



**UNIVERSIDAD NACIONAL**

**“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL  
DE HUARAZ – 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Br. NOEMI MARIBEL GUILLERMO HUAYANEY**

**ASESORA:**

**Mag. MARÍA ANGÉLICA MÉNDEZ ESPINOZA**

**Huaraz – Perú**

**2022**



## **DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres, por darme su amor incondicional y haberme impulsado a continuar superándome académicamente.

A mis profesores, que con paciencia me facilitaron los conocimientos y el camino para realizar mi tesis.

**La autora.**

## AGRADECIMIENTO

A mis padres María y Daniel por su amor incondicional, por siempre impulsarme a cumplir mis metas y sueños, por sus valores y educación inculcada que llevaré conmigo a donde vaya.

A mi abuelo y mi tía, que en paz descansen, por apoyarme durante tantos años e inspirarme a ser mejor persona y una buena profesional.

A mis profesores y asesora, que con su dedicación me facilitaron la comprensión de nuevos temas y realidad problemática, con su labor me enseñaron a actuar con profesionalismo y ética frente a la sociedad.

**La autora.**

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar de qué manera la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021. El estudio empleó una metodología cuantitativa de tipo aplicada, con diseño no experimental, transeccional y correlacional, teniendo como técnica a la encuesta y como instrumento al cuestionario para su recolección de información, siendo aplicados en una muestra de 164 trabajadores administrativos.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se demostró que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional debido a que un porcentaje alto percibe a la comunicación interna como buena y a su vez al clima organizacional como saludable; mientras que, otro porcentaje relevante percibe que la comunicación interna es regular y el clima organizacional es poco saludable, probándose la correspondencia entre las variables. Ello, a pesar de que estos activos intangibles no están en óptimas condiciones, lo cual dice mucho de las características de la cultura organizacional que se tiene en la organización.

**Palabras Claves:** Comunicación interna, clima organizacional, comunicación organizacional.

## ABSTRACT

The main objective of this research was to analyze how internal communication is related to the organizational climate of the administrative workers of the Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021. The study used a quantitative methodology of an applied type, with a design non-experimental, transactional and correlational, having the survey as a technique and the questionnaire as an instrument for collecting information, being applied to a sample of 164 administrative workers.

According to the results obtained, it was shown that internal communication is significantly related to the organizational climate because a high percentage perceives internal communication as good and, in turn, the organizational climate as healthy; while another relevant percentage perceives that internal communication is regular and the organizational climate is a little healthy, proving the correspondence between the variables. This, despite the fact that these intangible assets are not in optimal conditions, which says a lot about the characteristics of the organizational culture that the organization has.

**Key words:** Internal communication, organizational climate, organizational communication.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio titulado “La comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021” tuvo como propósito determinar la relación entre comunicación interna y clima organizacional, a causa de analizar el estado de las variables en una institución pública, teniéndose en cuenta las propuestas teóricas presentadas en el marco teórico. Del mismo modo, este trabajo pretende ser útil para el continuo estudio de las variables mencionadas y su relación con otros elementos de estudio.

Para el estudio de la comunicación interna, se consideró la teoría propuesta por Berceruelo (2011) en su libro “Comunicación Interna en la Empresa: Claves y desafíos”, en la que clasifica a la variable en comunicación ascendente, descendente y horizontal. En tanto, para el estudio del clima organizacional se optó lo planteado por Segredo (2017), en su artículo “Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud”, donde propone que la variable está conformada por el comportamiento organizacional, la estructura organizacional y estilo de dirección.

El estudio está organizado en tres capítulos donde se explica el proceso de investigación, integrado por el primer capítulo que presenta el planteamiento del problema y metodología de la investigación, en el segundo capítulo se aborda el marco teórico y en el tercer capítulo se presentan los resultados y análisis obtenidos.

En síntesis, el primer capítulo abarca el planteamiento del problema, objetivos e hipótesis de la investigación. Además, se precisa el motivo y finalidad de la realización del estudio,

así como, el tipo de estudio, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de investigación.

En el segundo capítulo, se encuentran los antecedentes de la investigación a nivel internacional, nacional y regional. Asimismo, se presentan las teorías y propuestas de distintos autores modernos y clásicos, quienes precisan enfoques y características de ambas variables, después de ello se precisa la definición conceptual de la investigación.

Finalmente, en el tercer capítulo, se demuestra el análisis de los resultados obtenidos de la evaluación de las variables, a través de tablas bidimensionales. De igual manera, se calculó la correlación entre las variables, determinando así que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.

## SUMARIO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
SUMARIO.....	viii
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. El problema de investigación.....	12
1.1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.1.2. Formulación de problemas.....	14
▪ Problema general.....	14
▪ Problemas específicos.....	15
1.2. Objetivos de la investigación.....	15
1.2.1. Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. Justificación de la investigación.....	16
1.4. Hipótesis.....	17
1.4.1. Hipótesis general.....	17



1.4.2 Hipótesis específicas .....	17
1.4.3. Clasificación de variables .....	18
1.4.4. Operacionalización de variables .....	18
1.5. Metodología de la investigación .....	20
1.5.1. Tipo de estudio .....	20
1.5.2. Diseño de investigación.....	20
1.5.3. Población y muestra .....	21
1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	23
1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis.....	24

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1. Antecedentes de la investigación .....	25
2.2. Bases teóricas .....	30
2.2.1. Comunicación interna.....	30
2.2.1.1. Definiciones.....	30
2.2.1.2. Características.....	32
2.2.1.3. Objetivos y funciones de la comunicación interna .....	32
2.2.1.4. Importancia de la comunicación interna.....	34
2.2.1.5. Tipos de comunicación interna .....	35
2.2.1.6. Canales de la comunicación interna .....	36

2.2.1.7. Dimensiones de la comunicación interna .....	39
2.2.2. Clima organizacional.....	43
2.2.2.1. Definiciones .....	43
2.2.2.2. Características de clima organizacional .....	44
2.2.2.3. Factores del clima organizacional .....	45
2.2.2.4. Tipos de clima organizacional.....	47
2.2.2.5. Importancia del clima organizacional.....	48
2.2.2.6. Dimensiones del clima organizacional .....	49
2.3. Definición conceptual .....	52

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Descripción del trabajo de campo .....	54
3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis .....	55
3.3. Discusión de resultados.....	74
3.4. Adopción de decisiones .....	78

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>79</b>
--------------------------	-----------

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>
-----------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>83</b>
--	-----------

### **ANEXOS**

Matriz de consistencia de la investigación

Instrumentos de recolección de datos

Validación del instrumento de la investigación

Aplicación del cuestionario

Autorización para realizar el trabajo de campo

Base de datos para el instrumento

Cuadros y gráficos

## CAPÍTULO I

### PROBLEMA Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. El problema de investigación

##### 1.1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad la adecuada gestión de activos intangibles en una organización del Estado es necesaria para cumplir sus objetivos y responder ante su entorno, por lo que es fundamental gestionar a la comunicación interna desde políticas institucionales, funcionarios, jefes de unidad hasta colaboradores para lograr un adecuado clima organizacional, que sume a la motivación, productividad, y desempeño de la entidad pública.

Por esta razón, la comunicación debe ser sistémica, gestionada intencionalmente y capaz de escuchar a sus colaboradores con la transmisión de igualdad y participación, para que sea más fácil comunicarse y relacionarse unos con otros. Así pues, la comunicación formal debería llegar antes que la comunicación informal para reducir malentendidos y rumores (Charry, 2018).

Cuando los elementos anteriormente citados no están presentes, la insuficiente gestión de la comunicación interna en las organizaciones crea un clima hostil entre los colaboradores y esto genera una imagen negativa de la institución. Asimismo, del número de conflictos que se desarrollen en la organización dependerá la calidad de vida y clima dentro de esta (Calhua y Rosales, 2018).

La Municipalidad Provincial de Huaraz (MPH) es una entidad pública ubicada en la provincia de Huaraz, departamento de Áncash-Perú. Las áreas que comunican administrativamente a las demás son Secretaria General y la Subgerencia de Recursos Humanos. Según la información proporcionada por la Subgerencia de Abastecimiento y la Subgerencia de Recursos Humanos la población de trabajadores administrativos está conformada por 285 personas. Y en líneas generales, en la MPH las condiciones de la comunicación interna y el clima organizacional son regulares, rige la burocracia y no se cuenta con un plan estratégico para gestionar tales variables, refiere la jefa de Recursos Humanos, Flor Padilla Romero (Padilla, Lo anterior sucede porque generalmente en las instituciones públicas la gestión de la comunicación interna está a cargo de Recursos Humanos, quienes por lo general informan sobre hechos que acontecen en la organización sin un planteamiento estratégico a largo plazo (Vidarte, 2019). Así pues, la función de Recursos Humanos es de tipo administrativa más no de gestión de activos intangibles como lo son la comunicación interna y el clima organizacional, de modo que es complicado que esta área gestione estrategias innovadoras para evitar condiciones adversas en la institución.

En el ayuntamiento con respecto a la comunicación interna, por ejemplo, los procesos de comunicación se efectúan a través de documentos oficiales mediante el sistema de trámite documentario Sisgedo y WhastApp, siendo el primero el que tiende a retrasarse ocasionando incomodidad en el personal y así opten por el cuaderno de registros, que idealmente no debería ser usado. Asimismo, cuando se dan casos de conflicto, algunos trabajadores quieren resolver directamente sus diferencias con la Gerencia Municipal,

eludiendo otras maneras de solución y generando desorganización, refirió la jefa de Recursos Humanos (Padilla, 2021).

Con respecto al clima organizacional, hubo casos en los que los colaboradores nombrados tuvieron altercados con los nuevos jefes de área, afectando la armonía de la oficina implicada. Además, las condiciones físicas de las instalaciones necesitan mayor atención, como la necesidad de sillas ergonómicas para el personal administrativo. Pese a que se realizan talleres para la mejora laboral, existe resistencia del personal nombrado hacia la rotación de puestos, generando casos de conflicto, explicó el secretario general de la MPH, Misael Cárdenas Muñoz.

Si la Municipalidad Provincial de Huaraz gestiona de manera adecuada la comunicación interna con políticas institucionales, profesionales calificados, planificación de la comunicación interna y presupuesto para esta, los trabajadores estarían informados de los hechos de la institución, responderían mejor a sus deberes, el clima organizacional mejoraría sus condiciones y los conflictos disminuirían en un nivel considerable.

### 1.1.2. Formulación de problemas

- **Problema general**

¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021?

- **Problemas específicos**

¿De qué modo la comunicación interna se relaciona con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos?

¿Cómo la comunicación interna se relaciona con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos?

¿De qué forma la comunicación interna se relaciona con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos?

## **1.2. Objetivos de la investigación**

### **1.2.1. Objetivo general**

Analizar de qué manera la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Determinar de qué modo la comunicación interna se relaciona con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.

Identificar como la comunicación interna se relaciona con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.

Precisar de qué forma la comunicación interna se relaciona con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.

### 1.3. Justificación de la investigación

La investigación desarrollada es justificada por los siguientes motivos:

Servirá para analizar la situación actual de la gestión de la comunicación organizacional en las instituciones públicas, en particular de las que ejercen gobierno, como lo es la Municipalidad Provincial de Huaraz. Asimismo, contribuye en mostrar las características de la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional en este tipo de entidades.

Aportará como un documento de utilidad para los directivos de organizaciones públicas y privadas que busquen mejorar las deficiencias en la comunicación interna y clima organizacional a nivel local, regional, nacional e internacional. Así como también, será referente para estudiantes y profesionales interesados en la profundización del estudio de la gestión de la comunicación organizacional y su problemática respecto a las variables mencionadas, a fin de que se desarrollen investigaciones a partir de esta.

Para la comuna provincial, este estudio contribuirá en presentar un diagnóstico formal sobre la realidad problemática de las variables de estudio, de modo que, a partir de ello, los funcionarios realicen acciones estratégicas a favor de la mejora institucional, como lo sería un Plan de Comunicación Interna que esté de acuerdo a las necesidades comunicacionales de sus integrantes.

