precisos.” (Bisquerra, 2009, p. 37).

Además, la tesis se desarrolla bajo el método hipotético – deductivo. Al respecto, Babativa nos explica que este método “parte de una premisa, las hipótesis, establecidas por un sistema de teorías construidas por pruebas empíricas, las cuales arriban a particularidades, que permiten hacer nuevas relaciones y llegar a conclusiones e inferencias de los hechos que validan la hipótesis.” (Babativa, 2017, p.56).

La investigación se realiza con un enfoque cuantitativo que, de acuerdo con Hernández et al. (2014), es aquel que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p. 4).

Además, la investigación es de tipo descriptivo y correlacional, pues de acuerdo con Hernández et al. (2014), se busca descubrir las propiedades y atributos de los fenómenos, hechos o sucesos en un contexto específico y el objetivo es determinar el grado de relación entre dos o más variables.

Finalmente, la investigación tiene diseño no experimental y transversal, ya que el estudio se desarrolla sin manipular las variables y se aprecian los fenómenos sin modificar su entorno natural.

Complementariamente, los datos se recolectaron considerando solo el año 2023, con el fin de describir la correlación de las variables en un tiempo determinado. (Hernández et. al., 2014).

3.2 Ámbito temporal y espacial

La presente investigación consideró la percepción de los colaboradores en el año 2023. Durante el año 2024, se recolectó información, la cual fue analizada meticulosamente para poder establecer conclusiones y recomendaciones.

Además, la investigación se desarrolló en las instalaciones de la Tienda Ripley, ubicada en la Av. Gral. Salaverry 2370, Jesús María, Lima.

3.3 Variables

A. Comunicación interna. Conjunto de procedimientos de comunicación y mensajes que se realizan para generar una adecuada relación entre los miembros de una institución a través de la transmisión de información relevante. Las dimensiones de la comunicación interna son:

- Comunicación formal (ascendente, descendente y canales de comunicación oficiales)
- Comunicación informal (rumores)

B. Cultura organizacional. Conjunto de valores, creencias, protocolos y otros componentes que forman la identidad de la organización o institución. Las dimensiones de la cultura organizacional son:

- Tipos de cultura organizacional (cultura clan, de desarrollo, de mercado y racional jerarquizada).
- Valores (integridad, servicio, confianza, compromiso, pasión y austeridad).

3.3.1 Operacionalización de variables

CONCEPTO O VARIABLE TEÓRICA	DIMENSIONES	INDICADORES	VARIABLES	NIVEL DE MEDICIÓN	ITEM
Comunicación interna Conjunto de actividades realizadas por la organización para crear y mantener una adecuada relación con y entre sus miembros, mediante las cuales se comparte información relevante para contribuir al logro de las metas institucionales. (Gonzales, 2015)	Comunicación Formal Se origina en la estructura de la empresa. Los mensajes siguen los medios oficiales a través de las normas que rigen el comportamiento y fluyen de manera descendente, ascendente y horizontal.	Comunicación ascendente Comunicación dirigida desde los niveles bajos de la empresa hacia los niveles superiores dentro del organigrama de la empresa.	Frecuencia de comunicación ascendente	Intervalo	7
			Confianza en comunicación ascendente sobre temas laborales	Nominal	8
			Confianza en comunicación ascendente sobre temas personales	Nominal	9
			Temas en la comunicación ascendente	Nominal	10
			Posibilidad de brindar sugerencias en la comunicación ascendente	Ordinal	11
			Feedback en la comunicación ascendente	Ordinal	12
		Comunicación descendente Comunicación proveniente de los niveles altos de la empresa hacia los niveles bajos.	Frecuencia de comunicación descendente	Nominal	13
			Confianza en comunicación descendente sobre temas laborales	Nominal	14
			Confianza en comunicación descendente sobre temas personales	Nominal	15
			Temas en la comunicación descendente	Nominal	16
			Feedback en la comunicación descendente	Ordinal	17
		Canales de comunicación Medios por los cuales se transmite la	Canal de comunicación más utilizado	Nominal	18
			Canal de comunicación más utilizado para fines informativos	Nominal	19

		información y se busca generar participación	Canal de comunicación que fomentó la participación de colaboradores	Nominal	20
			Frecuencia del uso de canales de comunicación oficiales	Ordinal	21
			Canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente	Nominal	22
			Comunicación oportuna de información relevante	Nominal	23
			Percepción sobre la comunicación interna exitosa de Ripley	Nominal	24
	Comunicación Informal Mensajes en el nivel de comentario, sugerencias o producidos por el personal (chismes, rumores, chistes mordaces, palabras sarcásticas, etc.)	Rumores Proceso de comunicación interpersonal extraoficial.	Percepción sobre la utilidad de rumores	Nominal	25
			Afectación de los rumores y comentarios	Nominal	26
			Replica de rumores	Ordinal	27
			Percepción sobre la presencia de los rumores	Ordinal	28
Cultura organizacional Grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje, los comportamientos y	Tipo de Cultura Organizacional Clasificación desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn que nos permite determinar la cultura de cada empresa a través de ciertas características.	Tipo Clan, Tipo de Desarrollo, Tipo de Mercado y Tipo Jerarquizada	Percepción sobre sus compañeros de trabajo	Nominal	29
			Percepción sobre su jefe inmediato	Nominal	30
			Percepción sobre su participación en la institución	Nominal	31
			Percepción sobre las características de Ripley como empresa	Nominal	32
			Percepción sobre el cambio de cultura	Nominal	33

constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización Brandolini y Gonzáles (2008, p. 15)	Valores Principios o creencias relativas a metas organizacionales deseadas, que orientan la vida de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos. (Rueda y De Campos, 2016, p. 210).	Integridad, servicio, confianza, compromiso, pasión y austeridad	Percepción sobre la comunicación y difusión de valores	Nominal	35
			Percepción sobre la aplicación de los valores en la tienda Ripley Salaverry	Nominal	36
			Percepción sobre el cambio de valores en el año 2023	Nominal	37
			Número de valores que conocen los colaboradores	Nominal	34
			Conocimiento de valores	Nominal	34
Caracterización de la población en estudio	Perfil de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry	Edad		Intervalo	1
		Sexo		Nominal	2
		Nivel de Instrucción		Ordinal	3
		Antigüedad en la empresa		Intervalo	4
		Puesto o cargo laboral		Ordinal	5
		Personal sindicalizado		Nominal	6

3.3.2 Construcción de variables complejas

De acuerdo con el marco teórico se construyeron las siguientes variables con el fin de contrastar las hipótesis de la investigación:

3.3.2.1 Comunicación ascendente. La participación de los miembros es importante en la gestión de la comunicación interna, ya que mediante ellas se puede absolver dudas y proponer ideas que vayan conforme a los intereses organizacionales. Para determinar si existe una adecuada o inadecuada comunicación ascendente se tomaron en cuenta las siguientes variables, enfatizando lo planteado por Brandolini y Gonzales (2008) en las características de una comunicación exitosa:

A. *Feedback.* Refiere a la oportunidad que tienen los colaboradores para realizar el feedback, es decir, evaluar a su jefe inmediato.

B. *Confianza en temas laborales.* Hace referencia a la apertura que tienen los colaboradores para comunicar a su jefe inmediato temas relacionados con el trabajo (horarios, tareas del día, indicadores, etc.).

C. *Confianza en temas personales.* Se relaciona con la apertura que tienen los colaboradores para comunicar a su jefe inmediato asuntos como problemas personales, necesidades, dificultades, temas de estudio, entre otros, no relacionados exclusivamente con el trabajo.

De acuerdo con las respuestas de estas tres variables, se considera como una adecuada comunicación ascendente a aquella que tienen respuestas de colaboradores que sí pueden realizar feedback y sí pueden comunicar a sus jefes temas laborales y personales. Por el contrario, se consideró como inadecuada comunicación ascendente a aquellas respuestas de colaboradores que no pueden realizar feedback y no pueden comunicar a sus jefes temas laborales y personales.

La adecuada comunicación ascendente se concibe como tal debido a la sinergia de estas tres variables ya que asegura la participación de los colaboradores a través del feedback. Por medio de ella se pueden absolver dudas, sobre la base de la confianza, en temas laborales. Asimismo, dicha comunicación, humaniza el proceso de comunicación interna ascendente pues en el ámbito laboral es importante considerar a la persona como sujeto que trae consigo necesidades, problemas y opiniones.

3.3.2.2 Comunicación descendente. Para categorizar si existe una adecuada o inadecuada comunicación descendente, se proponen las siguientes variables:

A. *Feedback.* Hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores sobre la realización de feedback por parte de su jefe directo hacia ellos.

B. *Confianza en temas laborales.* Tiene en cuenta la percepción de los colaboradores sobre la apertura de su jefe directo para comunicarles temas laborales como horarios, tareas, indicadores, etc.

C. *Confianza en temas personales.* Está relacionada con la percepción de los colaboradores respecto a la confianza que tiene su jefe directo para comunicarles temas personales, como sus necesidades, problemas, estado de salud, etc.

Se denomina adecuada comunicación descendente debido a que la sinergia de estas tres variables permite conocer la percepción de los colaboradores en el desarrollo de evaluaciones por parte de sus jefes hacia ellos (evaluación de desempeño); asimismo, porque permite conocer si los colaboradores consideran que sus jefes pueden comunicarles con confianza temas personales y laborales.

Para determinar si existe o no una adecuada comunicación descendente, se consideran las respuestas de los colaboradores que perciben que sus jefes sí los evalúan y sí pueden comunicarles temas personales y laborales.

3.3.2.3 Comunicación formal. Para determinar si existe una adecuada comunicación formal se considera la combinación de los indicadores siguientes: adecuada comunicación ascendente, adecuada comunicación descendente y el uso de canales de comunicación oficiales. Estas son las tres dimensiones de la comunicación formal. Por el contrario, se determina inadecuada comunicación formal a la combinación de los indicadores: inadecuada comunicación ascendente, inadecuada comunicación descendente y la no utilización de canales de comunicación oficiales.

3.3.2.4 Conocimiento de valores organizacionales. Para determinar si los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry conocen o desconocen los valores organizacionales se toma como base la tabla 37. Asimismo, se considera que los colaboradores que por lo menos conocen un valor sí conocen los valores organizacionales; por el contrario, se determina que no conocen los valores organizacionales a los colaboradores que no conocen ningún valor.

3.3.2.5 Comunicación interna. Para la construcción de esta variable se consideran las combinaciones de las variables adecuada comunicación formal, inadecuada comunicación formal, presencia de rumores y ausencia de rumores, obteniendo como resultado: adecuada comunicación interna, comunicación interna con presencia de rumores e inadecuada comunicación interna.

3.3.2.6 Cultura organizacional. Para la elaboración de esta variable se consideran las combinaciones del tipo de cultura y valores organizacionales, obteniendo como resultado:

- Cultura Clan, Adhocrática y de Mercado con conocimiento de valores
- Cultura Clan, Adhocrática y de Mercado sin conocimiento de valores
- Cultura Jerarquizada con conocimiento de valores
- Cultura Jerarquizada sin conocimiento de valores.

3.4 Población y muestra

De acuerdo con Arias et al. (2016), “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados.” (p. 202). En la presente investigación, la población estuvo conformada por 120 colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry, los cuales tienen diferentes cargos dentro de la organización.

La muestra, desde el punto de vista de Hernández et al. (2014) “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población.” (p. 173).

En este estudio esta parte representativa se la obtuvo mediante la aplicación de una fórmula estadística que a continuación se detalla:

Fórmula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \cdot N(p \cdot q)}{E^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño muestral

Z^2 = Nivel de confianza

p y q = Probabilidades de éxito y fracaso

N = Población

E^2 = Error seleccionado

Entonces, en esta investigación, para el cálculo de la muestra, se plantea lo siguiente:

$Z^2 = 1,96$ (95%)

p y q = 0.5

N = 120

$E^2 = 0,05$ (5%)

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 120(0,5,0,5)}{0,05^2(120-1) + 1,96^2 \cdot 0,5,0,5} = 91,6194$$

Finalmente, luego de haber aplicado la fórmula estadística, se tiene una muestra de 92 colaboradores de la Tienda Ripley de Salaverry a quienes se les aplicó el instrumento elegido.