Asimismo, ahonda las bases teóricas de las variables mencionadas y apoya conceptos de los diferentes autores citados, determinando la importancia de la adecuada gestión para



lograr una mayor producción de los colaboradores e impulsar el clima organizacional, a partir del estudio y análisis de los problemas de cada organización.

La investigación aporta lineamientos para estudiar, adecuar y aplicar el presente instrumento de recolección de datos en otras instituciones, que compartan similitudes con la realidad problemática de la comunicación interna y clima organizacional expuestos. De esta manera, se busca mejorar la evaluación de la percepción de estos activos intangibles para el uso de la comunidad científica.

## **1.4. Hipótesis**

### **1.4.1 Hipótesis general**

La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.

### **1.4.2 Hipótesis específicas**

- La comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.
- La comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.
- La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.

### 1.4.3. Clasificación de variables

#### Variable 1

##### **Comunicación interna:**

La comunicación interna es la mezcla de flujo de mensajes que se originan, propagan y circulan en diferentes sentidos dentro de la organización. Se relaciona con la función gerencial de planificar y organizar ese flujo de información que transita por los canales internos de la institución y que aporta a la obtención de logros. (Berceruelo, 2011)

#### Variable 2

##### **Clima organizacional:**

Es el conjunto de actitudes, conocimientos y prácticas de un grupo establecido, a partir del cual se forma un fenómeno compuesto que abarca; los comportamientos organizacionales, la estructura organizacional y los estilos de dirección al interior de una institución. (Segredo, 2017)

### 1.4.4. Operacionalización de variables

#### Tabla 1

Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/ INSTRUMENTO
<b>Comunicación interna</b>	La comunicación interna es la mezcla de flujo de mensajes que se originan, propagan y circulan en diferentes sentidos dentro de la organización. Se relaciona con la función gerencial de planificar y organizar ese flujo de información que transita por los canales internos de la institución y que aporta a la obtención de logros. (Berceruelo, 2011)	Comunicación descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales que proporcionan información relacionada al trabajo.</li> <li>▪ Medios a través de los cuales se capacite a los miembros para que se conozcan e internalicen los objetivos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (1,2)</li> <li>▪ (3,4)</li> </ul>	Encuesta/ Cuestionario
		Comunicación ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales de retroalimentación.</li> <li>▪ Canales que estimulan la participación y cohesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (5,6)</li> <li>▪ (7,8)</li> </ul>	
		Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Medios en las relaciones interpersonales efectivas.</li> <li>▪ Medios para resolver problemas entre colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (9,10)</li> <li>▪ (11,12)</li> </ul>	
<b>Clima organizacional</b>	Es el conjunto de actitudes, conocimientos y prácticas de un grupo establecido, a partir del cual se forma un fenómeno compuesto que abarca; los comportamientos organizacionales, la estructura organizacional y los estilos de dirección al interior de una institución. (Segredo, 2017)	Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación.</li> <li>▪ Relaciones personales y de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (13,14)</li> <li>▪ (15,16)</li> </ul>	Encuesta/ Cuestionario
		Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Condiciones de trabajo.</li> <li>▪ Estímulo al desarrollo organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (17,18)</li> <li>▪ (19,20)</li> </ul>	
		Estilo de dirección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo.</li> <li>▪ Solución de conflictos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (21,22)</li> <li>▪ (23,24)</li> </ul>	



## **1.5. Metodología de la investigación**

### **1.5.1. Tipo de estudio**

Según su finalidad es una investigación aplicada. Esta investigación también llamada investigación práctica o empírica se distingue porque busca la aplicación o usabilidad de los conocimientos obtenidos, simultáneamente la adquisición de más conocimientos, posteriormente implementar y sistematizar la práctica en base a la investigación (Murillo, 2008).

### **1.5.2. Diseño de investigación**

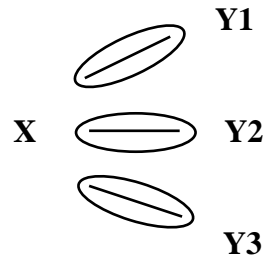
El diseño de la investigación es no experimental, transeccional y correlacional.

Es no experimental porque se ejecutó sin manipular las variables de estudio, es decir, no se generaron situaciones para poder estudiar sus efectos entre otras variables y solo se observaron las condiciones ya existentes sin realizar modificaciones, como lo señalan Hernández et al (2010).

Es transeccional o transversal debido a que se recopiló información en un lapso determinado. Asimismo, su finalidad es describir y exponer variables para analizar su influencia e interrelación en un determinado momento. Hernández et al (2010) mencionan que es como tomar una fotografía de algo que ocurre.

Es correlacional porque “pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones causales” Hernández et al, (2010, p. 155).

El esquema metodológico es el siguiente:



**Donde:**

**X:** Variable 1: Comunicación interna

**Y1:** Dimensión comportamiento organizacional

**Y2:** Dimensión estructura organizacional

**Y3:** Dimensión estilo de dirección

### 1.5.3. Población y muestra

#### **Población**

Para la presente investigación se ha tenido como unidad de análisis a todos los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, conformado por 285 trabajadores de las modalidades: nombrados por los Decretos Legislativos nro. 276 y 768, CAS, reincorporados, medida cautelar y locadores, según la información otorgada por la Subgerencia de Recursos Humanos y la Subgerencia de Abastecimiento.

## Muestra

A través de un muestreo probabilístico se tuvo en cuenta una muestra aleatoria simple de 164 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, determinada por la siguiente fórmula:

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

$$n = \frac{285 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}{(285 - 1) \cdot 0.05^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot (1 - 0.5)}$$

$$n = 164$$

### Donde:

**N:** Tamaño de la población (285 trabajadores)

**Z:** 1.96 (Punto de la distribución normal a una confianza de 95%)

**p:** 0.5 (Porcentaje de administrativos que manifiestan que el clima organizacional es bueno)

**e:** 0.05 (Error de estimación)

**n** = Tamaño de la muestra

#### 1.5.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

##### **Técnica de recolección de datos:**

Para la investigación se utilizó a la encuesta como técnica de recolección de datos y citando a López y Fachelli (2015) se plantea como la técnica de recogida de datos que sucede a través de interrogar a los sujetos, teniendo como propósito conseguir de manera sistemática datos que miden los conceptos que parten de una investigación debidamente elaborada.

##### **Instrumento de recolección de datos:**

Para el presente estudio se tomó la siguiente definición, “Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Este instrumento consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (Hernández et al, 2010, p. 217).

La validación del instrumento estuvo a cargo de tres expertos en comunicación organizacional. Cabe añadir, que, parte del documento fue acondicionado de la investigación de Segredo (2017) de su artículo *Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud*, precisamente para evaluar al clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Huaraz. En total, el instrumento constó de 24 ítems donde se involucran las evaluaciones de las dos variables identificadas.

Asimismo, se determinó la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, donde la comunicación interna arrojó un nivel de confiabilidad de 0.881 y el clima organizacional de 0.95.

### 1.5.5. Técnicas de análisis y prueba de hipótesis

Para el presente trabajo de investigación, se usó tablas de frecuencia bidimensionales.

#### Técnica de análisis

La técnica de análisis utilizada es el coeficiente de correlación Rho de Spearman a una seguridad del 95%. Este coeficiente simbolizado como  $r_s$  es una medida de correlación para variables en un nivel de medición ordinal (ambas), de manera que los sujetos de investigación o muestra se puedan clasificar por rangos, además el coeficiente es usado para relacionar estadísticamente escalas tipo LÍkert, de acuerdo al criterio del investigador de considerar a las variables como ordinales, así lo señala Hernández et al (2014).

De igual manera, se utilizó la escala de LÍkert para el recojo de información y según el grado de importancia se determinó una valoración del 1 al 5.

#### Prueba de hipótesis

Para demostrar las hipótesis de investigación se usó la prueba estadística no paramétrica de relación denominado Chi Cuadrado a una confianza de 95%.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### Antecedentes internacionales

Garcés (2021), en su investigación *Análisis de los factores de la comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil* tuvo el objeto principal de determinar los factores de comunicación interna de la entidad para mejorar el clima laboral de los colaboradores mediante un trabajo de campo. Por lo que, la investigación tuvo un enfoque mixto considerando al método cuantitativo y cualitativo, bajo el método analítico – sintético, de tipo descriptivo, haciendo uso de la entrevista y encuesta como instrumentos de recolección de datos, los cuales fueron aplicados a 30 trabajadores de la institución. De los resultados se obtuvo, que, la percepción sobre el clima laboral tenía era insatisfecha, esto debido a que los colaboradores no tienen incentivos en sus labores, así como el sentido de pertenencia es mínimo en ellos, afectando los objetivos de la organización, Asimismo, la comunicación interna que se desarrolla en el área de negocios, presenta características inadecuadas, tales como; falta de fluidez y confianza, información poco clara y fácilmente confundible, significando que este activo intangible es inadecuado para el ideal cumplimiento de labores. Finalmente, se planteó una propuesta para mejorar el clima laboral mediante la gestión de la comunicación interna, para garantizar procesos de comunicación fluidos, trabajo en equipo, incentivos concurrentes y, sobre todo, lograr la involucración de los miembros de la organización con los objetivos institucionales.

A su vez, Barrera (2021), en su tesis *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias* con el objetivo principal de analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional mediante un diseño de investigación no experimental transeccional, con enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, con una población de 284 colaboradores de la institución colombiana y utilizando como técnicas de recolección de información al cuestionario de comunicación interna y la escala de clima laboral. Los resultados del estudio arrojaron que existe una relación significativa entre ambas variables según ( $r=0,576$ ;  $p<0,05$ ), así como una asociación entre la comunicación interna con las dimensiones del clima organizacional, que son; la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales. Finalmente, a través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, 202,8, se llegó a la conclusión de que existe un espacio de trabajo propicio que promueve el desarrollo de la realización personal, supervisión y condiciones laborales de los trabajadores; mientras que, la comunicación interna consiguió el puntaje de 115,7 que demuestra la existencia de una comunicación relativamente eficiente en la entidad. Asimismo, el investigador recomienda la continua investigación respecto a la comunicación interna, como variable independiente, dependiente y estrategia transversal en las instituciones, que es importante para determinar necesidades de desarrollo organizacional, las mismas que impulsaran el ambiente de trabajo y capital humano para el crecimiento de la entidad.

### **Antecedentes nacionales**

La tesis de licenciatura desarrollada por Vidarte (2019) titulada *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo*

*Nacional de la Magistratura* tuvo el objetivo central de analizar la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores de la institución pública a través de una investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, de nivel explicativo correlacional, con diseño no experimental de tipo transversal y consideró como técnica a la encuesta e instrumento al cuestionario, el cual fue aplicado a 140 trabajadores de la entidad. Asimismo, el estudio concluyó, que la comunicación interna influyó de forma significativa en el clima organizacional de la institución, resultado obtenido del análisis de coeficiente de Pearson que dio como producto 0.835. A su vez, la comunicación interna tuvo relación significativa con el liderazgo organizacional, participación y motivación de los colaboradores, una explicación a esto es que, durante el estudio se logró una mesurada gestión de comunicación interna y esto creó consigo una moderada gestión del clima organizacional, lo cual implica que, aquellas labores de comunicación interna que se realizaron significaron una influencia en la percepción de los trabajadores de la entidad sobre el clima organizacional. En ese sentido, el investigador recomendó gerenciar la variable de comunicación interna de manera englobada en la organización, considerando a todos sus miembros como emisores activos de información en el nuevo organismo autónomo (Junta Nacional de Justicia).

Por su parte, la tesis desarrollada por Castillo y Córdova (2018) *La comunicación interna y su influencia en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía del hospital EsSalud* buscó determinar la influencia entre la comunicación interna en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía del hospital EsSalud. El tipo de investigación fue aplicada, de nivel descriptiva - correlacional, consideró al fichaje y

encuestas como técnicas y aplicó el cuestionario como instrumento de recolección de datos a 45 colaboradores del departamento de cirugía de la institución. De tal manera que, de los resultados de los investigadores se concluyó que, existe relación entre las variables debido a que el valor “r” (coeficiente correlacional =0.966), revelando que existe influencia positiva de la comunicación interna en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía del hospital de EsSalud. De lo anteriormente expuesto, se demuestra que la comunicación interna es regular porque los canales de comunicación no son los ideales para la transmisión de información, en tal sentido, no existe comunicación horizontal ni vertical, además la ausencia de confianza entre colaboradores y superiores genera información inoportuna. De igual manera, el clima laboral también es regular porque no existen buenas relaciones laborales entre colaboradores y superiores, el perfil profesional de los trabajadores no está relacionado a las funciones que realizan, hay sobrecargas en el trabajo y tampoco existe liderazgo, ni motivación por parte de los superiores hacia los colaboradores.

En la misma línea de investigación, Torres (2021) realiza su tesis *Relación de la comunicación interna con el clima organizacional en la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos* a fin de determinar la relación entre la comunicación interna con el clima organizacional de una institución estatal especializada a formar profesionales en letras y humanidades. Investigación que se desarrolló bajo una metodología cuantitativa, no experimental y correlacional, mientras que, la unidad de análisis estuvo conformada por los trabajadores no docentes, siendo utilizados las tecnologías de comunicación ante la situación de emergencia por la pandemia del Covid-19, como instrumento de recolección de datos. Por lo que, se

evidencia que existe una relación positiva entre ambas variables, determinada por la prueba de correlación de Spearman entre los datos obtenidos, registrándose el nivel de significado menor a 0.001 y un coeficiente de correlación de 0.976. En esa misma línea, también se relaciona las dimensiones de la comunicación interna, como lo son; mejora de la imagen, sentido de pertenencia, cohesión laboral y rumorología con la variable clima organizacional, revelando una relación positiva entre las mencionadas. Adicional a ello, Torres plantea un perfil de comunicación interna a partir de las conclusiones y recomendaciones señaladas, a fin de mejorar la gestión de la comunicación interna mediante la capacitación y el uso de canales efectivos para la transmisión de mensajes a todos los colaboradores de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas de la Decana de América.

### **Antecedente regional**

En el estudio realizado por Calhua y Rosales (2018) *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar* se buscó averiguar la incidencia de la labor de la comunicación interna, mediante el manejo de las dimensiones de barreras de comunicación y canales de comunicación; y de cómo aquellas afectan de forma directa en la mejora del clima organizacional de los trabajadores de la entidad pública. El tipo de estudio es correlacional, con diseño transeccional correlacional, utilizando a la encuesta como instrumento de investigación, siendo aplicada a 129 trabajadores municipales. De los resultados se reveló, que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores de la institución porque el coeficiente de contingencia es menor que 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Asimismo, prevalece la comunicación de

tipo horizontal y presentan barreras como espacios de trabajo no independientes, la participación entre funcionarios y trabajadores propició un mejor clima organizacional en la entidad; y que, la esfera informativa de la comunicación interna está relacionada con el clima organizacional debido a que se puede acceder a información, participar de las actividades programadas y recibir reconocimiento por el trabajo realizado. Finalmente, la organización no cuenta con información del trabajo que se realiza en comunicación interna, ya que, Recursos Humanos ni Imagen Institucional cuentan con planes de comunicación interna y tampoco se encontraron precedentes de la labor que se realiza en esta área.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Comunicación interna**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

La comunicación interna es la mezcla de flujo de mensajes que se originan, propagan y circulan en diferentes sentidos dentro de la organización. Se relaciona con la función gerencial de planificar y organizar ese flujo de información que transita por los canales internos de la institución y que aporta a la obtención de logros. (Berceruelo, 2011)

Asimismo, es una herramienta fundamental para la gestión de la competitividad de una organización que busca el mayor rendimiento de sus trabajadores, dicho de otra manera, una imagen positiva y clima laboral adecuado. Al mismo tiempo, es un conjunto de dispositivos de gestión destinados a impulsar la comunicación con su personal organizando sus vínculos laborales y promoviendo su cohesión (Cervera, 2015).

Por otro lado, según Brandolini et al. (2009) es una herramienta de gestión, también una técnica o medio para alcanzar una meta, en la cual prepondera la búsqueda y eficacia de la decodificación y comprensión de los mensajes. Está dirigida netamente al público interno de la organización y nace de crear un ambiente productivo en armonía y participación.

Es la puesta en común de mensajes planificados dentro de una institución, también sirve como herramienta para el director de comunicación debido a que le sirve para determinar una estrategia eficiente. El valor de la adecuada gestión de esta establece el funcionamiento idóneo de los recursos humanos, clima de trabajo, productividad y rendimiento económico de la institución. (Peña y Batalla, 2016)

Son las interacciones del grupo de personas que conforman una organización que mediante objetivos y valores logran el cumplimiento de metas, la autorrealización como personas y trabajadores. Además, la comunicación interna tiene que tener una visión estratégica, respaldo de la gerencia y un equipo que facilite el trabajo en la alineación de la institución mediante esta, refieren Crespo et al (2015).

Es una gestión planificada y diseñada en el núcleo de la institución, elaborada por un responsable y que tiene como receptor a cada uno de los miembros que la integran, su meta es alinear y ajustar lo que sucede, se cree y piensa. (Cuenca y Verazzi, 2018)

En similitud con las demás definiciones, Túñez (2012) refiere que en la comunicación interna se informa de todo lo que esté vinculado a la organización como los cambios, novedades, sucesos, actividades y más que afectan positiva y negativamente hacia los

miembros que la conforman a través de canales internos específicos para que exista más confianza.

#### **2.2.1.2. Características**

Cuenca y Verazzi (2018) sostienen que las características de la comunicación interna y que la hacen diferentes a otras comunicaciones son su público objetivo son el público interno de la organización. Facilita la transmisión de los objetivos de la organización y propicia a que sus integrantes conozcan las decisiones, y pautas de la alta dirección. Busca satisfacer las necesidades de información de los miembros de la organización con la circulación de normas, instrucciones, oportunidades de desarrollo profesional, beneficios sociales y más que afecten el trabajo de los colaboradores. Permite conservar la coordinación entre las diferentes áreas de la organización, por ello se favorece la interacción entre personas y se reducen las discordancias en las relaciones interpersonales. Hace notoria la voz y opiniones de los colaboradores hacia la alta dirección a través de canales específicos para la retroalimentación de información. Fortalece la identidad corporativa. Es agente de cambio, porque impulsa y suministra la introducción de nueva filosofía, normas y la alineación de los trabajadores con los objetivos de la organización. Y finalmente, favorece la creación de un clima organizacional de confianza, motivación y participación.

#### **2.2.1.3. Objetivos y funciones de la comunicación interna**

Tiene como propósito la coordinación de una política global, articulación de canales y flujos de información, la circulación de mensajes importantes, así también el



fortalecimiento de instrumentos de retroalimentación, involucración y motivación de los trabajadores (Costa, 2011).

Asimismo, permite difundir los objetivos y políticas organizacionales al personal, sostener una relación entre departamentos a través de la interactividad, satisfacer la necesidad de información, como el conocimiento de asuntos, oportunidades o normas que afecten al trabajo del personal y estos sean capaces de transmitir sus opiniones a través de los canales determinados por la organización (Berceruelo, 2011).

Vivas y Saavedra (2019) sostienen que la comunicación interna cumple cuatro funciones:

- a. **Control:** Dentro de una institución el comportamiento de los trabajadores es controlado por los niveles jerárquicos de una institución; por ejemplo, cuando al empleado le solicitan que realice una actividad en específico según los reglamentos o pasos requeridos, se evidencia el control a través de esa comunicación.
- b. **Motivación:** Es dirigida por la comunicación y mediante ella se puede felicitar al trabajador por sus labores, también resaltar a través de esta, sus debilidades y fortalezas y de este modo, el desempeño del personal sea satisfactorio.
- c. **Expresión emocional:** Es desde la comunicación que las personas pueden deducir y entender sus estados emocionales, a partir de esto también se generan las interacciones.
- d. **Información:** La información es clave para que los trabajadores decidan ante situaciones en específico, a través de esta se deben dar a conocer aspectos importantes para que den respuesta a estas situaciones específicas.

#### 2.2.1.4. Importancia de la comunicación interna

Permite a la organización sostener la coordinación entre las distintas áreas que la conforman, facilitando la interactividad y el logro de los objetivos organizacionales. También, satisface la necesidad de información de los colaboradores porque pueden conocer las decisiones y políticas que les interesa y expresarse según el medio que corresponda. En estas premisas radica su importancia porque previene espacios de incertidumbre y rumores que pueden afectar el funcionamiento de la organización. (Berceruelo, 2014)

Es determinante en la gestión estratégica de la organización, pues permite alcanzar una igualdad de conocimiento, porque se explica de una manera clara la filosofía de la organización, la comprensión y entendimiento de las funciones de los miembros que componen la organización. En otras palabras, vincula las metas de la institución con el trabajo específico que realizan los trabajadores. (Cuenca y Verazzi, 2018)

Más aún, se debe dedicar a conseguir la integración de todos los miembros de la organización, para que estén involucrados de lo que acontece al interior del entorno organizacional. También, los canales de comunicación deben ser aprovechados para transmitir información y crear escenarios para la retroalimentación. (Fernández y Batista, 2016)

Además, las ventajas de la buena gestión de comunicación interna no están reducidas al interior de la institución, sino que también se evidencia al exterior de esta y con sus relaciones, por lo tanto, también incide en la imagen externa de la organización. (Costa, 2011)

### 2.2.1.5. Tipos de comunicación interna

Crespo et al. (2015) señalan dos tipos:

- a. **Comunicación formal:** Es aquella que tiene origen en la estructura oficial de la organización y se da a través de los canales institucionales. La comunicación se efectúa con la finalidad de proporcionar información en el momento necesario respetando la jerarquía en la organización.

Precisamente, Boland et al. (2007) sostienen que la manifestación más representativa de la comunicación formal es el organigrama, que viene a ser el símbolo visual resumido de la estructura oficial de una entidad en particular. Este elemento ayuda a esclarecer los roles y deberes que tienen los miembros al interior de la organización, debido a que permite determinar errores en la ejecución de labores.

- b. **Comunicación informal:** Es la que no utiliza canales oficiales de la organización, estas pueden ser las conversaciones informales de los trabajadores en los ambientes de trabajo, tiene el objetivo de satisfacer las necesidades sociales de los miembros de la organización, además puede fortalecer la conexión entre trabajadores y optimizar el entendimiento sobre temas de la comunicación formal.

**El rumor:** Para Robbins y Judge (2009) el rumor presenta las siguientes características: no están administrados por la alta dirección, la mayoría de trabajadores lo percibe como más fiables que los comunicados y avisos oficiales

que realiza la gerencia y son muy útiles para beneficiar a los intereses personales de los colaboradores implicados.

Mazo (2015) sostiene que, en general, la comunicación informal se da en mayor parte que la comunicación oficial. Además, en el momento que se crean alteraciones es cuando aumentan los rumores para satisfacer los vacíos que deja la comunicación formal. Por tal razón, las vastas circunstancias de la comunicación extraoficial que se tengan en las instituciones, crearán el marco idóneo para la difusión del rumor, que pueden ser “inofensivos” para el refuerzo de las relaciones sociales o “perjudiciales” para la cultura corporativa de la entidad.

#### 2.2.1.6. Canales de la comunicación interna

Brandolini et al. (2009) sustentan que la comunicación interna cuenta con diversas herramientas y canales específicos, que a través de su aplicación buscan satisfacer las necesidades comunicacionales, de acuerdo a los propósitos que la entidad quiere alcanzar. Se clasifican en tradicionales y tecnológicos.

- a. **Tradicionales:** Tienen como soporte al papel mediante materiales gráficos y a la comunicación cara a cara. Asimismo, para elegir el canal adecuado es importante analizar cuál es el objetivo que se desea transmitir y quienes serán los receptores (Brandolini et al., 2009). Se pueden encontrar:

Cara a Cara: Para Brandolini et al. (2009) esta herramienta se debe aprovechar cada oportunidad que se pueda, por encima de otro canal de comunicación. Es importante que la capacidad de escucha se desarrolle, por lo que la persona debe

fijar su atención en los gestos y expresiones corporales que complementan la respuesta verbal de su interlocutor.