3.5 Instrumentos

En el presente estudio se utilizó como técnica de investigación la encuesta ya que “se busca traducir las variables sobre las que se desea obtener información en preguntas concretas sobre la realidad” (Bisquerra, 2009, p. 240). Ello permitió recolectar información de los participantes de forma directa y facilitó un análisis más complejo y detallado de los datos.

El cuestionario es un instrumento utilizado por los investigadores en diferentes ámbitos. Se decidió utilizarlo debido a su eficiencia y practicidad a la hora de recolectar información. Este instrumento está “formado por las preguntas mediante las que se van a obtener los datos necesarios para llevar a cabo el estudio, por lo que todos los aspectos relacionados con su diseño y desarrollo son esenciales.” (Salvador et al., 2021, p. 8).

El cuestionario fue aplicado de acuerdo con el muestreo aleatorio simple conocido, para “seleccionar la muestra de un estudio mediante el sorteo del total de la población.” (Bisquerra, 2009, p. 145). Fue autoadministrado por los integrantes de la muestra. Por su carácter virtual fue aplicado a través de la plataforma Microsoft Forms.

3.6 Procedimientos

La presente investigación se desarrolló de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- Elaboración del proyecto de tesis. Se buscó antecedentes y elaboró el marco teórico sobre el tema de investigación. Además, se coordinó con Ripley para poder aplicar el instrumento.

- Presentación del proyecto de tesis. Se remitió el proyecto de tesis a la Oficina de Grados y Títulos para su aprobación.
- Ejecución del proyecto de tesis. Se aplicó una prueba piloto a nueve colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry. Sobre esta base, se hicieron las modificaciones y se determinó que se aplicarían las encuestas virtualmente.
- Trabajo de campo y captación de información. Se envió el cuestionario a 92 colaboradores en forma aleatoria, vía WhatsApp, y se culminó con la aplicación del instrumento en una semana.
- Procesamiento de datos. La información del cuestionario se trasladó de Excel a SPSS, en donde se procesó la frecuencia de cada variable.
- Elaboración del informe final. Se desarrolló la discusión de resultados, conclusiones y recomendaciones. Sobre la base de los resultados obtenidos y orientados a los objetivos de la investigación.

3.7 Análisis de datos

Se realizó un análisis estadístico de los datos en el sistema SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 27, debido a que cumple con todos los requerimientos para el estudio. Además, se llevó a cabo la contrastación de la hipótesis aplicando análisis inferencial.

También, se utilizó la siguiente clasificación para la “interpretación de los coeficientes de asociación” (Sierra Bravo, 1994, p. 506):

+0.70	correlación muy fuerte
+0.50 a +0.69	correlación sustancial
+0.30 a +0.49	correlación moderada
+0.10 a +0.29	correlación baja
+0.01 a +0.09	correlación despreciable
0	ausencia de correlación

3.8 Consideraciones éticas

Los participantes de la presente investigación fueron previamente informados sobre el objetivo de esta y sus datos se mantuvieron en total anonimato y confidencialidad.

Además, toda la información obtenida de la empresa Ripley fue para fines académicos. Por lo tanto, no se pretende juzgar ni modificar la comunicación interna y la cultura organizacional actual.

IV. RESULTADOS

Desde la perspectiva del trabajo social, en toda organización es importante estudiar la percepción de la comunicación interna debido a que permite conocer el sentimiento y conformidad de los colaboradores sobre las actividades que la empresa desarrolla en su flujo de comunicación interna. En tal sentido, se concibe a la persona como un ser social que interactúa todos los días con otros seres sociales. Estas interacciones no se desarrollan exclusivamente en el ambiente familiar sino, también en el ambiente laboral, amical, académico, etc.

Los resultados son mostrados a partir de los 92 cuestionarios aplicados a la población en estudio. Así, luego de caracterizada esta población, se presentan los resultados relacionados con la comunicación interna; la comunicación formal (ascendente, descendente y los canales de comunicación); la informal; la cultura organizacional (tipo de cultura y valores) y, finalmente, con la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional.

4.1 Caracterización de la población en estudio

En el caso de la población en estudio los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry son personas que cuentan con contrato a tiempo completo, laboran cinco días a la semana distribuidos en 48 horas semanales; y los colaboradores de medio tiempo trabajan cuatro días a la semana distribuidos en 18 horas semanales. Habida cuenta de ello, es importante estudiar la comunicación en el marco laboral porque es el ambiente donde la persona se encuentra en constante interacción y comparte la mayoría de su tiempo con otras personas.

Seguidamente, se detallan los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, sobre edad, sexo, nivel de instrucción, antigüedad en la empresa, puesto laboral y el personal sindicalizado.

Tabla 1*Edad de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
De 19 a 29 años	38	41.3
De 30 a 40 años	31	33.7
De 41 a 51 años	22	23.9
De 52 años a más	1	1.1
Total	92	100.0

La mayoría de la muestra encuestada (41.3%) tiene entre 19 y 29 años y solo el 1.1% de la población tiene 52 años más. Debido a ello, se puede señalar que la mayoría de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry son jóvenes que podrían estar en su primer empleo; y, en general, que el porcentaje de colaboradores va disminuyendo con el aumento de la edad.

Tabla 2*Sexo de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Varón	36	39.1
Mujer	56	60.9
Total	92	100.0

El 60.9% de las personas encuestadas son mujeres (la mayoría de los colaboradores) y los colaboradores hombres representan solo el 39.1%.

Tabla 3*Nivel de instrucción de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria completa	44	47.8
Superior completo	11	12.0
Superior inconcluso	25	27.2
Superior en curso	12	13.0
Total	92	100.0

Del 100% de colaboradores, el 47.8% cuenta con secundaria completa y el 27.2% con superior inconcluso; es decir, no llega a culminar alguna carrera técnica o universitaria. Finalmente, los colaboradores que cuentan con superior completo y superior en curso tienen porcentajes similares, representados por el 12% y 13% respectivamente.

Tabla 4*Antigüedad en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	45	48.9
De 6 a 11 años	27	29.3
De 12 a 17 años	16	17.4
De 18 años a más	4	4.3
Total	92	100.0

El 48.9% de colaboradores tiene entre uno a cinco años laborando en Ripley, y solo el 4.3%, 18 años a más. En la presente tabla se aprecia que la antigüedad en la empresa posee similitud con la edad de los encuestados, ya que los porcentajes descienden al pasar de los años.

Tabla 5*Puesto laboral de los encuestados*

	Frecuencia	Porcentaje
Personal Front	65	70.7
Personal Back	13	14.1
Jefaturas	14	15.2
Total	92	100.0

Se han clasificado los puestos de trabajo de los colaboradores de la tienda Ripley Salaverry en tres dimensiones:

- A. El *personal front*, está conformado por los colaboradores que interactúan directamente con los clientes. Los puestos que se encuentran en esta dimensión son: Ejecutivo de atención al cliente; asesor de ventas full y *part time*; asistente de cajas; asistente de ventas full y *part time*; cajeros full time y *part time*.
- B. El *personal back*, está conformado por los colaboradores que no interactúan directamente con los clientes. Usualmente, sus funciones se desarrollan en la trastienda. Los puestos del *personal back* son: administrativos, decoradores, operarios y auxiliares de visual.
- C. Las jefaturas están integradas por colaboradores que tienen subordinados y ejercen autoridad sobre ellos. Los puestos son: gerente, subgerente de tienda, jefe y supervisor comercial.

La presente investigación cuenta con la participación del 70.7% de colaboradores en puestos front; 14.1%, en puestos back; y el 15.2 %, en puestos de jefaturas.

Tabla 6*Personal sindicalizado*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	20.7
No	73	79.3
Total	92	100.0

El 79.7% de colaboradores en la Tienda Ripley Salaverry no se encuentra sindicalizado. El 20.7% si lo está, en los dos sindicatos de Tiendas Ripley: Sindicato único de trabajadores del Grupo Ripley (SUTRAGRISA) y el sindicato de trabajadores de la Corporación Ripley Perú y Servicios (SITRACORPS).

4.2 Análisis descriptivo

A continuación, se detalla el análisis descriptivo univariable de la comunicación interna, cultura organizacional y sus dimensiones.

4.2.1 Comunicación interna

Como se señaló en el marco teórico, Herrera (2020) afirma que la comunicación interna es entendida como el conjunto de actividades que brinda la institución mediante el cual se busca informar, alertar, comunicar y fomentar participación a través de la transmisión de mensajes de manera ascendente y descendente, por medio de diversos canales, evitando de esta forma la incertidumbre y desinformación.

A partir de ello, se definen las tres dimensiones de la comunicación interna: Comunicación formal (ascendente y descendente), informal (rumores) y los canales de comunicación oficiales.

4.2.1.1 Comunicación formal. La comunicación formal comprende a toda aquella información que es transmitida a través de canales de comunicación oficiales de la institución, de acuerdo con sus procedimientos internos y metas organizacionales.

De acuerdo con Charry (2018), la comunicación formal se divide en ascendente y descendente.

A. Comunicación ascendente. Martin (2024) afirma que este tipo de comunicación es la que nace desde los niveles inferiores de la organización hacia los cargos superiores, según el organigrama de la institución. Además, busca proporcionar feedback a las jefaturas de la institución con el fin de generar un clima laboral positivo y buenos resultados para la institución, a través de la participación de los colaboradores.

A continuación, se detallan los resultados respecto a la comunicación ascendente.

Tabla 7

Frecuencia de la comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 7 veces	39	42.4
De 8 a 14 veces	37	40.2
De 15 veces a más	16	17.4
Total	92	100.0

La frecuencia de la comunicación ascendente —es decir, la cantidad de veces que un colaborador solicita comunicarse con su jefe inmediato en un día— tiene tendencia de menos a más veces, ya que, el 42.4% de colaboradores se comunica con su jefe entre una a siete veces al día; el 40.2%, entre ocho a 14 veces; y finalmente, el 17.4% de colaboradores, de 15 veces a más durante un día.

Tabla 8*Confianza en la comunicación ascendente sobre temas laborales*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	61	66.3
A veces	24	26.1
No	7	7.6
Total	92	100.0

Más de dos tercios del total, representados por el 66.3% de colaboradores considera que sí tiene confianza para abordar temas laborales con sus jefaturas directas. Por el contrario, solo el 7.6% de colaboradores considera que no tiene la suficiente confianza para comunicarse con sus jefaturas sobre temas exclusivamente laborales.

Los temas laborales hacen referencia a toda la información relacionada al trabajo; por ejemplo, horarios, tareas, metas, indicadores, distribuciones, entre otros aspectos netamente laborales.

Tabla 9*Confianza en la comunicación ascendente sobre temas personales*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	17.4
A veces	32	34.8
No	44	47.8
Total	92	100.0

El 47.8% de colaboradores considera que no tiene confianza para abordar temas personales con su jefatura directa, mientras que una minoría, representada por el 17.4 %, afirma que sí. Se considera tema personal, aquella información que no tiene relación con lo laboral; por ejemplo, estado de salud, problemas familiares, inquietudes personales, sentimientos, percepciones, necesidades, dificultades, entre otros.

Tabla 10*Temas abordados en la comunicación ascendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Temas laborales	68	73.9
Temas personales	1	1.1
Ambos	23	25.0
Total	92	100.0

La mayoría de los encuestados (73.9%) considera que los temas que generalmente son abordados en la comunicación con su jefatura son exclusivamente laborales; y el 25% que pueden abordar temas laborales y personales indistintamente.

Tabla 11*Posibilidad de brindar sugerencias en la comunicación ascendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	25	27.2
A veces	52	56.5
Casi nunca	14	15.2
Nunca	1	1.1
Total	92	100.0

La mayoría de encuestados (56.5%) considera que, durante el año 2023, a veces tuvieron la posibilidad de brindar sugerencias a su jefe directo, mientras que el 27.2% considera que muchas veces tuvo la oportunidad de brindar sugerencias a sus jefes. Debido a ello, se puede considerar que en la comunicación ascendente de la Tienda Ripley Salaverry existe la apertura para que los colaboradores puedan brindar sus sugerencias hacia sus jefaturas.

Tabla 12*Feedback en la comunicación ascendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	11	12.0
A veces	63	68.5
Casi nunca	15	16.3
Nunca	3	3.3
Total	92	100.0

Más de dos tercios del total de encuestados (68.5%) considera que, durante el año 2023, a veces, tuvieron la posibilidad de brindar feedback, es decir, evaluar a sus jefaturas directas; adicionalmente, el 12% indica que muchas veces tuvo la oportunidad de evaluarlas; mientras que el 16.3% y 3.3% consideran que, durante ese año 2023, casi nunca y nunca tuvieron la oportunidad de evaluar a sus jefes respectivamente.

Debido a ello, se aprecia que en la Tienda Ripley Salaverry sí se ha apostado por el feedback (evaluación) de manera ascendente, es decir, de colaboradores a jefes.

B. Comunicación descendente. De acuerdo con el marco teórico, Martin (2024) señala que la comunicación descendente es aquella en la que los niveles superiores transmiten información, datos, etc., hacia los niveles inferiores de acuerdo con el organigrama de la institución.

El feedback, en este tipo de comunicación, se da desde las jefaturas hacia los subordinados. Además, la comunicación interna descendente busca que los colaboradores tengan conocimiento de los valores, metas y objetivos organizacionales con el fin de generar sentido de pertenencia.

A continuación, se detallan los resultados respecto a la comunicación descendente.

Tabla 13*Frecuencia en la comunicación descendente*

	Frecuencia	Porcentaje
De 1 vez a 7 veces	50	54.3
De 8 veces a 14 veces	38	41.3
De 15 veces a más	4	4.3
Total	92	100.0

La mayoría de los encuestados, representados por el 54.3% de colaboradores, indica que su jefe directo se comunica con ellos de 1 a 7 veces durante un día; el 41.3% indica que su jefe directo se comunica con ellos de 8 a 14 veces en un día y finalmente el 4.3% de colaboradores consideran que sus jefes se comunican con ellos de 15 veces a más durante un día.

En comparación con la frecuencia de la comunicación ascendente se aprecia que la cantidad de veces que el jefe solicita hablar con los colaboradores es mayor al número de veces que los colaboradores solicitan hablar con sus jefes.

Tabla 14*Confianza en la comunicación descendente sobre temas laborales*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	65	70.7
Algunas veces	20	21.7
No	7	7.6
Total	92	100.0

El 70.7% de colaboradores perciben que durante el año 2023 sus jefes sí tuvieron la confianza para comunicarse con ellos sobre temas exclusivamente laborales (horarios, tareas, metas, indicadores y distribuciones, etc.).

Por el contrario, el 7.6% de colaboradores consideran que sus jefes no tuvieron la confianza para comunicarles temas personales.

En comparación con el porcentaje de la confianza en la comunicación ascendente sobre temas laborales, se aprecia que hay un mayor porcentaje de colaboradores (70.7%) que consideran que sus jefes pueden comunicarles temas laborales.

Tabla 15

Confianza en la comunicación descendente sobre temas personales

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	24	26.1
Algunas veces	32	34.8
No	36	39.1
Total	92	100.0

Más de un tercio del total de personas encuestadas, representadas por el 39.1% de colaboradores perciben que sus jefes no tienen la suficiente confianza para comunicarles temas personales (problemas familiares, inquietudes personales, sentimientos, percepciones, dificultades, temas educativos, estado de salud, etc.).

Por el contrario, el 26.1% de colaboradores consideran que sus jefes sí tienen la confianza para comunicarles temas personales.

Debido a ello, el mayor porcentaje de confianza en la comunicación ascendente y en la comunicación descendente sobre temas personales se concentra en la negativa de los colaboradores para ambos casos, representados por el 47.8 % y el 39.1% respectivamente, es decir, los colaboradores consideran que no tienen confianza para compartir temas personales con sus jefes y a su vez, consideran que sus jefes no tienen la confianza suficiente para compartirles temas personales.

Tabla 16*Temas abordados en la comunicación descendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Temas laborales	67	72.8
Temas personales	0	0.0
Ambos	25	27.2
Total	92	100.0

La mayoría de encuestados, representados por el 72.8% de colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry consideran que, en la comunicación de sus jefes hacia ellos, se abordaron netamente temas laborales.

Además, ningún colaborador (0%) considera que los temas personales hayan sido comunicados por parte de su jefe hacia él.

Tabla 17*Feedback en la comunicación descendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	39	42.4
A veces	46	50.0
Casi nunca	6	6.5
Nunca	1	1.1
Total	92	100.0

El 50% de colaboradores consideran que solo a veces sus jefes los evaluaron durante el año 2023, y el 42.4%, que muchas veces fueron evaluados por sus jefes.

Por el contrario, los colaboradores que consideran que casi nunca y nunca fueron evaluados por sus jefes, representan el 6.5% y el 1.1%, respectivamente.

Debido a ello, se señala que en la Tienda Ripley Salaverry sí se realiza feedback frecuentemente hacia los colaboradores.

C. Canales de comunicación. Brandolini y Gonzáles (2008) señalan que los canales de comunicación son todos aquellos medios mediante los cuales se busca transmitir información y generar participación de los miembros en la institución. Además, se clasifican en tradicionales y tecnológicos.

A partir de los resultados obtenidos, se aprecia que los canales de comunicación más utilizados por los colaboradores son de tipo tecnológicos como el portal de personas y Workplace, sin embargo, los menos utilizados y simpatizados por los colaboradores son los canales tradicionales como las reuniones presenciales.

Tabla 18

Canal de comunicación más utilizado

	Frecuencia	Porcentaje
Periódico mural	5	5.4
WhatsApp	15	16.3
Ninguno	2	2.2
Reunión de apertura	1	1.1
Encuestas de clima	6	6.5
Capacitaciones	10	10.9
Workplace	24	26.1
Portal de personas	23	25.0
Reuniones virtuales	1	1.1
Correos	5	5.4
Total	92	100.0

El 26.1% de colaboradores encuestados indica que el canal de comunicación más utilizado durante el año 2023 fue el Workplace. Este es un canal tecnológico implementado como red social de cada tienda Ripley a nivel nacional, en el que cada colaborador es asignado a su tienda y puede enviar solicitudes de amistad a otros compañeros que no necesariamente están en la misma tienda. También se compartía información relevante y los colaboradores podían cargar información, comentarios y fotos.

Además, el 25% de colaboradores consideran que el portal de personas fue el canal de comunicación más utilizado en el año 2023, el cual también es un canal tecnológico en el que los colaboradores tienen un usuario personal y pueden encontrar avisos importantes, solicitar vacaciones, descargar certificados, leer los beneficios que brinda Ripley y realizar cursos normativos.

Finalmente, los canales considerados como menos utilizados fueron las reuniones de apertura y virtuales, representados por el 1.1% cada una.

Tabla 19

Canal de comunicación más utilizado para fines informativos

	Frecuencia	Porcentaje
Periódico mural	14	15.2
WhatsApp	17	18.5
Ninguno	3	3.3
Reunión de apertura	1	1.1
Encuestas de clima	5	5.4
Capacitaciones	3	3.3
Workplace	20	21.7
Portal de personas	26	28.3
Reuniones presenciales	1	1.1
Correos	2	2.2
Total	92	100.0

El 28.3% de colaboradores encuestados señala que el portal de personas fue el canal más utilizado para fines informativos en el año 2023. Este es un canal tecnológico y de fácil accesibilidad, pues los colaboradores lo pueden utilizar en sus teléfonos o computadoras; asimismo, encuentran en ellos información sobre los beneficios que poseen y sus vacaciones. Pueden, igualmente, visualizar las oportunidades de transferencia interna, descargar certificados, realizar sus cursos normativos y encontrar información sobre los cumpleaños del mes, en todas las tiendas Ripley.

El segundo canal más utilizado para fines informativos fue el Workplace (21.7%). Es otro canal tecnológico y de fácil accesibilidad. Es una red social donde los colaboradores pueden interactuar con colaboradores de distintas tiendas Ripley a nivel nacional.

En último lugar se encuentran, las reuniones de apertura (1.1%) y presenciales (1.1%), ambas corresponden a canales tradicionales.

Tabla 20

Canal de comunicación que fomentó la participación de colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Periódico mural	4	4.3
WhatsApp	6	6.5
Ninguno	2	2.2
Reunión de apertura	1	1.1
Encuestas de clima	7	7.6
Capacitaciones	7	7.6
Workplace	36	39.1
Portal de personal	26	28.3
Reuniones virtuales	2	2.2
Reuniones presenciales	1	1.1
Total	92	100.0

Los colaboradores consideran que para el año 2023 los canales de comunicación que fomentaron su participación en la organización fueron en primer lugar el Workplace (39.1%) y, en segundo lugar, el portal de personal (28.3%). Ambos son canales tecnológicos. Sin embargo, a fines del año 2023, se desactivó el Workplace y actualmente está en desuso.

Las encuestas de clima y capacitaciones tuvieron el mismo porcentaje (7.6% cada una). Ambas son canales tecnológicos y de fácil accesibilidad.

Finalmente, las reuniones de apertura y presenciales están en el último lugar, representadas por el 1.1% cada una. Son canales tradicionales.

Tabla 21*Frecuencia del uso de canales de comunicación oficiales*

	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	26	28.3
A veces	51	55.4
Casi nunca	11	12.0
Nunca	4	4.3
Total	92	100.0

La mayoría de los colaboradores, representados por el 55.4% de encuestados, consideran que a veces utilizan los canales de comunicación oficiales brindados por Ripley, mientras que solo el 28.3% los utilizan muchas veces. Debido a ello, se puede señalar que en la tienda Ripley Salaverry sí se utilizan con frecuencia los canales de comunicación oficiales.

Los canales de comunicación oficiales en el año 2023, brindados por Ripley, fueron el Workplace, portal de personas, periódico mural, encuestas de clima, folletos, capacitaciones y reuniones.

Tabla 22*Canales de comunicación más utilizados en la comunicación descendente*

	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	64	69.6
Ninguno	3	3.3
Encuestas de clima	1	1.1
Capacitaciones	2	2.2
Workplace	9	9.8
Portal de personas	3	3.3
Reuniones presenciales	3	3.3
Correos	7	7.6
Total	92	100.0

La mayoría de encuestados, representado por el 69.7% de colaboradores, considera que, durante el año 2023, WhatsApp fue el canal de comunicación más utilizado por su jefe directo para transmitir información. Es importante señalar que WhatsApp es un canal tecnológico no oficial, debido a que no está regulado por la empresa.

En segundo lugar, se encuentra el Workplace considerado por el 9.8% de colaboradores como el medio utilizado por las jefaturas para transmitir información. Este canal pertenece al grupo de medios tecnológicos oficiales.

Finalmente, en último lugar, se encuentran las encuestas de clima señaladas por los colaboradores como los canales de comunicación menos utilizado por sus jefaturas, representada solo por el 1.1% de los encuestados.

Tabla 23*Comunicación oportuna de información relevante*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	29.3
A veces	55	59.8
No	10	10.9
Total	92	100.0

La mayoría de los encuestados (59.8%) considera que a veces se transmite oportunamente información relevante. El 29.3% entiende que sí se comunica información relevante; y, por último, el 10.9% manifiesta que no se comunica oportunamente información relevante de Ripley.

Tabla 24

Percepción sobre la comunicación interna de Ripley

	Frecuencia	Porcentaje
Sí es exitosa	18	19.6
En cierta medida es exitosa	56	60.9
No es exitosa	18	19.6
Total	92	100.0

La mayoría de encuestados (60.9%) percibe que la comunicación interna de Ripley es exitosa en cierta medida, la otra mitad está dividida, considerando que el proceso de comunicación interna sí es exitoso representado por el 19.6% y el mismo porcentaje de colaboradores consideran que la comunicación interna de Ripley no es exitosa 19.6%.

4.2.1.2 Comunicación informal. De acuerdo con Mazo (2019) la comunicación informal es comprendida como los rumores y comentarios que no tienen aspecto formal y se dan a todo nivel jerárquico; no necesariamente son veraces y generalmente contribuyen a generar incertidumbre entre los colaboradores.