Reuniones: Es el medio por el cual los trabajadores interactúan de forma más directa. En esta, sustentan sus percepciones e ideas para mejorar determinadas circunstancias o problemas de la entidad. Es recomendable organizar los temas a ser tratados, así como las actas de acuerdo. (Buenaño et al. 2014)

Carteles: De acuerdo con Buenaño et al. (2014) consiste en un medio de información por el cual se difunden hechos y novedades de relevancia para los miembros de la entidad. Sin embargo, pueden ser desfasados si es que no se actualiza de manera constante.

Publicación institucional: En su mayoría cuenta con diseño de una revista. Tiene como propósito informar, empoderar y establecer confianza entre los grupos de interés internos y externos de la organización. Este material emplea un lenguaje simple, donde se expone información sobre los logros de las áreas. (Buenaño et al. 2014)

Memorándum: Consta de un documento formal donde se informa determinadas disposiciones, órdenes, peticiones, consultas y similares. Se deben de archivar cada copia de todo memorando recibido. (Buenaño et al. 2014)

Buzón de sugerencias: Es un espacio generado para que los miembros puedan brindar sus opiniones respecto a las condiciones de su trabajo. Esta información

debe ser atendida por las personas encargadas de las áreas implicadas y se debe realizar un seguimiento continuo. (Buenaño et al. 2014)

Encuestas de clima organizacional: Es útil para calificar el desempeño de los miembros y determinar el grado de satisfacción que perciben sobre su condición laboral. La información obtenida debe ser tratada para generar beneficios para la misma entidad. (Buenaño et al. 2014)

- b. Tecnológicos:** Tienen como soporte a los medios digitales. Entre sus ventajas se encuentra que facilita a la retroalimentación y disminuye la distancia entre niveles jerárquicos (Brandolini et al., 2009).

Intranet: Para Brandolini et al. (2009) es una red privada de computadoras que mantienen una conexión entre sí, que permite solo a los trabajadores de la institución usarla para mejorar el desempeño laboral y también minimizar costos, a través del acceso rápido a datos para realizar sus labores.

Correo electrónico: Este medio utiliza el internet para enviar y recibir textos, así como documentos. Su beneficio radica en su rapidez y en ahorrar costos de impresión, copias y distribución de folletos a los trabajadores (Robbins y Judge, 2009).

Videoconferencias: Esta herramienta permite que los trabajadores que se encuentran en diferentes locaciones tengan reuniones con sonido e imagen en vivo y durante su duración pueden verse, oírse y hablar entre sí (Robbins y Judge, 2009).

*Newsletters* electrónicas: Es determinada publicación que se difunde mediante correo electrónico de manera continua, como lo sería de manera semanal, mensual o trimestral (Brandolini et al., 2009).

Portal de internet – sitio web: Considerada la página institucional de una entidad y un canal de la institución con los grupos de interés que cuenta, incluido su público interno. Esta herramienta brinda información institucional diseñada para facilitar las relaciones entre trabajadores. Asimismo, sirve de conector entre sus miembros y la intranet.

#### **2.2.1.7. Dimensiones de la comunicación interna**

Dentro de una organización la comunicación es variada ya que sus elementos pueden ser origen y destino de la información a la misma vez, (Berceruelo, 2014) plantea tres tipos:

- a. **Comunicación descendente:** Es aquella que parte de los niveles superiores o directivos hacia los niveles inferiores o trabajadores. Los mensajes abarcan información respecto a la realización de tareas o sobre la organización. (Berceruelo, 2014)

A su vez, Ongallo (2007) plantea que esta clase de comunicación está relacionada a la concepción de “información”. Ello, debido a que tiene el propósito de difundir órdenes, instrucciones, mandatos y similares, que influyan en las tareas que los miembros de la institución realizan. Mientras que, Robbins y Judge (2009) refieren que la comunicación que se transmite de un determinado nivel en dirección a otros grupos inferiores se denomina comunicación hacia abajo. Los

gerentes y líderes de grupos la utilizan para asignar procedimientos, instrucciones y dar retroalimentación sobre el desempeño laboral.

**Funciones:**

“Envía órdenes a lo largo de la jerarquía, proporciona información relacionada con el trabajo, facilita un resumen del trabajo realizado, adoctrina a los miembros para que se conozcan e internalicen los objetivos de la organización” (Marín, 1997 citado por Costa, 2011 p, 81).

Utiliza canales como: El Reglamento de Régimen Interior que usualmente contiene normas, política retributiva, servicios médicos, oportunidades laborales, vacaciones y más. También, la Intranet es un mecanismo vivo que contiene base de datos, organigrama, documentos de gestión, entre otros. Asimismo, cartas y memorándums sobre notificaciones y requerimientos, correos electrónicos para intercambio de información, manuales de bienvenida y similares que potencien la comunicación interna. (Cervera, 2015)

- b. **Comunicación ascendente:** Se produce cuando los niveles inferiores o trabajadores transmiten mensajes hacia los niveles superiores o directivos, en su mayoría los trabajadores presentan sus quejas o inquietudes respecto a la realización de sus trabajos, pero también se usa para para la confirmación de mensajes que reciben de forma descendente. Este tipo de comunicación genera retroalimentación porque la alta dirección recibe información que ayuda a plantear nuevos planes de trabajo. (Bercheruelo, 2014)



La comunicación hacia arriba circula con destino a niveles superiores. Es beneficiosa para brindar retroalimentación a los jefes, acerca del avance del cumplimiento de metas y dificultades que se presentan. Mantiene avisados a los gerentes sobre el sentir de los trabajadores hacia sus labores y la organización. (Robbins y Judge, 2009)

Es aquella que se efectúa desde los colaboradores hasta los directivos de la entidad y contiene mensajes que repercuten en sus labores como lo son: opiniones, sugerencias y reclamaciones. Esto es relevante para que la alta gerencia tome decisiones en favor de las condiciones de los trabajadores que necesiten atención. (Ansedo, 2010)

### **Funciones:**

“Proporciona el *feedback* acerca de asuntos y problemas actuales de la organización, es una fuente primaria de retorno informativo, alivia tensiones, estimula la participación y el conjunto de todos intensificando la cohesión de la organización.” (Marín, 1997 citado por Costa, 2011 p, 81).

Entre los canales que se usan están: los programas-diálogo para compartir sus ideas de forma reservada, el buzón de sugerencias para plantear mejoras, encuestas de clima laboral para conocer las preocupaciones del personal, la rotación del personal para ver la gestión del talento humano de una oficina a otra, las entrevistas para resolver dudas, conflictos y más. Aunque, en este tipo de comunicación pueden existir tres barreras: la retención de datos, un ambiente laboral conflictivo y organigramas no bien aclarados. (Cervera, 2015)

- c. **Comunicación horizontal:** Se da entre profesionales o departamentos del mismo nivel jerárquico, además los canales de comunicación horizontales tienen nuevas formas que son más económicas y fáciles de utilizar, estas fortalecen la comunicación entre iguales. (Berceruelo, 2014)

Se produce entre colaboradores que están en el mismo nivel jerárquico de la institución, a través del intercambio de mensajes entre ellos. (Ansede, 2010)

En tanto, Robbins y Judge (2009) sostienen que se da cuando la comunicación se realiza en medio de empleados de un mismo grupo de trabajo, gerentes del mismo grado o entre otro personal del mismo nivel horizontal.

#### **Funciones:**

Facilita la coordinación de tareas, permitiendo a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas, proporciona un medio para compartir información relevante de la organización entre colegas, canal para resolver problemas y conflictos de dirección entre colegas, permite que los colegas se apoyen mutuamente (Marín, 1997 citado por Costa, 2011 p, 81).

Entre los canales que se usan están las reuniones y videollamadas, el teléfono, correos electrónicos de tipo reflexivos, los equipos de trabajo, redes sociales internas, mensajería instantánea como WhatsApp, Telegram, Facebook Messenger, Skype y otros). No obstante, también tiene barreras como la rivalidad entre oficinas, el distanciamiento físico de departamentos y lenguajes distintos. (Cervera, 2015).

## 2.2.2. Clima organizacional

### 2.2.2.1. Definiciones

Es el conjunto de actitudes, conocimientos y prácticas de un grupo establecido, a partir del cual se forma un fenómeno compuesto que abarca; los comportamientos organizacionales, la estructura organizacional y los estilos de dirección al interior de una institución. (Segredo, 2017)

Implica el ambiente que es percibido por los integrantes de la organización y que incide directamente en su comportamiento, motivación, desempeño y satisfacción. De modo que se califica como óptimo cuando satisface necesidades personales y levantamiento de moral, produciéndose aceptación, pertenencia y compromiso de los trabajadores con sus pares y su propio trabajo. Sin embargo, el clima es desfavorable cuando no se atiende estas necesidades. (O et al., 2010)

Por su parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública (2001) define al clima organizacional como la agrupación de percepciones que comparten los trabajadores públicos y que desarrollan en relación con los elementos y particularidades de su entidad, así como las políticas, objetivos y procedimientos, formales e informales, que la diferencian de otras instituciones e influyen en su comportamiento.

Para Bordas (2016) es el contexto de trabajo, diferenciado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que existen de manera estable en una organización en específico. Esto afecta las actitudes, motivación y conducta de sus integrantes y evidentemente al desempeño de la organización; además, de ser percibido y descrito por los trabajadores. De este modo es medido desde el aspecto operativo a través del estudio de sus

percepciones y descripciones, o también a través de la observación y otros indicadores objetivos.

El clima organizacional está relacionado al ambiente que se genera al interior de la organización entre los miembros que la conforman, por lo tanto está ligado al nivel de motivación de los trabajadores, si es alto el clima organizacional se eleva y significa relaciones satisfactorias con colaboración e interés, en cambio si la motivación es mínima causada por la insatisfacción de necesidades o frustración el clima organizacional se reducirá y existirá desinterés, indiferencia, entre otros (Chiavenato, 2011).

Asimismo, se concibe a este término como un fenómeno multidimensional que detalla los tipos de percepciones que los trabajadores tienen y sus vivencias dentro de una institución (Vega et al., 2012 citado por Escamilla et al., 2016).

#### **2.2.2.2. Características de clima organizacional**

El clima organizacional para Brunet (1987) presenta las siguientes características:

- a. Concierno a las características y peculiaridades internas y externas del ambiente de la organización, en los cuales se desempeñan los trabajadores.
- b. Todas las características del ambiente de la organización son percibidas por los trabajadores, de tal manera se determina el nivel del clima organizacional dentro de la entidad.
- c. Produce cambios en la conducta y actitudes del trabajador, son temporales porque se dan según a las situaciones coyunturales que se presentan en la entidad.

- d. De acuerdo a las estructuras, características de la organización y de los trabajadores que laboran, forman un sistema independiente altamente dinámico.
- e. Es determinado por el comportamiento, actitud y personalidad de los que integran la organización, asimismo por sus ilusiones, cultura organizacional, compromiso, realidades sociológicas y psicológicas.
- f. El clima es diferente que la tarea, es así que pueden existir diferentes climas en las personas que realizan la misma tarea.