En los resultados se encontró que la mayoría de los colaboradores considera que los rumores sí fueron útiles, sí les afectaron, muchas veces los replicaron y consideran que están presentes en su día a día. De ello se infiere que la comunicación informal tiene una fuerte presencia en la Tienda Ripley Salaverry.

Tabla 25*Percepción sobre la utilidad de rumores*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí fueron útiles	41	44.6
Algunas veces fueron útiles	33	35.9
No fueron útiles	18	19.6
Total	92	100.0

El 44.6% de colaboradores percibe que los rumores sí fueron útiles en el desarrollo de sus funciones. Ello indica que hay ciertos puntos de mejora en el proceso de comunicación interna de Ripley, que están siendo influenciados por los rumores y, de no regularizarse, podrían perjudicar a la empresa.

Además, solo el 19.6% de colaboradores considera que los rumores no fueron útiles para el desarrollo de sus funciones.

Tabla 26*Afectación sobre los rumores y comentarios*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí me afectaron	37	40.2
Me afectaron un poco	26	28.3
No me afectaron	29	31.5
Total	92	100.0

El 40.2% de los encuestados considera que los rumores y comentarios sí afectaron el desarrollo de sus funciones. Por ello, es importante identificar cuáles son las razones de la propagación de rumores y comentarios, debido a que, si se mantiene esta situación, podría generarse incertidumbre y desconocimiento por parte de los colaboradores.

Además, el 31.5% de colaboradores señala que los rumores y comentarios no afectaron el desarrollo de sus funciones.

Tabla 27*Réplica de rumores*

	Frecuencia	Porcentaje
Muchas veces	41	44.6
Algunas veces	21	22.8
Casi nunca	11	12.0
Nunca	19	20.7
Total	92	100.0

El 44.6% de colaboradores señalan que muchas veces replican los rumores antes que Ripley brinde una comunicación formal; y el 22.8% señala que algunas veces los replican.

Por lo dicho se puede inferir que en la Tienda Ripley Salaverry existe un porcentaje que incluye a más de la mitad de los colaboradores, que sí replican los rumores con frecuencia.

Finalmente, el 12% de colaboradores indican que casi nunca replican los rumores.

Tabla 28*Percepción sobre la presencia de rumores en su día a día*

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	63	68.5
Algunas veces	25	27.2
Nunca	4	4.3
Total	92	100.0

La mayoría de los colaboradores (68.5%) manifiesta que los rumores siempre están presentes en su día a día. Este resultado se encuentra en relación con el alto porcentaje de colaboradores que concibe como útiles a los rumores y los replican.

En un menor porcentaje, se encuentran los colaboradores que consideran que nunca han percibido la presencia de rumores en su día a día (4.3%).

4.2.2 Cultura organizacional

De acuerdo con Brandolini y Gonzáles (2008), la cultura organizacional es entendida como el conjunto de valores, tradiciones, políticas, tipos, comportamientos y creencias que constituyen la identidad de la institución.

En la presente investigación, se considera a los tipos de cultura y valores organizacionales como dimensiones de la cultura organizacional.

4.2.2.1 Tipos de cultura organizacional. De acuerdo con Cameron y Robert Quinn (1999), los tipos de cultura organizacional son cuatro: Tipo clan o grupo; tipo adhocrática o de desarrollo; tipo jerarquizada o procesos internos; y tipo de mercado o racional.

Los resultados obtenidos señalan que la mayoría de los colaboradores considera que el tipo de cultura es Jerarquizada, y perciben que la cultura de la Tienda Ripley Salaverry ha cambiado durante el año 2023.

Tabla 29

Percepción sobre sus compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Son como mi familia	17	18.5
Solo son compañeros de trabajo	56	60.9
Son mis amigos	19	20.7
Total	92	100.0

La mayoría de encuestados (60.9%) considera que sus pares solo son compañeros de trabajo, eliminando la percepción de que los compañeros son como su familia (18.5%).

Debido a ello, se infiere que el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry no tiene características de tipo Clan, pues no consideran a sus compañeros de trabajo como familiares.

Tabla 30*Percepción sobre su jefe inmediato*

	Frecuencia	Porcentaje
Es como un mentor para mí	5	5.4
Es innovador y arriesgado	7	7.6
Es exigente y competitivo	17	18.5
Sigue las reglas y procedimientos	63	68.5
Total	92	100.0

La mayoría de los colaboradores, representados por el 68.5%, considera que la característica que más distingue a su jefe inmediato es que sigue las reglas y procedimientos, asemejándose al tipo de cultura jerarquizada, lo cual se evidencia en la cotidianidad ya que los colaboradores se dirigen a sus superiores como “jefe” o “jefa”, demostrando el respeto y jerarquía que existe entre ellos. Por su parte, el 18.5% de colaboradores manifiesta que su jefe inmediato es exigente y competitivo, asemejándose al tipo de cultura de Mercado. Además, el 7.6% caracteriza a su jefe inmediato como innovador y arriesgado, asemejándose al tipo de cultura Adhocrática. Finalmente, un menor porcentaje de colaboradores (5.4%), concibe a su jefe como un mentor para ellos, asemejándose al tipo de cultura Clan.

Tabla 31*Percepción sobre su participación en la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	21.7
Algunas veces	50	54.3
Nunca	22	23.9
Total	92	100.0

Los colaboradores encuestados en 54.3% considera que, algunas veces, Ripley brinda las oportunidades necesarias para fomentar su participación en la institución. Debido a ello, se puede afirmar que la Tienda Ripley Salaverry no tiene características muy semejantes a la cultura tipo Clan. No obstante, el 23.9 % de colaboradores percibe que Ripley nunca brindó las oportunidades para que puedan participar en la institución durante el año 2023.

Tabla 32*Percepción sobre las características de Ripley como empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Ripley está comprometido con el desarrollo de sus trabajadores en el ámbito personal y profesional	9	9.8
Ripley siempre está a la vanguardia frente a los cambios en el mercado	15	16.3
Ripley se preocupa en desarrollar acciones para mejorar la productividad y prestigio de la empresa	18	19.6
En Ripley las políticas y procedimientos internos son vitales para el desarrollo de las funciones diarias	50	54.3
Total	92	100.0

La mayoría de los colaboradores, en un 54.3%, considera que las políticas y procedimientos internos son vitales para el desarrollo de las funciones diarias en Ripley, lo cual es una clara característica de la cultura Jerarquizada y el menor porcentaje de colaboradores (9.8%) considera que Ripley está comprometido con el desarrollo de sus trabajadores en el ámbito personal y profesional, lo cual es una característica del tipo de cultura Clan.

Tabla 33

Percepción sobre el cambio de cultura

	Frecuencia	Porcentaje
Sí ha cambiado	49	53.3
Ha cambiado en cierta medida	31	33.7
No ha cambiado	12	13.0
Total	92	100.0

Según esta Tabla el 53.3% de los entrevistados considera que la cultura de Ripley ha cambiado durante el año 2023. Por su parte, el 33.7% de los colaboradores consideran que la cultura ha cambiado solo en cierta medida. Por ello, puede señalarse que más del 60% de colaboradores considera que la cultura no es la misma en comparación con años anteriores.

Esta situación se debe, probablemente, a que Ripley como organización se encuentra en una etapa de madurez empresarial en la que se priorizan los productos y servicios que ofrece. Además, preserva los éxitos logrados en el pasado como, por ejemplo, el ser reconocido como una empresa Great Place to Work (2016) y, desde ese período, los valores, misión y visión no se han modificado formalmente.

Cabe decir, que los colaboradores que entienden que la cultura de Ripley no ha cambiado representan únicamente el 13%.

4.2.2.2 Valores organizacionales. Rueda y De Campos (2016) afirman que los valores organizacionales son comprendidos como principios o creencias, en función a las metas y objetivos de la institución. Estos valores son importantes a todo nivel, debido a que los colaboradores, al tener conocimiento de ellos, actúan según los principios organizacionales, beneficiando a la institución.

Los seis valores de Ripley son: integridad, servicio, confianza, compromiso, pasión y austeridad. De acuerdo con los colaboradores entrevistados, esos valores, a veces, fueron comunicados y difundidos y solo a veces fueron aplicados. Sin embargo, según los recién ingresados han cambiado durante el año 2023, pero estos conocen pocos valores. El más conocido es la austeridad.

Tabla 34

Percepción sobre la comunicación y difusión de valores

	Frecuencia	Porcentaje
Sí fueron comunicados y difundidos	19	20.7
A veces fueron comunicados y difundidos	42	45.7
No fueron comunicados y difundidos	31	33.7
Total	92	100.0

El 45.7% de colaboradores considera que los valores organizacionales a veces fueron comunicados y difundidos. A ellos le sigue 33.7% de colaboradores que perciben que los valores organizacionales no fueron comunicados y difundidos durante el año 2023.

Se aprecia que la tendencia se orienta a una percepción de que los valores de Ripley no fueron comunicados y difundidos adecuadamente.

Tabla 35

Percepción sobre la aplicación de los valores en la Tienda Ripley Salaverry

	Frecuencia	Porcentaje
Sí fueron aplicados	11	12.0
A veces fueron aplicados	53	57.6
No fueron aplicados	28	30.4
Total	92	100.0

El 57.6% de entrevistados entiende que los valores organizacionales a veces fueron aplicados en los procesos de la Tienda Ripley Salaverry, y que un 30.4% de ellos considera que no lo fueron.

Es posible, entonces, que durante el año 2023 no se hayan difundido adecuadamente los valores organizacionales y, en consecuencia, no fueron aplicados.

Tabla 36

Percepción sobre el cambio de valores en el año 2023

	Frecuencia	Porcentaje
Sí han cambiado	56	60.9
Cambiaron en cierta medida	23	25.0
No han cambiado	13	14.1
Total	92	100.0

A pesar de que formalmente los valores de Ripley no han cambiado (integridad, servicio, confianza, compromiso, pasión y austeridad), la percepción de los colaboradores es contraria. Y ello se infiere de que el 60.9% de encuestados considera que los valores organizacionales sí han cambiado durante el año 2023 y que el 25% percibe que han cambiado en cierta medida.

Dada esta situación, se podría apreciar que la poca difusión de valores organizacionales se ha originado, entre otros, por la priorización de temas comerciales y no de cultura organizacional.

Tabla 37

Número de valores que conocen los colaboradores

	Frecuencia	Porcentaje
Conoce ningún valor	23	25.0
Conoce de 1 a 3 valores	66	71.7
Conoce de 4 a 5 valores	3	3.3
Conoce todos los valores	0	0.0
Total	92	100.0

Ante la pregunta abierta sobre conocimiento de valores, el 71.7% de colaboradores conocen de 1 a 3 valores como máximo; el 25% no conoce ningún valor; y ningún colaborador conoce todos los valores (0%).

Debido a ello, es importante enfatizar que es vital la difusión y aplicación de los valores, debido a que son los que guiarán el comportamiento de los colaboradores en la Tienda Ripley Salaverry.

Tabla 38

Conocimiento de valores

	Frecuencia	Porcentaje
Pasión, austeridad, compromiso y servicio	3	3.3
Integridad, servicio y confianza	2	2.2
Austeridad y pasión	2	2.2
Austeridad y confianza	1	1.1
Austeridad y servicio	1	1.1
Integridad	1	1.1
Servicio	10	10.9
Confianza	1	1.1
Compromiso	2	2.2
Pasión	12	13.0

Austeridad	33	35.9
No conoce	19	20.7
No recuerda	5	5.4
Total	92	100.0

El valor organizacional más conocido por los colaboradores es la austeridad (35.9%) entendida como el valor que busca controlar los costos para el mejor retorno para todos.

La austeridad como valor puede guiar las acciones de los colaboradores, por ejemplo, al enfatizar gastar lo mínimo en la tienda, por ejemplo, en agua, luz, piochas, etc. Por ello, es vital que se fortalezcan todos los valores de Ripley como organización, con el fin de apreciar su puesta en práctica. Ello generará una buena reputación como empresa, producirá mayores ingresos, favorecerá un buen clima laboral y consolidará su cultura organizacional.

Finalmente, es necesario recalcar que el 20.7% de colaboradores no recuerda cuáles son los valores de Ripley.

4.3 Análisis inferencial

A continuación, se desarrolla el análisis inferencial de los datos obtenidos de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry.

El objetivo general de la investigación es analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional. Para ello se analiza, en primer lugar, la incidencia de la comunicación formal en el tipo de cultura organizacional; y, en segundo lugar, las implicancias de la comunicación informal en los valores organizacionales.

4.3.1 Comunicación formal y tipo de cultura organizacional

De acuerdo con lo detallado en el marco teórico, Martín (2024) señala que la comunicación formal es vital en la cultura organizacional, en tanto contribuye a consolidar los valores, principios y filosofías que son parte de la cultura organizacional.

Con el fin de apreciar la comunicación formal con mayor detalle, los resultados se analizarán considerando sus tres dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente y canales de comunicación oficiales; además, su relación con la cultura organizacional.

4.3.1.1. Relación entre la comunicación ascendente y tipo de cultura organizacional En cuanto a la primera dimensión, se aprecia en la Tabla 39 que, en el marco de una cultura Jerarquizada —caracterizada como el ambiente en donde las decisiones son tomadas por las jefaturas y los procedimientos se siguen al pie de la letra— sí existe un buen porcentaje de colaboradores que presenta una adecuada comunicación ascendente, representados por el 53.7 %. Además, la mayoría de los colaboradores, el 80.4%, que presenta una inadecuada comunicación interna, también consideran que el tipo de cultura donde se desarrollan es Jerarquizada.

Tabla 39*Tabla cruzada Tipo de Cultura*Comunicación Ascendente*

			Comunicación Ascendente		
			Adecuada Comunicación Ascendente	Inadecuada Comunicación Ascendente	Total
Tipo de Cultura	Cultura Clan	Recuento	4	1	5
		% dentro de Comunicación Ascendente	9.8%	2.0%	5.4%
	Cultura Adhocrática	Recuento	5	2	7
		% dentro de Comunicación Ascendente	12.2%	3.9%	7.6%
	Cultura de Mercado	Recuento	10	7	17
		% dentro de Comunicación Ascendente	24.4%	13.7%	18.5%
	Cultura Jerarquizada	Recuento	22	41	63
		% dentro de Comunicación Ascendente	53.7%	80.4%	68.5%
Total		Recuento	41	51	92
		% dentro de Comunicación Ascendente	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.357 ^a	3	.039
Razón de verosimilitud	8.519	3	.036
Asociación lineal por lineal	7.903	1	.005
N de casos válidos	92		

a. 4 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2.23.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	.301			.039
Nominal	V de Cramer	.301			.039
Ordinal por ordinal	Gamma	.538	.153	2.931	.003
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Mediante el análisis estadístico, para observar la relación entre estas variables, se obtiene el valor del Coeficiente V de Cramer de 0.301. Este resultado indica que la comunicación ascendente tiene una correlación moderada con la percepción del tipo de cultura organizacional. Es decir que, independientemente de la adecuada o inadecuada comunicación ascendente, los colaboradores perciben, en su mayoría, que el tipo de cultura es Jerarquizada.

4.3.1.2. Relación entre la comunicación descendente y tipo de cultura organizacional. En cuanto a la comunicación descendente y su relación con la cultura organizacional, se aprecia que dicha comunicación incide en el tipo de cultura organizacional de manera similar que la comunicación ascendente. Esto, debido a que el 71.4% de colaboradores, que presenta una inadecuada comunicación descendente, considera que el tipo de cultura de la Tienda Ripley Salaverry es Jerarquizada. De igual manera, el 40% de colaboradores, que presenta una adecuada comunicación descendente, también percibe que el tipo de cultura es Jerarquizada.

Tabla 40*Tabla cruzada Tipo de Cultura*Comunicación Descendente*

			Comunicación Descendente		Total
			Adecuada comunicación descendente	Inadecuada comunicación descendente	
Tipo de Cultura	Tipo Clan	Recuento	7	2	9
		% dentro de Comunicación Descendente	14,0%	4,8%	9,8%
	Tipo Adhocrática	Recuento	10	5	15
		% dentro de Comunicación Descendente	20,0%	11,9%	16,3%
	Tipo de Mercado	Recuento	13	5	18
		% dentro de Comunicación Descendente	26,0%	11,9%	19,6%
	Tipo Jerarquizada	Recuento	20	30	50
		% dentro de Comunicación Descendente	40,0%	71,4%	54,3%
	Total		50	42	92
			100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,375 ^a	3	,025
Razón de verosimilitud	9,641	3	,022
Asociación lineal por lineal	7,141	1	,008
N de casos válidos	92		

- a. 2 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,11.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	,319			,025
Nominal	V de	,319			,025
	Cramer				
Ordinal por ordinal	Gamma	,488	,145	3,102	,002
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

Al aplicar los estadísticos para medir la relación entre las variables, el coeficiente V de Cramer es de 0.319. Ello significa que la comunicación descendente tiene una correlación moderada con la percepción de los colaboradores sobre tipo de cultura organizacional, pues demuestra que, independientemente de la adecuada o inadecuada comunicación descendente, los colaboradores perciben, en su mayoría, que el tipo de cultura es Jerarquizada.

4.3.1.3. Relación entre el uso de canales de comunicación oficiales y tipo de cultura organizacional. En cuanto a la tercera dimensión de la comunicación formal que es el uso de los canales de comunicación oficiales, se aprecian ciertas diferencias en la incidencia en el tipo de cultura organizacional, ya que el 57.1% de los colaboradores que sí utilizan los canales de comunicación oficiales considera que el tipo de cultura es Jerarquizada.

Este tipo de cultura es caracterizado por tener procedimientos claros y buscar la eficiencia; por lo tanto, es necesario usar canales de comunicación oficiales en donde la empresa regule la información brindada de acuerdo con los objetivos organizacionales.

Sin embargo, los colaboradores que no utilizan los canales de comunicación oficiales consideran que el tipo de cultura es Jerarquizada y Adhocrática, obteniendo igual porcentaje: 40% respectivamente.

La cultura Adhocrática es caracterizada por ser un ambiente dinámico en el que se asumen riesgos día a día y se encuentra en constante cambio.

Tabla 41

*Tabla cruzada Tipo de Cultura*Uso de canales de comunicación oficiales*

			Uso de canales de comunicación oficiales		
			Sí utilizan canales de comunicación oficiales	No utilizan canales de comunicación oficiales	Total
Tipo de Cultura	Tipo Clan	Recuento	9	0	9
		% dentro de Uso de canales de comunicación oficiales	11.7%	0.0%	9.8%
	Tipo Adhocrática	Recuento	9	6	15
		% dentro de Uso de canales de comunicación oficiales	11.7%	40.0%	16.3%
	Tipo de Mercado	Recuento	15	3	18
		% dentro de Uso de canales de comunicación oficiales	19.5%	20.0%	19.6%
	Tipo Jerarquizada	Recuento	44	6	50
		% dentro de Uso de canales de comunicación oficiales	57.1%	40.0%	54.3%
Total		Recuento	77	15	92
		% dentro de Uso de canales oficiales	100.0%	100.0%	100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.606 ^a	3	.035
Razón de verosimilitud	8.719	3	.033
Asociación lineal por lineal	.569	1	.451
N de casos válidos	92		

a. 3 casillas (37.5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.47.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	.306			.035
Nominal	V de Cramer	.306			.035
Ordinal por ordinal	Gamma	-.227	.195	-1.067	.286
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

El análisis estadístico arroja el valor de V de Cramer de 0.306; es decir, el uso de canales de comunicación oficiales tiene una correlación moderada con la percepción de los colaboradores sobre el tipo de cultura organizacional. Y ello, debido a que los colaboradores, que sí utilizan los canales de comunicación oficiales, consideran que el tipo de cultura es Jerarquizada y los colaboradores que no utilizan los canales de comunicación oficiales no tienen una percepción aceptada por la mayoría, pues el 40% considera que el tipo de cultura es Adhocrática y el 40%, Jerarquizada.

Considerando las tres dimensiones de la comunicación formal, se construyó la variable general comunicación formal, y se realizó el cruce con el tipo de cultura organizacional que perciben los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry a fin de contrastar la siguiente:

Hipótesis específica 1: La comunicación formal incide en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.

De acuerdo con los resultados, la mayoría de los colaboradores, el 67.2%, presenta una inadecuada comunicación formal y percibe que el tipo de cultura en el que se desarrolla es Jerarquizada. Además, los colaboradores que presentan una adecuada comunicación formal perciben que el tipo de cultura es de Mercado y Jerarquizada, en igual proporción, representados por el 32.4% de colaboradores respectivamente.

Tabla 42*Tabla cruzada Tipo de Cultura*Comunicación Formal*

			Comunicación Formal		Total
			Adecuada comunicación formal	Inadecuada comunicación formal	
Tipo de Cultura	Tipo Clan	Recuento	6	3	9
		% dentro de comunicación Formal	17,6%	5,2%	9,8%
	Tipo Adhocrática	Recuento	6	9	15
		% dentro de comunicación Formal	17,6%	15,5%	16,3%
	Tipo de Mercado	Recuento	11	7	18
		% dentro de comunicación Formal	32,4%	12,1%	19,6%
	Tipo Jerarquizada	Recuento	11	39	50
		% dentro de comunicación Formal	32,4%	67,2%	54,3%
	Total	Recuento	34	58	92
		% dentro de comunicación Formal	100,0%	100,0%	100,0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,778 ^a	3	,005
Razón de verosimilitud	12,810	3	,005
Asociación lineal por lineal	7,654	1	,006
N de casos válidos	92		

- a. 1 casillas (12,5%) han esperado un recuento menor que
5. El recuento mínimo esperado es 3,33.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	,373			,005
Nominal	V de	,373			,005
	Cramer				
Ordinal por ordinal	Gamma	,485	,134	3,130	,002
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

El análisis estadístico da como resultado el valor de V de Cramer igual a 0.373, lo que significa que la comunicación formal tiene una relación moderada con el tipo de cultura organizacional. En consecuencia, se acepta la hipótesis, debido a que la inadecuada comunicación formal incide en la percepción de los colaboradores sobre el tipo de cultura Jerarquizada. Además, la adecuada comunicación interna incide en la percepción de los colaboradores, pues indica que el tipo de cultura es de igual manera Jerarquizada. Sin embargo, los colaboradores también perciben que se desarrolla bajo el tipo de cultura de Mercado en la misma proporción.

En síntesis, la hipótesis que señala que la comunicación formal incide en el tipo de comunicación interna se acepta, debido a que, independientemente de que los colaboradores presenten una adecuada o inadecuada comunicación interna, perciben, en su mayoría, que el tipo de cultura es Jerarquizada con ciertos rasgos de cultura de Mercado.

De lo dicho se concluye que el estilo de comunicación formal consolida la percepción de los colaboradores sobre una cultura organizacional Jerarquizada en el año 2023.

4.3.2 Comunicación informal y valores organizacionales

De acuerdo con Aguilar y Braun (2018), los miembros de una organización deben conocer los objetivos, valores y misión de la empresa, a través del proceso de comunicación

interna, con el fin de mantenerlos siempre informados para evitar rumores y minimizar la incertidumbre. Debido a ello, se plantea la siguiente:

Hipótesis específica 2: La comunicación informal incide en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.

Según los datos de la tabla 43, la mayoría de los colaboradores (77.3%) considera que los rumores están presentes en su día a día y no conocen los valores organizacionales, por lo que tampoco podrían aplicarlos. Sin embargo, el 75% de los colaboradores, que considera que los rumores no están presentes cotidianamente, sí conocen los valores organizacionales, por lo que la comunicación informal podría tener menor impacto en ellos.