### 2.2.2.3. Factores del clima organizacional

Según Gan y Jaume (2012) el clima laboral tiene factores subjetivos y objetivos, los cuales favorecen o dificultan la identidad de cada trabajador con sus labores, asimismo tienen una valoración personal sobre su experiencia trabajando, se clasifican en dos tipos:

- a. Los factores objetivos:** Son aquellos más tangibles y dispuestos a ser medidos, comparados y por ende calificados, como lo son: condiciones físicas, salario, beneficios sociales, estructura de funciones, responsabilidades y tareas (Gan y Jaume, 2012).
- b. Condiciones físicas:** Son los espacios, recursos materiales, iluminación y demás características físicas de la organización donde se lleva a cabo las labores de trabajo. (Mesa, 2017)
- c. Estructura:** es la manera cómo se establece una institución mediante niveles, políticas y procesos de trabajo. Tiene el propósito de alcanzar que las relaciones

interpersonales se den de manera espontánea y ello, mejore el clima organizacional. (Mesa, 2017)

- d. Remuneración:** Los sueldos medios y bajos de carácter permanente influyen en la situación del clima organizacional. Por tal razón, algunas entidades adoptan políticas remunerativas de acuerdo a los resultados que pueden ser medibles. (Assessment Center México, s.f.).
- e. Los factores subjetivos:** Son de naturaleza intangible y están relacionados a la parte individual, de personalidad, motivación de cada trabajador: autonomía, participación, liderazgo percibido, comunicación. (Gan y Jaume, 2012)
- f. Cultura:** Es el conjunto de normas, valores intangibles y peculiaridades propias de una entidad en particular. (Mesa, 2017). Asimismo, tal como lo refiere Meljin (2021), esta debe enfatizar un clima organizacional armonioso mediante su visión, misión y valores, los cuales están a cargo de la alta gerencia. (Meljin, 2021)
- g. Liderazgo:** Es relevante para la generación de un clima laboral adecuado. En ese sentido, los responsables de los grupos de trabajo tienen que desarrollar mejor sus habilidades blandas, con el fin de lograr un clima de confianza para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (Meljin, 2021)
- h. Reconocimiento:** Revalorar el trabajo que se realiza eficientemente es importante para mantener la motivación entre empleados. En ese sentido, si no se reconoce el aporte de los colaboradores hacia la institución, existirán las condiciones para la aparición de la apatía afectando la productividad laboral. Por ello, se debe

considerar las perspectivas de crecimiento profesional y personal para las acciones estratégicas. (Assessment Center México, s.f.)

#### 2.2.2.4. Tipos de clima organizacional

Likert (1967) refiere cuatro tipos de clima organizacional (citado en Brunet, 1987):

##### a. Clima de tipo autoritario

**Sistema I. Autoritario explotador:** La comunicación de la alta dirección es para dar instrucciones específicas y se caracteriza por la falta de confianza de la gerencia a sus trabajadores. El clima que se percibe es de temor, la interacción entre la alta dirección y trabajadores es casi nula y las decisiones son tomadas por los superiores.

**Sistema II. Autoritarismo paternalista:** Se determina por la existencia de confianza benévola de la alta dirección hacia sus trabajadores, se dan recompensas y castigos como motivación y los superiores utilizan mecanismos de control. Se tiene una sensación de trabajar en un entorno estable y estructurado.

##### b. Clima de tipo participativo

**Sistema III. Consultivo:** La comunicación es de tipo descendente, la alta dirección tiene confianza hacia sus trabajadores y estos pueden tomar decisiones determinadas en grados menores. Se satisface necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación de funciones de arriba hacia abajo.

**Sistema IV. Participación en grupo:** Se caracteriza por la plena confianza de los superiores hacia sus trabajadores, la toma de decisiones busca la integración de todas las áreas, el flujo de comunicación se da de forma vertical – horizontal, y ascendente – descendente. Este sistema funciona gracias al equipo de trabajo como recurso para alcanzar los objetivos de la organización a través de la planificación estratégica.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968) citado por Bordas (2016) analizan tres perspectivas:

- a. **Perspectiva realista:** Se estima al clima organizacional como un atributo de la compañía de índole objetivo e independiente de las percepciones de los miembros que la componen.
- b. **Perspectiva fenomenológica:** Se estima al clima organizacional como un atributo de los miembros que se enfoca en los aspectos individuales y subjetivos.
- c. **Perspectiva interaccionista:** Se aspira integrar la perspectiva realista y fenomenológica y se estima al clima organizacional como un resultado de la interacción de las cualidades objetivas y de las percepciones de los miembros de la organización, de esta manera interactúan los factores objetivos y subjetivos

#### 2.2.2.5.Importancia del clima organizacional

Es relevante debido a que expone los valores, actitudes y creencias de los miembros de una organización, quienes se transforman a la vez en elementos del clima. También, se analiza el conflicto, gestiona un cambio y anticipa los problemas. (Brunet, 1987)



Asimismo, es un elemento fundamental que incide de forma positiva o negativa en la productividad de los trabajadores. Si el clima laboral se analiza y examina se identifican los problemas de la organización, esto facilita diseñar estrategias para impulsar el clima y lograr armonía (Villanueva et al., 2017).

Por su parte, la Dirección de Calidad en Salud (2011) sostiene que el clima organizacional permite entender de forma sistémica las opiniones de los trabajadores, a fin de que la organización elabore un plan para superar los factores negativos que se relacionen con el compromiso y productividad de los trabajadores. Su importancia radica en que si se llevan a cabo evaluaciones objetivas y sólidas se tendrá una apropiada intervención para el mejoramiento organizacional.

#### **2.2.2.6. Dimensiones del clima organizacional**

Segredo (2017) propone tres dimensiones para analizar el clima organizacional: Comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Por otro lado, Iglesias y Torres (2018) sustentan la existencia de cuatro dimensiones que explicarían el clima organizacional en una organización: Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Por su parte, Rodríguez et al. (2010) plantean cuatro dimensiones para medir el clima organizacional: liderazgo, motivación, compromiso y participación.

Numerosos autores han propuesto diferentes dimensiones, aunque al comparar las metodologías de Iglesias y Torres (2018) y Rodríguez et al (2010) coinciden en las dimensiones liderazgo, y motivación. Para el tipo de investigación y organización a estudiar se utilizarán las siguientes dimensiones como lo plantea Segredo (2017):

- a. **Comportamiento organizacional:** Facilita la investigación sistemática de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Esta dimensión consigna a las categorías: motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo (Segredo, 2017). “Es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones”. (Robbis y Judge, 2009, p. 10)

Los efectos de un adecuado comportamiento organizacional se basan en cómo se gestiona a las personas, que son el capital humano de la institución. En esta gestión se analiza la forma en la que están integrados, su identificación, crecimiento individual y profesional, motivación y creatividad como algunos factores que inciden en el comportamiento humano. (Molina et al., 2016)

Además, Roselia (2016) precisa que para las instituciones es fundamental el comportamiento organizacional debido a que este sirve para facilitar el entendimiento y la supervisión de conductas laborales, a fin de encaminar tal gestión hacia la armonía en las relaciones y el logro de objetivos organizacionales.

- b. **Estructura organizacional:** Es un sistema formal dinámico, variable que implica un grupo de interacciones y coordinaciones de procesos, medios e integrantes de la organización para garantizar que se cumplan los propósitos sociales. Esta dimensión abarca a las categorías: funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional. (Segredo, 2017)

Como expresan Robbins y Judge (2009) es el método en el que se distribuye, congrega y se organiza la ejecución de las tareas. Está compuesta por los elementos: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización, descentralización y formalización.

De acuerdo con Hodge et al. (2003) en esta se detalla las relaciones internas, distribución de la mano de obra y el medio para realizar coordinaciones de las actividades. Asimismo, está representada por un organigrama formal que revela los vínculos de autoridad, grupos establecidos de trabajo y las líneas formales de obligaciones.

Aunado a esto, al clima organizacional se le puede atender desde la percepción psicológica, estructura organizacional, interrelación entre compañeros y la cultura de la organización. (Cardona y Zambrano, 2014)

- c. **Estilo de dirección:** Es la manera que tiene la alta dirección de la institución para dirigir sus acciones con la meta de cumplir los objetivos planteados por la entidad. Esta dimensión involucra a las categorías: liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. (Segredo, 2017)

Para Ortiz (1997), el estilo de dirección es aquella relación mutua de un grupo de personas y otro individuo, a quien se le delegó administrativamente la responsabilidad de dirección, por encontrarse en una determinada posición en la estructura formal de la entidad.

También, es la forma de proceder del líder de la organización y se relaciona de manera directa con los resultados del equipo que dirige. Cada trabajador se desempeñará mejor con un estilo en particular, por tal razón es importante conocer al grupo y tratarlos por igual. (Harvard, 2018)

Así como los estilos de liderazgo pueden lograr una significativa influencia en el clima organizacional, es sumamente factible que el clima incida en los estilos de dirección presentes (Olaz, 2013). Mientras que, Raineri (2006) en su estudio plantea que las autoevaluaciones de estilo de gestión revelan la competencia de pronosticar las percepciones de los subordinados sobre el clima organizacional.

### 2.3. Definición conceptual

- a. **Comunicación interna:** La comunicación interna es la mezcla de flujo de mensajes que se originan, propagan y circulan en diferentes sentidos dentro de la organización. Se relaciona con la función gerencial de planificar y organizar ese flujo de información que transita por los canales internos de la institución y que aporta a la obtención de logros. (Berceruelo, 2011)
- b. **Comunicación descendente:** Es aquella que parte de los niveles superiores o directivos hacia los niveles inferiores o trabajadores. Los mensajes abarcan información respecto a la realización de tareas o sobre la organización. (Berceruelo, 2014)
- c. **Comunicación ascendente:** Se produce cuando los niveles inferiores o trabajadores transmiten mensajes hacia los niveles superiores o directivos, en su

mayoría los trabajadores presentan sus quejas o intranquilidad respecto a la realización de sus trabajos, pero también se usa para para la confirmación de mensajes que reciben de tipo forma descendente. Este tipo de comunicación genera retroalimentación porque la alta dirección recibe información que ayuda a plantear nuevos planes de trabajo. (Berceruelo, 2014)

- d. **Comunicación horizontal:** Se da entre profesionales o departamentos del mismo nivel jerárquico, además los canales de comunicación horizontales tienen nuevas formas que son más económicas y fáciles de utilizar, estas fortalecen la comunicación entre iguales. (Berceruelo, 2014)
- e. **Clima organizacional:** Es el conjunto de actitudes, conocimientos y prácticas de un grupo establecido, a partir del cual se forma un fenómeno compuesto que abarca; los comportamientos organizacionales, la estructura organizacional y los estilos de dirección al interior de una institución. (Segredo, 2017)
- f. **Comportamiento organizacional:** Facilita la investigación sistemática de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. Esta dimensión consigna a las categorías: motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo. (Segredo, 2017)
- g. **Estructura organizacional:** Es un sistema formal dinámico, variable que implica un grupo de interacciones y coordinaciones de procesos, medios e integrantes de la organización para garantizar que se cumplan los propósitos sociales. Esta dimensión abarca a las categorías: funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional. (Segredo, 2017)

- h. **Estilo de dirección:** Es la manera que tiene la alta dirección de la institución para dirigir sus acciones con la meta de cumplir los objetivos planteados por la entidad. Esta dimensión involucra a las categorías: liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo. (Segredo, 2017)

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Descripción del trabajo de campo

El trabajo de investigación comenzó el mes de febrero del 2021. Se comenzó con el planteamiento del problema y los objetivos del trabajo; por lo que se recopiló bases teóricas y se eligió a las variables de investigación que más se adecuaban con la institución pública elegida. Posteriormente, se solicitó el permiso necesario para la realización del trabajo de campo en las instalaciones de la Municipalidad Provincial de Huaraz, en la cual se aplicó el instrumento de cuestionario a la muestra definida para el presente informe.

Durante la aplicación del instrumento de recolección de datos a los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz, se presentaron dificultades como; la constante falta de tiempo del personal, negativa de algunas oficinas para aplicar el cuestionario y el cambio de clima ambiental que dificultaron el desplazamiento en las oficinas descentralizadas del municipio. Una vez concluido el proceso de recolección de datos, se consolidó la información y se procesó estadísticamente con la prueba de hipótesis correspondiente.

### 3.2. Presentación de resultados y prueba de hipótesis

Para el presente trabajo de investigación se empleó como instrumento de recojo de datos cuantitativos al cuestionario evaluando las variables comunicación interna y clima organizacional, se trabajó con la escala de Likert para el análisis de cada variable y su relación. Asimismo, se utilizó la Chi Cuadrada para la contrastación de hipótesis; donde se obtuvo los siguientes resultados:

#### A. Presentación de resultados

**Tabla 2**

*Percepción de los trabajadores sobre la comunicación interna.*

Comunicación interna	n	%
Mala	8	4.9
Regular	59	36.0
Buena	97	59.1
Total	164	100.0

Nota. Encuestas aplicadas

#### **Interpretación:**

De la tabla se puede identificar que el 59.1% de los encuestados percibe que la comunicación interna es buena; por el contrario, un porcentaje mínimo de 4.9% afirma que es mala. Se determina que, la mayoría muestra gran aceptación con respecto a la comunicación interna, lo cual es positivo para la organización.

Se afirma con estos resultados que el 46.3% del personal casi siempre recibe información adecuada de sus jefes para realizar su trabajo; el 41.5% mantiene casi siempre relaciones constantes con sus superiores para tratar temas laborales y el 39% refiere que casi siempre recibe trato respetuoso de sus compañeros ante dificultades; siendo los ítems con mayor valor para la evaluación de las dimensiones; comunicación descendente, ascendente y horizontal respectivamente.

Es decir, los trabajadores observan con mayor frecuencia que reciben adecuada información descendente para desarrollar sus labores diarias a comparación con el flujo de comunicación ascendente y horizontal, siendo la información proveniente de sus superiores la más valorada por pertenecer a una institución pública.



**Tabla 3**

*Percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.*

Clima organizacional	n	%
No saludable	12	7.3
Poco saludable	97	59.1
Saludable	55	33.5
Total	164	100.0

*Nota.* Encuestas aplicadas

### **Interpretación:**

De la tabla se entiende que el 59.1% del total de trabajadores percibe que el clima organizacional es poco saludable, aunque el 33.5% piensa que es saludable. Esto refleja que la mayoría no está satisfecha con el clima organizacional, lo que se traduce en que no existen condiciones para mejorar; y aún falta gestionar de manera estratégica esta variable.

Por lo tanto, el 42.7 % del personal siente que la institución a veces se preocupa por el desarrollo de sus habilidades blandas y relaciones personales. El 40.9 % sostiene que casi siempre existe correspondencia entre los objetivos de la entidad y el trabajo que realizan, y el 42.1% sabe quién puede ayudarle cuando ocurre un problema. Por ende, los ítems con mayor valor para la evaluación de las dimensiones son el comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

Esto revela que gran parte de los trabajadores manifiesta que es mínima la frecuencia con la que la municipalidad fortalece sus habilidades blandas. Es importante analizar que en

el transcurso de la jornada laboral muchos de los empleados se pueden estresar y necesitan manejar sus emociones. Finalmente, la institución tiene retos por superar para mejorar el clima organizacional.

**Tabla 4**

*Relación entre la comunicación interna y el clima organizacional.*

Clima organizacional	Comunicación interna							
	Mala		Regular		Buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No saludable	8	4.9	4	2.4	0	0.0	12	7.3
Poco saludable	0	0.0	50	30.5	47	28.7	97	59.1
Saludable	0	0.0	5	3.0	50	30.5	55	33.5
Total	8	4.9	59	36.0	97	59.1	164	100.0

*Nota:* Valor de  $X^2 = 137.298$ .

### **Interpretación:**

En la tabla se observa que, de todos los trabajadores encuestados, el 30.5% percibe a la comunicación interna como buena y se refiere al clima organizacional como saludable. De igual manera, el 30.5% que percibe a la comunicación interna como regular también califica al clima organizacional como poco saludable, siendo los valores más reveladores y mostrando que la comunicación interna está relacionada significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, confirmada con la prueba estadística no paramétrica de dependencia chi cuadrado, con una confianza del 95%.

Dicho de otra manera, las mismas personas que perciben a la comunicación interna como buena, conformada por las dimensiones: comunicación descendente, ascendente y horizontal, concuerdan que el clima organizacional es saludable, conformado por las dimensiones comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección. Asimismo, el número reducido de personas que siente que la comunicación

interna es mala, también cree que el clima organizacional es no saludable. En general, esto significa que a medida que la aceptación crece por la comunicación interna (Variable 1) también lo hace el clima organizacional (Variable 2) y viceversa.

**Tabla 5**

*Relación entre la comunicación interna y la dimensión de comportamiento organizacional*

Comportamiento organizacional	Comunicación interna							
	Mala		Regular		Buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No saludable	8	4.9	3	1.8	0	0.0	11	6.7
Poco saludable	0	0.0	49	29.9	41	25.0	90	54.9
Saludable	0	0.0	7	4.3	56	34.1	63	38.4
Total	8	4.9	59	36.0	97	59.1	164	100.0

*Nota:* Valor de  $X^2 = 149.603$ .

### **Interpretación:**

En la tabla se aprecia que de todos los encuestados, el 34.1% que califica a la Variable 1 como buena percibe que el comportamiento organizacional es saludable; mientras que, el 29.9% que considera a la variable como regular, también siente que el comportamiento organizacional es poco saludable, siendo estos los porcentajes más importantes y que guardan una correlación entre la distribución de frecuencias de las variables. Valores confirmados con la prueba estadística no paramétrica de dependencia chi cuadrado, con una confianza del 95%.

Esto revela que la comunicación interna está relacionada significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos, pues a medida que más personas califican a la Variable 1 favorablemente, también crece la aceptación a la dimensión comportamiento organizacional mostrando una correlación. Esto es, el mismo

porcentaje que califica a la variable en mención como mala también refiere que el comportamiento organizacional es no saludable. En concordancia a lo que el 23.2% de los encuestados percibe que la entidad casi nunca se preocupa por el desarrollo de sus habilidades blandas y relaciones personales según las encuestas aplicadas.

**Tabla 6**

*Relación entre la comunicación interna y la dimensión de estructura organizacional.*

Estructura organizacional	Comunicación interna							
	Mala		Regular		Buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No saludable	7	4.3	3	1.8	1	0.6	11	6.7
Poco saludable	1	0.6	48	29.3	52	31.7	101	61.6
Saludable	0	0.0	8	4.9	44	26.8	52	31.7
Total	8	4.9	59	36.0	97	59.1	164	100.0

*Nota:* Valor de  $X^2=104.991$ .

### **Interpretación:**

De la tabla se entiende que, del total de encuestados, el 31.7 % percibe a la Variable 1 como buena y califica a la estructura organizacional como poco saludable, mientras que, el 29.3 % que percibe a la misma variable como regular, piensa que la estructura organizacional es poco saludable y solamente 26.8% la percibe como buena y a la estructura organizacional como saludable. Valores confirmados con la prueba estadística no paramétrica de dependencia chi cuadrado, con una confianza del 95%.

Esto revela que, la comunicación interna está relacionada significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos, aunque más de la mitad concuerda que la Variable 1 es buena, se esperaría que hubiesen calificado a la dimensión estructura organizacional como buena también, sin embargo, la mayoría cree que es poco saludable. Esto debido a que la Municipalidad Provincial de Huaraz apoya mínimamente a sus trabajadores en el desarrollo de su vida personal y familiar, según los datos obtenidos.

**Tabla 7**

*Relación entre comunicación interna y la dimensión de estilo de dirección.*

Estilo de dirección	Comunicación interna							
	Mala		Regular		Buena		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
No saludable	8	4.9	2	1.2	0	0.0	10	6.1
Poco saludable	0	0.0	39	23.8	30	18.3	69	42.1
Saludable	0	0.0	18	11.0	67	40.9	85	51.8
Total	8	4.9	59	36.0	97	59.1	164	100.0

*Nota:* Valor de  $X^2=151.524$ .

### **Interpretación:**

De la tabla se entiende que del total de encuestados, la mayoría conformado por el 40.9% siente que la Variable 1 es buena y el estilo de dirección es saludable; mientras que, el 23.8% califica a la Variable 1 como regular y el estilo de dirección es poco saludable, aunque el 4.9% califica la Variable 1 como mala y al estilo de dirección como no saludable, que son datos mínimos en comparación a los anteriores. Valores confirmados con la prueba estadística no paramétrica de dependencia chi cuadrado, con una confianza del 95%.

Así pues, esto refleja que la comunicación interna está relacionada significativamente con el estilo de dirección y mantiene concordancia con lo que los encuestados manifiestan en esta dimensión; por ejemplo, el 42.1% sostiene que cuando aparece un problema laboral casi siempre sabe a quién acudir para resolver ese problema valorando la solución de conflictos, según las encuestas aplicadas.



## B. Prueba de Hipótesis

**Tabla 8**

*Prueba de normalidad de los datos.*

Variable / Dimensión	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Resultado
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.	
<b>Comunicación interna</b>	<b>0.079</b>	<b>164</b>	<b>0.015</b>	<b>0.954</b>	<b>164</b>	<b>0.000</b>	<b>No Normal</b>
Comunicación descendente	0.121	164	0.000	0.950	164	0.000	No Normal
Comunicación ascendente	0.101	164	0.000	0.970	164	0.001	No Normal
Comunicación horizontal	0.136	164	0.000	0.951	164	0.000	No Normal
<b>Clima organizacional</b>	<b>0.089</b>	<b>164</b>	<b>0.003</b>	<b>0.975</b>	<b>164</b>	<b>0.005</b>	<b>No Normal</b>
Comportamiento organizacional	0.094	164	0.001	0.981	164	0.021	No Normal
Estructura organizacional	0.111	164	0.000	0.981	164	0.021	No Normal
Estilo de dirección	0.116	164	0.000	0.964	164	0.000	No Normal

*Nota:* Cuestionario aplicado a los encuestados

La contrastación de las hipótesis se probó mediante el coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que ambas variables y dimensiones no cumplen el supuesto de normalidad en los puntajes obtenidos.

## Hipótesis general

### a. Hipótesis de investigación

La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.

### b. Hipótesis estadística

**H<sub>0</sub>:** La comunicación interna no se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.

**H<sub>1</sub>:** La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.

### c. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es  $\alpha = 0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### d. Función de prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en los datos.

### e. Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  cuando la significación observada “p” es menor que  $\alpha$ .

No rechazar  $H_0$  cuando la significación observada “p” es mayor que  $\alpha$ .

## f. Cálculos

**Tabla 9**

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y el clima organizacional.*

Correlaciones			Clima organizacional	Comunicación interna
Rho de Spearman	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,692**
		Sig. (bilateral)		<001
		N	164	164
	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,692**	1,000
		Sig. (bilateral)	<001	
		N	164	164

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

## g. Conclusión:

Se aprecia que el grado de correlación de Rho de Spearman es de 0,692 frente al Sig.(bilateral) = 0.000, que es menor al valor de significación teórica  $\alpha = 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que, la comunicación interna se relaciona significativamente con en el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2021. Por lo tanto, se cumple la hipótesis general de investigación.

## Hipótesis específica 1

### a. Hipótesis de Investigación

La comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.

### b. Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** La comunicación interna no se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.

**H<sub>1</sub>:** La comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.

### c. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es  $\alpha = 0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### d. Función de prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, puesto que, las variables no presentan normalidad en los datos.

### e. Regla de decisión

Rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es menor que  $\alpha$ .

No rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es mayor que  $\alpha$ .

## f. Cálculos

**Tabla 10**

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y la dimensión comportamiento organizacional.*

Correlaciones			Comportamiento organizacional	Comunicación interna
Rho de Spearman	Comportamiento organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,670**
		Sig. (bilateral)		< 001
		N	164	164
	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,670**	1,000
		Sig. (bilateral)	< 001	
		N	164	164

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

## g. Conclusión

Se aprecia que el grado de correlación Rho de Spearman es de 0,670 frente al Sig.(bilateral) = 0.000, es menor al valor de significación teórica  $\alpha = 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2021. Por lo tanto, se cumple la hipótesis específica 1 de investigación.

## Hipótesis específica 2

### a. Hipótesis de Investigación

La comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.

### b. Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** La comunicación interna no se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.

**H<sub>1</sub>:** La comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.

### c. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es  $\alpha = 0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

### d. Función de prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en los datos.

### e. Regla de decisión

Rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es menor que  $\alpha$ .

No rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es mayor que  $\alpha$ .

## f. Cálculos

**Tabla 11**

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y la dimensión estructura organizacional*

Correlaciones			Estructura organizacional	Comunicación interna
Rho de Spearman	Estructura organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,566**
		Sig. (bilateral)		< 001
		N	164	164
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,566**	1,000
		Sig. (bilateral)	< 001	
		N	164	164

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

## g. Conclusión

Se aprecia que el grado de correlación Rho de Spearman es de 0,566 frente al Sig.(bilateral) = 0.000, es menor al valor de significación teórica  $\alpha = 0.05$ , por lo que se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2021. Por lo tanto, se cumple la hipótesis específica 2 de la investigación.