Tabla 43*Tabla cruzada Conocimiento de valores*Presencia de Rumores*

		Presencia de Rumores			Total
			Los rumores no están presentes en su día a día	Los rumores sí están presentes en su día a día	
Conocimiento de valores	Sí conoce los valores organizacionales	Recuento % dentro de Presencia de Rumores	3 75.0%	20 22.7%	23 25.0%
	No conoce los valores organizacionales	Recuento % dentro de Presencia de Rumores	1 25.0%	68 77.3%	69 75.0%
Total		Recuento % dentro de Presencia de Rumores	4 100.0%	88 100.0%	92 100.0%

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.576 ^a	1	.018		
Corrección de continuidad ^b	3.136	1	.077		
Razón de verosimilitud	4.642	1	.031		
Prueba exacta de Fisher				.047	.047
Asociación lineal por lineal	5.515	1	.019		
N de casos válidos	92				

a. 2 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1.00.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	.246			.018
Nominal	V de Cramer	.246			.018
Ordinal por ordinal	Gamma	.821	.192	1.588	.112
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

De acuerdo con el análisis estadístico de estas variables se obtiene el valor del coeficiente de V de Cramer de 0.246. Ello indica que la presencia de rumores tiene una correlación baja con el conocimiento de valores organizacionales. Por ello, se aprueba la hipótesis que indica que la comunicación informal influye en los valores organizacionales; y, asimismo, se concluye que, a mayor presencia de comunicación informal, se aprecia un menor conocimiento de valores organizacionales por parte de los colaboradores de la tienda Ripley Salaverry durante el año 2023.

4.3.3 Comunicación interna y cultura organizacional

Con el fin de analizar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional, se planteó la siguiente:

Hipótesis general: La comunicación interna incide en la cultura organizacional de la tienda Ripley Salaverry, según la percepción de los colaboradores en el año 2023.

En los datos mostrados en la Tabla 44, se aprecia que la adecuada comunicación interna incide en la percepción de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry, pues el 50% de ellos considera que el tipo de cultura es Jerarquizada y, además, conocen los valores organizacionales. Por otro lado, la mayoría de los colaboradores (33.3%), —que presenta influencia de la comunicación informal (rumores) en su proceso de comunicación interna—

percibe que el tipo de cultura es Jerarquizada. Sin embargo, no conocen los valores organizacionales. Por lo tanto, probablemente, tampoco los apliquen.

Finalmente, el 69% de los colaboradores que presentan una inadecuada comunicación interna, también perciben que el tipo de cultura es Jerarquizada, ya que consideran que no pueden realizar ni recibir feedback; comunicar ni ser comunicados con confianza sobre temas laborales y personales; utilizar los canales de comunicación oficiales; y no conocen los valores organizacionales.

*Tabla cruzada Cultura organizacional *Comunicación interna*

			Comunicación interna Final			Total
			Adecuada comunicación interna	Comunicación interna con presencia de rumores	Inadecuada comunicación interna	
Cultura organizacional	Cultura Clan, Adhocrática y de Mercado con conocimiento de valores	Recuento % dentro de Comunicación interna	1 25.0%	5 16.7%	4 6.9%	10 10.9%
	Cultura Clan, Adhocrática y de Mercado sin conocimiento de valores	Recuento % dentro de Comunicación interna	1 25.0%	9 30.0%	9 15.5%	19 20.7%
	Cultura Jerarquizada con conocimiento de valores	Recuento % dentro de Comunicación interna	2 50.0%	6 20.0%	5 8.6%	13 14.1%
	Cultura Jerarquizada sin conocimiento de valores	Recuento % dentro de Comunicación interna	0 0.0%	10 33.3%	40 69.0%	50 54.3%
Total		Recuento % dentro de Comunicación interna	4 100.0%	30 100.0%	58 100.0%	92 100.0%

Tabla 44

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.063 ^a	6	.009
Razón de verosimilitud	17.819	6	.007
Asociación lineal por lineal	10.651	1	.001
N de casos válidos	92		

a. 6 casillas (50.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .43.

Medidas simétricas

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Nominal por	Phi	.431			.009
Nominal	V de Cramer	.305			.009
Ordinal por ordinal	Gamma	.528	.116	3.788	<.001
N de casos válidos		92			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

El análisis estadístico da como resultado el valor de V de Cramer igual a 0.305, lo cual significa que la comunicación interna tiene una correlación moderada con la cultura organizacional. Se aprueba, entonces, la hipótesis general que indica que la comunicación interna incide en la cultura organizacional, ya que la mayoría de los colaboradores considera que el tipo de cultura es Jerarquizada, independientemente del estilo de comunicación interna. Sin embargo, se aprecian diferencias en relación con el conocimiento de valores, pues los colaboradores que presentan una adecuada comunicación interna conocen los valores organizacionales. De modo distinto, los colaboradores que no presentan una adecuada comunicación interna y los que están influenciados por rumores, no conocen los valores organizacionales.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente estudio se realizó con el fin de analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de acuerdo con la percepción de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry durante el año 2023. Para ello, se aplicaron 92 encuestas obteniendo los resultados detallados en el capítulo IV. Sobre esta base se contrastan los resultados obtenidos con otras investigaciones que sirvieron como antecedentes.

Así, a partir de los resultados obtenidos sobre la percepción de la comunicación interna, la mayoría de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry consideran que la comunicación interna es exitosa en cierta medida. Ello es diferente a lo encontrado por Morales (2020) en Ecuador, quien señala que la mayoría de los participantes consideran que la comunicación interna en la Facultad de Comunicación Social no es exitosa. Esta diferencia, probablemente, exista debido a la naturaleza de la organización, Ripley es un centro laboral y la Facultad de Comunicación Social es un centro educativo.

Adicionalmente, en la presente investigación un tercio de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry considera que muchas veces tiene la posibilidad de brindar sugerencias a su jefatura directa. En esta misma línea, se encuentra Alonso (2013) quien señala que la mayoría de los participantes en su investigación considera que tiene libertad para brindar sugerencias y expresar sus opiniones a sus supervisores. El resultado obtenido por Alonso es mayor que el obtenido por Cárdenas y Aguilar (2019), pues solo una cuarta parte de los participantes considera que muchas veces pueden brindar sugerencias y expresar sus ideas en el marco de la comunicación ascendente. Esta diferencia de resultados podría deberse a la cultura organizacional.

En cuanto a la comunicación descendente, solo una minoría de colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry percibe que su jefe no tiene la confianza para comunicarles temas laborales. Este resultado concuerda con el obtenido por Rodríguez (2023) quien señala que la

minoría de los encuestados considera que sus líderes no les expresan confianza, empatía, entusiasmo y no los guían en temas laborales. En ambas realidades, solo un pequeño porcentaje del total de participantes no tienen una buena percepción sobre la comunicación descendente.

En lo referido a los resultados sobre los canales de comunicación, en la presente investigación el canal más utilizado con fines informativos es el Portal de Personas. Por el contrario, Morales (2020) señala que la mayoría de los participantes de su investigación considera que obtiene información sobre la Universidad de Guayaquil a través de redes sociales. Pero estas no están reguladas por la institución y en algunas ocasiones difunden rumores. De modo distinto, debe hacerse notar que el Portal de Personas sí es un canal de comunicación oficial regulado por la empresa, aunque ambos poseen cierta similitud por ser medios digitales.

En esta misma línea, Alonso (2013) manifiesta que la mayoría de los participantes de su investigación prefiere el correo electrónico como medio de comunicación oficial. Debido a ello, los resultados de la investigación son importantes para inferir que el medio de comunicación que los colaboradores prefieren utilizar depende de cada institución y sus características, si bien algunos prefieren utilizar canales tecnológicos informales y otros, los formales.

Además, cabe distinguir que, en la presente investigación, la minoría de colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry considera que la empresa no comunica oportunamente información relevante. Este resultado es menor al obtenido por Morales (2020) quien señala que casi la mitad de los participantes de su investigación considera que no se comunica oportunamente información relevante de la Universidad de Guayaquil. Este resultado podría tener relación al uso de los canales de comunicación oficiales y la accesibilidad que los participantes tienen hacia ellos.

Asimismo, en esta investigación, la mayoría de los colaboradores considera que el tipo de cultura de la Tienda Ripley Salaverry es Jerarquizada. Este hallazgo no es igual al obtenido por Lucen (2021) quien señala que la mayoría de los participantes de su investigación considera que el tipo de cultura donde se desarrollan es tipo Clan, considerando a la institución educativa como un lugar dinámico, agradable y comprometido con el desarrollo de sus miembros.

En lo referido al conocimiento de valores, la cuarta parte de colaboradores, en la presente investigación, no conoce ningún valor. Este resultado es similar al obtenido por López (2022) quien señala que casi un tercio de los participantes, en su investigación, no conoce los valores organizacionales. Además, la mayoría de los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry considera que los valores a veces fueron aplicados. Este resultado también es similar al obtenido por Alonso (2013), pues la mayoría de los participantes considera que los valores siempre son aplicados en su día a día.

Por su parte, los resultados de Ambicho (2020) expresan que la relación entre la comunicación interna y cultura organizacional tiene una correlación directa positiva moderada, pues tiene como coeficiente de correlación $r = 0,730$. De igual manera, en la investigación de Jara y Porras (2022) se concluye que ambas variables poseen una correlación alta y significativa, ya que en su comprobación de hipótesis obtuvieron el indicador de Spearman de 0,725. Ello indica alta correlación. Asimismo, en el estudio de Roca (2012) se concluye que la cultura organizacional y la comunicación interna tienen una estrecha relación, desde la perspectiva de los docentes y de los estudiantes, pues ambos grupos consideran que, debido a una favorable cultura organizacional, existe una eficaz comunicación interna. Sin embargo, en la presente investigación la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional tiene un coeficiente de 0.305, lo cual establece una correlación moderada. Esta diferencia en los resultados existe, probablemente, debido a la elección de indicadores por

cada autor. Algunos de ellos dan mayor énfasis al proceso de comunicación interna, como la periodicidad de los correos y la forma en que se difunde la información, entre otros aspectos. Debido a ello, la presente investigación, desde la perspectiva del trabajo social, es importante para comprender que la comunicación interna y la cultura organizacional están moderadamente relacionadas evidenciándose en el tipo de cultura que los colaboradores perciben y en el conocimiento de valores organizacionales.

VI. CONCLUSIONES

Según la perspectiva de los colaboradores, la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry en el año 2023 fue moderada. Ello evidencia que el estilo de comunicación interna, a nivel ascendente, descendente y el uso de canales de comunicación oficiales consolidaron la percepción de los colaboradores, en su mayoría, sobre la cultura organizacional Tipo Jerarquizada. Se destaca que los colaboradores que presentan una adecuada comunicación interna sí conocen los valores organizacionales, por lo que tendrían mayor probabilidad de aplicarlos en su día a día. Por el contrario, los colaboradores que presentan una comunicación interna influenciada por rumores y una inadecuada comunicación interna, no conocen los valores organizacionales. Pero, a pesar de esa marcada diferencia, la mayoría de los colaboradores percibe que el tipo de cultura es Jerarquizada. Debido a ello, en el marco de una cultura Jerarquizada, sí existen las condiciones para que se desarrolle una adecuada comunicación interna.

Asimismo, la comunicación formal incide moderadamente en el tipo de cultura organizacional en la Tienda Ripley Salaverry. Es decir, los colaboradores perciben que el tipo de cultura de la Tienda Ripley Salaverry es Jerarquizada, independientemente si presentan o no una adecuada comunicación interna, tanto a nivel ascendente como descendente. Sin embargo, se aprecian diferencias, sobre la percepción del tipo de cultura considerando el uso los canales de comunicación oficiales, ya que los colaboradores que sí los utilizan consideran que el tipo de cultura es Jerarquizada, por el contrario, los colaboradores que no utilizan los canales de comunicación oficiales no presentan una percepción unánime, pues consideran que la cultura es Jerárquica y Adhocrática.

También se aprecian diferencias en la percepción de los colaboradores en relación con la comunicación formal, considerando sus tres dimensiones (nivel ascendente, descendente y el uso de canales de comunicación oficiales), pues los colaboradores que presentan una

inadecuada comunicación formal perciben que el tipo de cultura es Jerarquizada, y los colaboradores que presentan una adecuada comunicación formal perciben que el tipo de cultura es Jerarquizada y de Mercado. Por lo manifestado se concluye que, a pesar de laborar en un mismo ambiente, la percepción sobre el tipo de cultura no es unánime en todos los colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry.