### Hipótesis específica 3

#### a. Hipótesis de Investigación

La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.

#### b. Hipótesis Estadística

**H<sub>0</sub>:** La comunicación interna no se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.

**H<sub>1</sub>:** La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.

#### c. Nivel de significación

El nivel de significación teórica es  $\alpha = 0.05$ , que corresponde a un nivel de confiabilidad del 95%.

#### d. Función de prueba

Se realizó por medio del coeficiente de correlación Rho de Spearman, ya que las variables no presentan normalidad en los datos.

#### e. Regla de decisión

Rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es menor que  $\alpha$ .

No rechazar H<sub>0</sub> cuando la significación observada “p” es mayor que  $\alpha$ .



## f. Cálculos

**Tabla 12**

*Correlación de Rho de Spearman entre la comunicación interna y la dimensión estilo de dirección.*

Correlaciones			Estilo de dirección	Comunicación interna
Rho de Spearman	Estilo de dirección	Coefficiente de correlación	1,000	,640**
		Sig. (bilateral)		< 001
		N	164	164
	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	,640**	1,000
		Sig. (bilateral)	< 001	
		N	164	164

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

## g. Conclusión

Se aprecia que el grado de correlación de Rho de Spearman es de 0,640 frente al Sig.(bilateral) = 0.000, que es menor al valor de significación teórica  $\alpha = 0.05$ , se rechaza la hipótesis nula. Ello significa que la comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el 2021. Por lo tanto, se cumple la hipótesis específica 3 de investigación.

### 3.3. Discusión de resultados

Con relación a los hallazgos del presente estudio se determinó que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, a través del grado de correlación de Rho de Spearman 0,692, confirmando la hipótesis general de investigación y reafirmando que la comunicación interna favorece la creación de un clima organizacional de confianza, motivación y participación, como lo señalan Cuenca y Verazzi (2018) y Peña y Batalla (2016).

Es así que, el 30.5% de los trabajadores percibe a la comunicación interna como buena y al clima organizacional como saludable. De igual manera, el 30.5% califica a la comunicación interna como regular y al clima organizacional como poco saludable. Estos resultados guardan relación con lo que sostienen diferentes investigadores como Barrera (2021), Vidarte (2019), Castillo y Córdova (2018), Calhua y Rosales (2018) y Torres (2021) demostrando una relación significativa y positiva entre ambas variables; siendo los últimos cuatro estudios aplicados en instituciones públicas como el ex Consejo Nacional de Magistratura, EsSalud, Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, respectivamente.

Una explicación a los resultados expuestos en el párrafo anterior es que a medida que el sentido de aceptación crece por la comunicación interna también lo hace por el clima organizacional y viceversa; pues el personal de la institución se muestra satisfecho frente a la comunicación descendente, que es el sentido de

comunicación interna más valorado y al clima organizacional; debido a que los trabajadores se han acostumbrado a las condiciones y modo de trabajo que tienen las organizaciones públicas, característica que se comparte con los antecedentes de esta investigación.

La primera hipótesis específica relaciona significativamente a la comunicación interna con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos, aunque esta dimensión (conformados por los indicadores de motivación y relaciones personales y de trabajo) tenga niveles intermedios de aceptación. En ese mismo contexto, Roselia (2016) determina que para las instituciones es importante el comportamiento organizacional por el propósito de encaminar los hábitos laborales hacia la armonía en las relaciones de los trabajadores y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

En los resultados se observó que el 34.1% del personal califica a la Variable 1 como buena y al comportamiento organizacional como saludable; sin embargo, un 23.2% del personal percibe que la entidad casi nunca se preocupa por el desarrollo de sus relaciones personales. Esto guarda relación con lo estudiado por Castillo y Córdova (2018), donde encuentran que no existen buenas relaciones laborales entre trabajadores y jefes. La falta de liderazgo y motivación por parte de los superiores es notoria.

De ello se desprende que ambas investigaciones abordaron las relaciones personales para evaluar el clima organizacional, encontrando aspectos interesantes sobre el funcionamiento de una entidad y resultados que comparten

debido a que ambas tienen similar marco teórico y metodología para profundizar los estudios.

La segunda hipótesis específica relaciona de manera significativa a la comunicación interna con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos, a pesar de que el análisis de sus indicadores (condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional) refleja que esta dimensión se encuentra en un nivel mínimo de aceptación. No obstante, este estudio reconoce la importancia de lo planteado por Hodge et al. (2003) para esta dimensión, detallando las relaciones internas, distribución de medios y el medio de coordinaciones para las actividades de la entidad representados por el organigrama.

En tanto, los hallazgos muestran que, el 31.7 % de los trabajadores percibe a la Variable 1 como buena y a la estructura organizacional como poco saludable. Ello, coincide con la investigación de Calhúa y Rosales (2018), en la cual revelan que existen barreras como espacios de trabajo no independientes, lo que viene a ser una condición de análisis para esta investigación.

Mientras que lo anteriormente expuesto, sucede porque los trabajadores administrativos de una entidad pública buscan condiciones físicas adecuadas para desarrollar sus labores con eficiencia como oficinas iluminadas e independientes, equipos actualizados, entre otros componentes. Y al no contar con lo señalado puede afectar su rendimiento, así como variar la percepción del clima organizacional en el que se desempeñan.

La tercera hipótesis específica relaciona de manera significativa a la comunicación interna con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos (conformado por liderazgo y solución de conflictos), obteniendo una aceptación intermedia por los encuestados. Entre tanto, este estudio destaca lo determinado por Raineri (2006), que precisa que estudios como las autoevaluaciones del estilo de gestión demuestran el poder de pronosticar las percepciones sobre el clima organizacional de los trabajadores.

Asimismo, el 40.9% del personal siente que la Variable 1 es buena y el estilo de dirección es saludable. Resultados similares presentó Vidarte (2019) en su estudio, donde la comunicación interna tuvo relación significativa con el liderazgo organizacional, participación y motivación de los colaboradores en su organismo estatal.

A partir de esto, se puede explicar que, al ser ambas instituciones públicas con el mismo sistema autoritario paternalista de clima organizacional, el personal siente que no puede hacer mucho para modificar sus procesos de comunicación y desde su perspectiva, eso es tal como debería ser.

Se debe agregar, que el presente estudio guarda concordancia con lo hallado por Garcés (2021), donde el clima laboral no se desarrolla de manera adecuada y el personal percibe baja satisfacción y sentido de pertenencia en la organización; mientras tanto, en la comuna provincial el clima organizacional es percibido por la mayoría de trabajadores como poco saludable.

### 3.4. Adopción de decisiones

Después de explicar en los apartados de presentación de resultados y discusión de los mismos, se han demostrado los datos contrastados con su coeficiente correlacional, que validan la hipótesis general y específicas planteadas al inicio del estudio, en las que se determina que existe relación significativa entre las variables. Por lo tanto, se cumple el propósito de la investigación de que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.

## CONCLUSIONES

- De las evidencias anteriores, se determinó que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz porque un porcentaje alto percibe a la comunicación interna como buena y a su vez al clima organizacional como poco saludable, en el contexto de que las condiciones de trabajo de la institución no son las más óptimas. Esto significa que existen particularidades y factores en la cultura organizacional que hacen sentir a los trabajadores satisfechos con las variables evaluadas.
- Se comprobó que la comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, porque más de la tercera parte siente que la comunicación interna es buena y el comportamiento organizacional es saludable; obteniendo índices positivos de aceptación sobre la motivación y relaciones interpersonales aun cuando la entidad se preocupa en lo mínimo por el desarrollo de las habilidades blandas del personal.
- Se determinó que la comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz; debido a que la mayoría siente que la comunicación interna es buena; mientras que, la estructura organizacional es no saludable, siendo uno de los valores más bajos en comparación a las otras dimensiones del clima

organizacional en circunstancias donde existen limitaciones en las condiciones de trabajo y el estímulo al desarrollo organizacional.

- Se determinó que la comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, esto debido a que un porcentaje alto percibe a la comunicación interna como buena y al estilo de dirección como saludable, obteniendo una admisible aceptación del análisis del liderazgo y la solución de conflictos, a pesar de sus características como entidad pública como lentitud en los trámites administrativos, escaso reconocimiento al trabajador y un sistema autoritario paternalista.



## RECOMENDACIONES

- La Municipalidad Provincial de Huaraz debe mejorar la gestión de la comunicación interna a través de la sinergia de los canales de comunicación tradicionales y tecnológicos, que deben estar respaldados por un Plan de Comunicación Interna, con disposición de presupuesto para realizar actividades estratégicas, apoyo de la alta dirección y profesionales especializados, a fin de fortalecer la comunicación descendente, ascendente y horizontal.
- Impulsar la motivación, comunicación y relaciones interpersonales de los colaboradores de manera constante, mediante una serie de actividades de identificación institucional, reconocimiento de logros y desarrollo de habilidades blandas, con el objetivo de fortalecer el comportamiento organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- Mejorar las condiciones físicas de trabajo como: instalaciones iluminadas, recursos materiales, sillas ergonómicas y similares. Además, realizar programas de apoyo hacia el crecimiento personal y familiar para aumentar el nivel de aceptación hacia la estructura organizacional de la Municipalidad Provincial de Huaraz.
- Fomentar políticas y lineamientos para la constante evaluación hacia el estilo de dirección de la Municipalidad Provincial de Huaraz. Asimismo, los jefes de área deben atender con prontitud casos de conflictos laborales y estimular la participación de los trabajadores para hallar soluciones creativas a los problemas.

- Se deben desarrollar más estudios acerca del fenómeno de la cultura organizacional u otras aristas de las ciencias de la comunicación con relación a las variables expuestas, que ayuden a explicar diferentes conductas del personal de esta institución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. McGraw-Hill.
- Assessment Center México. (s.f.). *7 factores clave que favorecen un buen clima laboral*.  
<https://www.assessmentcenter.com.mx/7-factores-clave-que-favorecen-un-buen-clima-laboral/>
- Barrera, E. (2021). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagea de Indias* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar].  
<https://repositorio.utb.edu.co/handle/20.500.12585/10021>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa: Claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Estudio de comunicación.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., y Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Brandolini, A., González, M., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. Editorial DIRCOM.

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Buenaño, D., Murillo, H., y Moreno, G. (2014). *Comunicación 360 Herramientas para la gestión de la comunicación interna e identidad*. Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Calhua, G., y Rosales, M. (2018). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Chavín de Huántar, Huari* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo].  
[http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3560/T033\\_45612842\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/3560/T033_45612842_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cardona, D., y Zambrano R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional Vol. 30. *Estudios Gerenciales*, 7, 184-189.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359231400117X?via%3Dihub>
- Castillo, D., y Córdova, F. (2018). *La comunicación interna y su influencia en el clima laboral de los colaboradores del departamento de cirugía del hospital EsSalud, periodo 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto].  
<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3496/ADMINISTRACION%20David%20Steven%20del%20Castillo%20Naranjo%20%26%20Frank%20Silver%20C%C3%B3rdova%20Tello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cervera, Á. (2015). *Comunicación total (5ta. Edición.)*. ESIC Editorial .
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@acción*, 9(1), 25- 39.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S221971682018000100003&script=sci_arttext)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. 9na. Edición*. McGraw-Hill.
- Costa, C. (2011). *La comunicación en el hospital: La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Crespo, I., Nicolini, C., y Parodi, J. (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española: Claves para innovar*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Editorial UOC.
- Departamento Administrativo de la Función Pública, (2001). *Clima organizacional*. Departamento Administrativo de la Función Pública.
- Dirección de Calidad en Salud. (2011). *Documento técnico: Metodología para el Estudio del Clima Organizacional. 2*. Biblioteca Virtual en Salud.  
<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/2112.pdf>
- Escamilla, P., Núñez, J., y Gómez A. (2016). Clima organizacional y sector de pertenencia: Un análisis de la percepción de los empleados de entidades

deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 73-76.