La comunicación informal incide levemente en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, si bien los datos muestran que, a mayor presencia de rumores, los colaboradores tienen menor conocimiento de valores y, por el contrario, a menor presencia de rumores, los colaboradores tienen mayor conocimiento de valores. Sin embargo, su distribución es estadísticamente baja. Debido a ello, es importante identificar los puntos de mejora en el proceso de comunicación interna con el fin de minimizar la presencia de rumores y fortalecer el conocimiento y posterior aplicación de valores organizacionales.

Finalmente, se aprecia que la mayoría de los colaboradores prefiere utilizar canales de comunicación tecnológicos, uno de ellos es el WhatsApp, el cual fue elegido el canal más utilizado en el marco de la comunicación descendente a pesar de que no es una canal de comunicación oficial regulado por Ripley.

VII. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se recomienda continuar la investigación de manera cualitativa con el fin de obtener mayor detalle de la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional y definir los indicadores que tienen mayor relación.

Además, se sugiere evaluar si el tipo de cultura Jerarquizada, la cual fue elegida por la mayoría de los colaboradores, está orientada a los objetivos y metas organizacionales de Ripley y en base a ello, identificar los puntos de mejora y fortalecer los valores organizacionales, debido a que, a mayor conocimiento de ellos, se aprecia menor incidencia de los rumores.

Identificar las principales razones por las cuales los colaboradores perciben una inadecuada comunicación interna con el fin de plantear las medidas correctivas.

Evaluar la reactivación del Workplace ya que fue el canal de comunicación oficial más utilizado por los colaboradores y actualmente está en inoperativo.

Finalmente, difundir el uso de canales oficiales de comunicación de Ripley para brindar una información clara, oportuna y guiada de acuerdo con los objetivos de la institución, con el fin de minimizar la propagación de rumores y disminuir la incertidumbre.

VIII. REFERENCIAS

- Aguilar, G. & Braun, D. (2018). *La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín afecta consecuentemente a su clima organizacional*. [Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín]. Repositorio de la Universidad Nacional de San Martín.
- https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/157/1/TFPP_EEYN_2018_ARG-BD.pdf
- Alonso, A. (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio de la Universidad Rafael Landívar.
- <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/01/Alonso-Amalia.pdf>
- Ambicho, A. (2020). *Comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores de un hipermercado de Chimbote – 2020*. [Tesis para optar por el grado de maestro en Gestión Pública].
- https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48144/Ambicho_TAL-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, disciplina y técnica*. (1ª Ed.) Cristina Seco.
- <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNUoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M.Á., & Miranda Novales, M.G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206.
- <https://doi.org/10.29262/ram.v63i2.181>
- Arriagada, J. (2009). *Comunicación Interna en Chile*. Insidecom.

<https://comunicacioninterna-enchile.blogspot.com/search/label/Fundamentos%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna>

Arriagada, J. & Ulsen, J. (2011). *Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna*. Cultura comunicativa. [Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna – Cultura Comunicativa \(wordpress.com\)](#)

Babativa, C. (2017). *Investigación cuantitativa*. Fundación Universitaria del Área Andina. Colombia.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326424046.pdf>

Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. [Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Ingeniero de Empresas].
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Berceruelo, B. (2016). *Comunicación Empresarial* (1ª ed.) Estudio de comunicación.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2ª ed.) La muralla.
file:///C:/Users/varga/Downloads/BISQUERRA-METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_EDUCATIV.pdf

Brandolini, A. & Gonzales, M. (2008). *Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa* (1ª ed.). La Crujía.
https://www.dircom.org/wp-brandolini/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf

Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Base don the competing values framework* (1ª ed.). Wesley Publishing Company.
<https://Diagnosing-Changing-Organizational-Culture-Third/dp/0470650265>

Cárdenas, L. y Aguilar, B. (2019). La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser pilo paga. *Escribanía*, Volumen 17, 32-47.

file:///C:/Users/varga/Downloads/yoiver,+31_Luis+Eduardo+C%C3%A1rdenasEscriban%C3%ADa+17-1.pdf

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación*, 9(1), 25-34.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003

Claro, C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen al ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27.

<https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>

Collado, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Trillas.

[La comunicación en las organizaciones - Carlos Fernández Collado, Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, ALBERTO AUTOR MARTINEZ DE VELASQUE ARELLANO, ABRAHAM AUTOR NOSNIK - Google Libros](#)

Correia, P., Mendes, I. & Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de enseñanza superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (73), 227-258.

<https://www.redalyc.org/journal/3575/357559582007/357559582007.pdf>

Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna* (1ª ed.). Editorial UOC.

<https://www.editorialuoc.com/guia-fundamental-de-la-comunicacion-interna>

Fitzpatrick, L. & Valskov, K. (2014). *Comunicaciones internas: un manual para profesionales* (1ª ed.). Página de Kogan.

https://books.google.com.pe/books/about/Internal_Communications.html?id=jtMRngEACAAJ&redir_esc=y

Flannery, T. (1997). *Personas, desempeño y pago* (1ª ed.). Pasión Empresa.

<https://www.amazon.es/Personas-desempe%C3%B1o-pago-Hay-Group/dp/9501210529>

Fleitas Triana, M. S., López Orozco, G., Araneda Fornachiari, C. E., & Gil Montelongo, M. D. (2009). Comunicación en procesos de trabajo. *Ingeniería Industrial*, 30(3), 1-6.

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433571003.pdf>

Funciones y tipos de cultura (2008). Universidad Siglo 21.

<file:///C:/Users/varga/Downloads/391796917-Funciones-y-Tipos-de-Cultura.pdf>

Gil, L., Martínez, G., & Rodríguez, C. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>

Guerrero, M., Sotelo, J. & Cabezuelo, F. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional*. Esic. [La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional | aDResearch ESIC International Journal of Communication Research](#)

Gonzales, P. (2015). *Manual del proceso de comunicación interna* (1ª ed.). Servicio de Gestión Inmobiliaria del Sector Público.

<https://www.inmobiliar.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/MANUAL-DEL-PROCESO-DE-COMUNICACION-INTERNA.pdf>

- Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. [Tesis de maestría, Universidad de la Habana]. Repositorio de la Universidad de la Habana.
file:///C:/Users/varga/Downloads/Dialnet-PropuestadeManualdeGestióndelaComunicaciónInternaD-6174479%20(2).pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herrera Díaz, V. L. (2020). *Comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de la empresa Agroindustrias del Sur, Arequipa, 2020*. [Tesis para optar por el grado académico de maestría en Ciencias, con Mención en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos].
<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/0187a9ac-f559-46d8-802e-75e74c8888f5/content>
- Jara Barnett, D. A., & Porras Alama, S. C. (2022). *La cultura organizacional y su relación con la comunicación interna en una empresa pública de Lima, 2022*. [Tesis para optar por el título profesional en Ciencias de la Comunicación].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/89579/Jara_BDA-Porras_ASC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laffitte, M. (2013). *Manual de la comunicación interna de Cubatur* (1ª ed.). Mc Graw Hill.
<file:///C:/Users/varga/Downloads/McG-ManualComunicacionInte6452139%13.pdf>

- López, C. (2022). *Intervención de la cultura organizacional de la Corporación Mixta para la investigación y el desarrollo (Corpoeducación) a través de la comunicación*. [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia].
<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/4fdd75e9-aa78-4842-93a3-17ae6cbb0654/content>
- López, M., & Saboya, N. (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional en la Municipalidad de Chaclacayo. *Revista de Investigación Universitaria*, 5(1), 44-51.
<https://doi.org/10.17162/riu.v5i1.859>
- Lucen C. (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Continental].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV_PG_MRHG_O_TE_Lucen_Soldevilla_2021.pdf
- March, J. & Simón, H. (1987). *Teoría de la Organización* (2ª Ed.). Cambridge.
<https://www.teoria.organización.ygs1#simon>
- Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1ª Ed.). Bosch Casa Editorial.
https://books.google.com.pe/books?id=WPX_fCbunYcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Martín, D. (2024). *Comunicación interna: todo lo que necesitas saber*. Open HR.
<https://www.openhr.cloud/blog/comunicacion-interna#objetivos>
- Mazo, M. (2019). El Rumor, mensaje metamórfico que crea reacciones atípicas en la Red. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 20(20), 36-49.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7077281>

Metodología de la comunicación interna (2008). Camino 1A. [Metodología – 1A\) Comunicación Interna _ Primero Adentro.pdf](#)

Monasi, A., & Vargas, S. (2019). *La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros: Caso El Aliso Servicios Generales SRL año 2019*. [Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Recursos Humanos].

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/635414/Monasi_OA.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Morales, A. (2020). *Análisis de la gestión de comunicación en la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Guayaquil para optimizar su cultura organizacional*. [Tesis para optar por la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación Social].

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49496/1/An%c3%a1lisis%20de%20la%20gesti%c3%b3n%20de%20comunicaci%c3%b3n%20interna%20en%20la%20Facultad%20de%20Comunicaci%c3%b3n%20Social%20de%20la%20Universidad%20de%20Guayaquil%20para%20optimizar%20su%20cultura>

Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *El recurso humano y la productividad* (1ª ed.) Creative Commons Reconocimiento – Compartir igual.

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

O'Reilly, C. (1996). *La organización, la cultura y sus funciones*. La organización ambidiestra.

<https://www.sela.org/media/3212242/la-organizacion-ambidiestra-oreilly-hbr-2004.pdf>

Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63-83.

<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Pérez, L. (2020). Los rumores en la cobertura de conflictos armados: los medios de comunicación españoles durante el bombardeo de Yugoslavia en 1999. *Historia y Comunicación Social*, 26(1), 131-141.

<http://dx.doi.org/10.5209/hics.75705>

Pezo, A., Vargas, J. & Gallardo, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: La visión de los promotores peruanos de la salud. *Fonseca, Journal of Communication*, 20, 125-142.

<https://doi.org/10.14201/fjc202020125142>

Recuperación del retail a niveles precovid podría darse entre 2022 y 2023 (2020). Instituto Peruano de Economía.

<https://www.ipe.org.pe/portal/recuperacion-del-retail-a-niveles-precovid-podria-darse-entre-2022-y-2023/>

Reporte de Sostenibilidad Tiendas por Departamento Ripley (2021). Portal de Personas.

<https://reporte.doc-20230609-sostenibilidad/20221//>

Ripley duplica pérdidas en el tercer trimestre y suma seis periodos consecutivos a la baja. (2023). Perú Retail.

<https://www.peru-retail.com/ripley-anota-seis-trimestres-consecutivos-a-la-baja-duplico-perdidas-en-el-3t23/>

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación*. (1ª Ed.). La Crujía.

<https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>

Rivadeneyra, M. (2018). *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional, caso: Empresa Azucarera en la Costa del Perú*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12050/RIVADENEYRA_RIVADENEYRA_IMPACTO_DE_LA_COMUNICACION_EN_LA_REPUTACION.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/1689/Roca_gs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rodríguez, N. (2023). *La comunicación interna y la cultura organizacional de los trabajadores de la fiscalía anticorrupción de Áncash, 2020*. [Tesis para optar por el grado de Maestría en comunicación y desarrollo social].

http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5632/T033_42925367_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rueda, F., & De Campos, M. I. (2016). Valores Organizacionales: Evidencias de validez para un instrumento de medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 209-219.
[dx.doi.org/10.22235/cp.v10i2.1257](https://doi.org/10.22235/cp.v10i2.1257)

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Andrés Bello]. Repositorio de la Universidad Católica Andrés Bello.

[AAR5070.pdf \(ucab.edu.ve\)](https://repositorio.ucab.edu.ve/handle/123456789/123456789)

Salvador, J., Marco, G., & Arquero, R. (2021). Evaluación de la investigación con encuestas en artículos publicados en revistas del área de Biblioteconomía y Documentación. *Revista Española de Documentación Científica*, 44(2), e295.

<https://doi.org/10.3989/redc.2021.2.1774>

- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo* (1ª Ed.). Plaza & Janes editores.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf
- Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social* (9ª Ed.) Editorial Paraninfo S.A.
<https://abcproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf>
- Tessi, M. (2013). *Metodología I A (I A-2S-3E) (1ª ed.)*. Primero Adentro. [Metodología – 1A\) Comunicación Interna _ Primero Adentro.pdf](#)
- Valbuena, M., Morillo, R. y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12 (3), 60-78.
<https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Valero, V., Vilca, G., & Coapaza, M. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq*, 4.
<https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Vargas, L. (2019). *Análisis de los imaginarios de la cultura organizacional que tiene un grupo de colaboradores de la entidad metro Cali S.A. respecto a la comunicación interna*. [Tesis para optar por el título de Magíster en comunicación]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma del Occidente en Colombia.
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/11144/T08620.pdf?sequence=4>
- Verghese, A. (2012). *Comunicaciones internas: conocimientos, prácticas y modelos* (1ª ed.). Publicaciones SAGE India.
https://scholar.google.co.in/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=XqPw42AAAAAJ&citation_for_view=XqPw42AAAAAJ:IjCSPb-OGc4C

IX. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Título: Incidencia de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023						
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable	Dimensiones	Indicadores	Metodología
¿Cómo incide la comunicación interna en la cultura organizacional en la Tienda Ripley Salaverry según la percepción de los colaboradores en el año 2023?	Analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry según la percepción de los colaboradores en el año 2023.	La comunicación interna incide en la cultura organizacional de la tienda Ripley Salaverry, según la percepción de los colaboradores, 2023.	Variable 1: Comunicación Interna	D1: Comunicación Formal D2: Comunicación Informal	- Comunicación Ascendente - Comunicación Descendente - Canales de comunicación - Rumores - Comentarios	Diseño: Estudio con enfoque cuantitativo, tipo aplicada, descriptivo, correlacional, con diseño no experimental y transversal. Muestra: 92 colaboradores de la Tienda Ripley Salaverry. Instrumento: Cuestionario
Problemas específicos ¿Cómo incide la comunicación formal en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023?	Objetivos específicos Analizar la incidencia de la comunicación formal en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.	Hipótesis específicas La comunicación formal incide en el tipo de cultura organizacional de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.	Variable 2: Cultura Organizacional	D1: Tipos de cultura organizacional	- Cultura clan - Cultura de desarrollo - Cultura de mercado - Cultura Racional Jerarquizada	

¿Cómo incide la comunicación informal en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023?	Analizar la incidencia de la comunicación informal en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.	La comunicación informal incide en los valores organizacionales de la Tienda Ripley Salaverry, 2023.		D2: Valores	- Integridad - Servicio - Confianza - Compromiso - Pasión	
--	---	--	--	-------------	---	--

CUESTIONARIO

“Incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la tienda Ripley Salaverry, 2023”

El presente cuestionario contribuirá a analizar la incidencia de la comunicación interna en la cultura organizacional de la Tienda Salaverry durante el año 2023.

El cuestionario es anónimo y confidencial con fines exclusivamente académicos. Por favor, lea atentamente y marque la respuesta con una X según su percepción.

Importante: responder todas las preguntas

DATOS GENERALES

1. Edad: _____
2. Sexo:
 - 1) Varón ()
 - 2) Mujer ()
3. ¿Cuál es su nivel de instrucción?
 - 1) Secundaria completa ()
 - 2) Superior completo ()
 - 3) Superior inconcluso ()
 - 4) Superior en curso ()
4. ¿Cuántos años lleva trabajando en Ripley?

5. ¿Cuál es su puesto o cargo laboral actual?
 - 1) Administrativo ()
 - 2) Asesor de ventas full time ()
 - 3) Asesor de ventar part time ()
 - 4) Asistente de cajas ()
 - 5) Asistente de ventas ()
 - 6) Asistente de ventas part time ()
 - 7) Auxiliar de visual ()
 - 8) Cajero ()
 - 9) Cajero part time ()
 - 10) Decorador ()
 - 11) Ejecutivo de atención al cliente()
 - 12) Gerente de tienda ()
 - 13) Jefe ()
 - 14) Operario ()
 - 15) Subgerente ()
 - 16) Superviso comercial ()
 - 17) Vendedor integral ()
6. ¿Actualmente usted se encuentra sindicalizado?
 - 1) Sí ()
 - 2) No ()

COMUNICACIÓN INTERNA

7. 7. En un día, ¿cuántas veces suele comunicarse con su jefe inmediato? Coloque el número de veces aproximado

8. 8. ¿Considera usted que puede comunicarse con su jefe inmediato con confianza sobre temas laborales?
 - 1) Sí ()
 - 2) A veces ()
 - 3) No ()
9. 9. ¿Considera usted que puede comunicarse con su jefe inmediato con confianza sobre temas personales?
 - 1) Sí ()
 - 2) A veces ()
 - 3) No ()
10. 10. ¿Cuáles son los temas que generalmente son comunicados por usted hacia su jefe inmediato?
 - 1) Temas laborales ()
 - 2) Temas personales ()
 - 3) Ambos ()
 - 4) Otros ()¿Cuáles?

11. 11. Durante el año 2023, ¿con qué frecuencia pudo brindar sus sugerencias a su jefe inmediato?
 - 1) Muchas veces ()
 - 2) A veces ()
 - 3) Casi nunca ()
 - 4) Nunca ()
12. 12. Durante el año 2023, ¿con que frecuencia usted tuvo la oportunidad de evaluar a su jefe inmediato?
 - 1) Muchas veces ()
 - 2) A veces ()
 - 3) Casi nunca ()
 - 4) Nunca ()
13. 13. En un día, ¿cuántas veces usted recibe información por parte de su jefe inmediato? Coloque el número de veces aproximado

14. 14. ¿Considera que su jefe inmediato puede comunicarse con usted con confianza sobre temas laborales?
 - 1) Sí ()
 - 2) Algunas veces ()
 - 3) No ()
15. 15. ¿Considera que su jefe inmediato puede comunicarse con usted con confianza sobre temas personales?
 - 1) Sí ()
 - 2) Algunas veces ()

- 3) No ()
16. Durante el año 2023 ¿cuáles son los temas por los que generalmente su jefe o superior se comunicaba con usted?
- 1) Temas laborales ()
- 2) Temas personales ()
- 3) Ambos ()
- 4) Otros ()
- ¿Cuáles?
-
17. Durante el año 2023, ¿con que frecuencia usted fue evaluado por su jefe inmediato?
- 1) Muchas veces ()
- 2) A veces ()
- 3) Casi nunca ()
- 4) Nunca ()
18. Durante el año 2023, ¿cuáles fueron los canales de comunicación brindados por Ripley que fueron más utilizados por usted?
- 1) Periódico mural ()
- 2) Encuestas de clima ()
- 3) Folletos ()
- 4) Capacitaciones ()
- 5) Workplace ()
- 6) Portal de personas ()
- 7) Reuniones virtuales ()
- 8) Reuniones presenciales ()
- 9) Correos ()
- 10) WhatsApp ()
- 11) Ninguno ()
- 12) Otros ()
- ¿Cuáles?
-
19. Durante el año 2023, ¿cuáles fueron los mejores canales de comunicación que utilizó Ripley para fines informativos?
- 1) Periódico mural ()
- 2) Encuestas de clima. ()
- 3) Folletos ()
- 4) Capacitaciones ()
- 5) Workplace ()
- 6) Portal de personas ()
- 7) Reuniones virtuales ()
- 8) Reuniones presenciales ()
- 9) Correos ()
- 10) Whatsapp ()
- 11) Ninguno ()
- 12) Otros ()
- ¿Cuáles?
-
20. Durante el año 2023, ¿cuáles fueron los mejores canales de comunicación por parte de Ripley que fomentaron su participación en la organización?
- 1) Periódico mural ()
- 2) Encuestas de clima ()
- 3) Folletos ()
- 4) Capacitaciones ()
- 5) Workplace ()
- 6) Portal de personas ()
- 7) Reuniones virtuales ()
- 8) Reuniones presenciales ()
- 9) Correos ()
- 10) Whatsapp ()
- 11) Ninguno ()
- 12) Otros ()
- ¿Cuáles?
-
21. Durante el año 2023, ¿con qué frecuencia usted utilizó los canales de comunicación brindados por Ripley para comunicarse con su jefe inmediato?
- 1) Muchas veces ()
- 2) A veces ()
- 3) Casi nunca ()
- 4) Nunca ()
22. Durante el año 2023, ¿cuáles fueron los canales de comunicación más utilizados por su jefe inmediato para brindarle información a usted?
- 1) Periódico mural ()
- 2) Encuestas de clima ()
- 3) Folletos ()
- 4) Capacitaciones ()
- 5) Workplace ()
- 6) Portal de personas ()
- 7) Reuniones virtuales ()
- 8) Reuniones presenciales ()
- 9) Correos ()
- 10) WhatsApp ()
- 11) Ninguno ()
- 12) Otros ()
- ¿Cuáles?
-
23. ¿Considera usted que Ripley comunica oportunamente información relevante?
- 1) Sí ()
- 2) A veces ()
- 3) No ()
24. ¿Usted considera que la comunicación interna de Ripley fue exitosa en el año 2023?
- 1) Sí ()
- 2) En cierta medida ()
- 3) No ()
25. Durante el año 2023, ¿usted considera que los rumores fueron útiles en el desarrollo de sus funciones?
- 1) Sí fueron útiles ()
- 2) Algunas veces fueron útiles ()
- 3) No fueron útiles ()
26. Durante el año 2023, ¿usted considera que los rumores y comentarios afectaron el desarrollo de sus funciones?

- 1) Sí me afectaron ()
 2) Me afectaron un poco()
 3) No me afectaron ()

27. Durante el año 2023, ¿con que frecuencia usted replicó los rumores antes que Ripley brinde una comunicación formal?

- 1) Muchas veces ()
 2) Algunas veces ()
 3) Casi nunca ()
 4) Nunca ()

28. Durante el año 2023, ¿usted considera que los comentarios y rumores formaron parte del día a día en la tienda Ripley Salaverry?

- 1) Sí, siempre ()
 2) Algunas veces ()
 3) Nunca ()

CULTURA ORGANIZACIONAL

29. Según su percepción, ¿cómo considera a sus compañeros de trabajo y a su jefe inmediato?

- 1) Son como mi familia ()
 2) Solo son compañeros de trabajo()
 3) Son mis amigos ()
 4) Otros ()

30. ¿Cuáles son las principales características que aprecia de su jefe inmediato? Seleccione la más acertada

- 1) Es como un mentor para mí()
 2) Es innovador y arriesgado()
 3) Es exigente y competitivo()
 4) Sigue las reglas y procedimientos ()

31. Durante el año 2023, ¿considera que Ripley brindó las oportunidades para que usted participe en la organización?

- 1) Sí ()
 2) Algunas veces ()
 3) Nunca ()

32. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones usted considera es la más acertada en la realidad de Ripley en el año 2023?

- 1) Ripley está comprometido con el desarrollo de sus trabajadores en el ámbito personal y profesional ()
 2) Ripley siempre está a la vanguardia frente a los cambios en el mercado ()
 3) Ripley se preocupa en desarrollar acciones para mejorar la productividad y prestigio de la empresa ()
 4) En Ripley las políticas y procedimientos internos son vitales para el desarrollo de las funciones diarias ()

33. ¿Usted considera que la cultura de Ripley ha cambiado en el año 2023?

- 1) Sí ha cambiado ()
 2) Ha cambiado en cierta medida()
 3) No ha cambiado ()

34. ¿Cuáles son los valores de Ripley que usted conoce?

35. Durante el año 2023, ¿usted considera que los valores de Ripley fueron comunicados y difundidos?

- 1) Si fueron comunicados y difundidos ()
 2) A veces fueron comunicados y difundidos ()
 3) No fueron comunicados y difundidos ()

36. Durante el año 2023, ¿usted considera que los valores de Ripley fueron aplicados en la tienda?

- 1) Si fueron aplicados ()
 2) A veces fueron aplicados ()
 3) No fueron aplicados ()

37. ¿Usted considera que los valores de Ripley han cambiado durante el año 2023?

- 1) Sí han cambiado ()
 2) Cambiaron en cierta medida()
 3) No han cambiado ()

Muchas gracias por su participación.