<https://www.redalyc.org/pdf/2351/235146293017.pdf>

Fernández, T., y Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 22-31.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v8n4/rus03416.pdf>

Gan, F., y Triginé, F. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos.

Garcés, S. (2021). *Análisis de los factores de comunicación interna que influyen en el clima laboral del área de negocios de una entidad financiera de la ciudad de Guayaquil* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/16959>

Harvard Deusto. (Abril del 2018). *Los seis estilos de dirección de personas*.

<https://www.harvard-deusto.com/los-seis-estilos-de-direccion-de-personas>

Hernández, C. (2016). *Comunicación interna y clima laboral en el departamento de exportaciones de una empresa maquiladora* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala].

[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16\\_1442.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1442.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta. Edición)*. McGraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. Edición)*. McGraw - Hill.

Hodge, B., Anthony, W., y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización (6ta. Edición)*. Prentice Hall.

- Iglesias, A., y Torres, J. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- López, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*.
- Mazo, M. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Universidad de Zulia*, 31(1), 797-819. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045567042.pdf>
- Meljin, E. (20 de febrero del 2021). *5 factores que afectan al clima laboral*. MDZ. <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/2/20/factores-que-afectan-al-clima-laboral-140238.html>
- Mesa, J. (14 de septiembre de 2017). *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*. P&A. <https://grupo-pya.com/factores-afectan-al-clima-laboral-la-percepcion-al-entorno/>
- Molina, L., Briones, Í., y Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802885.pdf>
- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Editorial Izcandé.
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico - descriptivo y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*, (56), 1-35. <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Ortiz, R. (1997). *Estilos de dirección y clima organizacional*. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000277.pdf>

- Ongallo, C. (2007). *Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson.
- Peña, B., y Batalla, P. (2016). *Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas*. Dykinson.
- Rainei, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista ABANTE*, 9(1), 3- 33. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6938>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., y Van, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177-196. <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v48n2/hie08210.pdf>
- Roselia, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, (33), 99- 111. <http://www.redalyc.org/pdf/782/78245566005.pdf>
- Segredo, A. (2017). Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 57-67. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006)
- Túñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

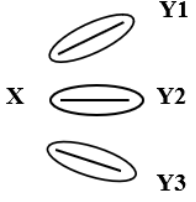


- Vidarte, J. (2019 ). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional en las instituciones públicas. Caso: Consejo Nacional de la Magistratura* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte\\_rj.pdf?sequence=3&fbclid=IwAR2EKNe2xwrhuVwngdjbtUW59KLUHaQobdIW8jfH33rrs9duLWRzQe5Q-14](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/10372/Vidarte_rj.pdf?sequence=3&fbclid=IwAR2EKNe2xwrhuVwngdjbtUW59KLUHaQobdIW8jfH33rrs9duLWRzQe5Q-14)
- Villanueva, G., García, M. y Hernández, L. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *Tepexi Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 4(8). <https://doi.org/10.29057/estr.v4i8.2380>
- Vivas, A., y Saavedra, P. (2019). *Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa Liceo Técnico Amelia Courbis, Talca 2018*.  
[http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/384](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/384)

# ANEXOS



## MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Problema	Objetivo	Hipótesis	Metodología		Variables	Dimensiones	Indicadores
¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021?	Analizar de qué manera la comunicación interna se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.	La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz 2021.	<b>Método:</b> Enfoque cuantitativo. <b>Tipo de investigación:</b> Investigación aplicada <b>Diseño de investigación</b> No experimental, transeccional, correlacional.	<b>Población:</b> Conformado por 285 trabajadores administrativos.  <b>Muestra:</b> Conformado por 164 trabajadores administrativos, a través de la siguiente fórmula:  $n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$	<b>Variable 1:</b>  <b>Comunicación interna:</b>  La comunicación interna es la mezcla de flujo de mensajes que se originan, propagan y circulan en diferentes sentidos dentro de la organización. Se relaciona con la función gerencial de planificar y organizar ese flujo de información que transita por los canales internos de la institución y que aporta a la obtención de logros (Berceruelo, 2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comunicación descendente</b></li> <li>▪ <b>Comunicación ascendente</b></li> <li>▪ <b>Comunicación horizontal</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales que proporcionan información relacionada al trabajo</li> <li>▪ Medios a través de los cuales se capacite a los miembros para que se conozcan e internalicen los objetivos de la organización</li> <li>▪ Canales de retroalimentación</li> <li>▪ Canales que estimulan la participación y cohesión</li> <li>▪ Medios en las relaciones interpersonales efectivas</li> <li>▪ Medios para resolver problemas entre colegas</li> </ul>
1. ¿De qué modo la comunicación interna se relaciona con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos?	1. Determinar de qué modo la comunicación interna se relaciona con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.	1. La comunicación interna se relaciona significativamente con el comportamiento organizacional de los trabajadores administrativos.		<b>Donde:</b> N: Tamaño de la población Z: 1.96 al cuadrado p: 0.5 e: 0.5 al cuadrado n= Tamaño de la muestra			
2. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos?	2. Identificar como la comunicación interna se relaciona con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.	2. La comunicación interna se relaciona significativamente con la estructura organizacional de los trabajadores administrativos.	<b>Donde:</b> X: Variable comunicación interna Y1: Dimensión comportamiento organizacional Y2: Dimensión estructura organizacional Y3: Dimensión estilo de dirección	<b>Técnica/Instrumento</b>  Encuesta y cuestionario.			
3. ¿De qué forma la comunicación interna se relaciona con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos?	3. Precisar de qué forma la comunicación interna se relaciona con el estilo de dirección de los	3. La comunicación interna se relaciona significativamente con el estilo de dirección de los trabajadores administrativos.	<b>Análisis estadísticos de datos</b>	<b>Método de análisis de datos</b>  Prueba estadística Rho de Spearman a una seguridad del 95%.			

	trabajadores administrativos.		<p><b>Tablas de frecuencia:</b></p> <p>Se usó tablas de frecuencia bidimensionales.</p> <p><b>Prueba de hipótesis:</b></p> <p>La prueba estadística no paramétrica de asociación denominado Chi Cuadrado a una confianza de 95%.</p>	Descripción de tablas bidimensionales.	<p><b>Variable 2:</b></p> <p><b>Clima organizacional:</b></p> <p>Es el conjunto de actitudes, conocimientos y prácticas de un grupo establecido, a partir del cual se forma un fenómeno compuesto que abarca; los comportamientos organizacionales, la estructura organizacional y los estilos de dirección al interior de una institución. (Segredo, 2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Comportamiento organizacional</b></li>   <li>▪ <b>Estructura organizacional</b></li>   <li>▪ <b>Estilo de dirección</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Relaciones personales y de trabajo</li>   <li>▪ Condiciones de trabajo</li> <li>▪ Estímulo al desarrollo organizacional</li>   <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Solución de conflictos</li> </ul>
--	-------------------------------	--	--	--	--	--	--



**UNIVERSIDAD NACIONAL SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN Y DE LA**  
**COMUNICACIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz y nos gustaría conocer su percepción en el entorno virtual y semipresencial. Agradecemos su gentil apoyo.

**INSTRUCCIONES:**

Por favor, indique la frecuencia de las premisas. Marque con una “X” el recuadro de la alternativa que usted considere:

<b>PUNTUACIÓN</b>				
Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)

Nº	ÍTEMS	ESCALA				
		Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
1	Recibo información clara y adecuada de mi jefe para realizar mi trabajo.					
2	Los mensajes emitidos por los canales oficiales de la municipalidad (sistema SisGedo, correos institucionales y WhatsApp) me llegan oportunamente.					
3	Se promueve la interacción entre mis superiores y colegas para facilitar el entendimiento de mis labores.					
4	Conozco los objetivos de la municipalidad emitidos por canales oficiales.					
5	Existen canales formales para comunicarme con mi jefe cuando tengo dudas sobre mi labor.					
6	Mantengo reuniones periódicas con mi jefe para hablar de temas laborales.					
7	Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión para generar aportes en el trabajo.					
8	Tengo la oportunidad de proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo.					
9	Mis compañeros y yo planificamos actividades de confraternidad extra labores constantemente.					
10	Tengo relaciones cordiales con mis compañeros.					
11	Ante dificultades y problemas recibo un trato respetuoso de mis compañeros.					
12	Existen canales de comunicación efectivos para resolver conflictos oportunamente.					
13	En la oficina que trabajo las personas que realizan eficientemente sus labores reciben reconocimiento de sus superiores.					
14	Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.					

15	Existe armonía entre el jefe de unidad y mis compañeros de trabajo.					
16	La municipalidad se preocupa por el desarrollo de mis habilidades blandas y relaciones personales.					
17	Las condiciones físicas de trabajo son ideales para mi desempeño laboral.					
18	Cuento con nuevo equipo de bioseguridad ante el Covid-19 de manera constante.					
19	Siento que la municipalidad me apoya en el desarrollo de mi vida personal y familiar.					
20	Existe correspondencia entre los objetivos de la municipalidad y el trabajo que realizo.					
21	Cuando aparece un problema laboral sé quién puede ayudarme a resolverlo.					
22	Cuando inicio una nueva tarea se me orienta y explica adecuadamente.					
23	Cuando existe un problema mi jefe se interesa por resolverlo.					
24	Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.					

**¡Gracias por su colaboración!**

**VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS  
MATRIZ DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									1		2		3		4		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación descendente	Canales que proporcionan información relacionada al trabajo	1. Recibo información clara y adecuada de mi jefe para realizar mi trabajo.						✓		✓		✓		✓		
			2. Los mensajes emitidos por los canales oficiales de la municipalidad (sistema SisGedo, correos institucionales y WhatsApp) me llegan oportunamente.						✓		✓		✓		✓		
			3. Se promueve la interacción entre mis superiores y colegas para facilitar el entendimiento de mis labores.						✓		✓		✓		✓		
			4. Conozco los objetivos de la municipalidad emitidos por canales oficiales.						✓		✓		✓		✓		
	Comunicación ascendente	Canales de retroalimentación	5. Existen canales formales para comunicarme con mi jefe cuando tengo dudas sobre mi labor.						✓		✓		✓		✓		
			6. Mantengo reuniones periódicas con mi jefe para hablar de temas laborales.						✓		✓		✓		✓		
		Canales que estimula participación y cohesión	7. Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión para generar aportes en el trabajo.						✓		✓		✓		✓		
			8. Tengo la oportunidad de proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo.						✓		✓		✓		✓		
	Comunicación horizontal	Medios en las relaciones interpersonales efectivas	9. Mis compañeros y yo planificamos actividades de confraternidad extra labores constantemente.						✓		✓		✓		✓		
			10. Tengo relaciones cordiales con mis compañeros.						✓		✓		✓		✓		





**VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS  
MATRIZ DE VALIDACIÓN**

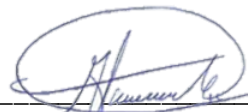
VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE LOS ÍTEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									1	2	3	4					
				SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO				
COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación descendente	Canales que proporcionan información relacionada al trabajo	1. Recibo información clara y adecuada de mi jefe para realizar mi trabajo.						✓		✓		✓		✓		
			2. Los mensajes emitidos por los canales oficiales de la municipalidad (sistema SisGedo, correos institucionales y WhatsApp) me llegan oportunamente.						✓		✓		✓		✓		
		Medios a través de los cuales se capacite a los miembros para que se conozcan e internalicen los objetivos de la organización	3. Se promueve la interacción entre mis superiores y colegas para facilitar el entendimiento de mis labores.						✓		✓		✓		✓		
			4. Conozco los objetivos de la municipalidad emitidos por canales oficiales.						✓		✓		✓		✓		
	Comunicación ascendente	Canales de retroalimentación	5. Existen canales formales para comunicarme con mi jefe cuando tengo dudas sobre mi labor.						✓		✓		✓		✓		
			6. Mantengo reuniones periódicas con mi jefe para hablar de temas laborales.						✓		✓		✓		✓		
		Canales que estimula participación y cohesión	7. Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión para generar aportes en el trabajo.						✓		✓		✓		✓		
			8. Tengo la oportunidad de proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo.						✓		✓		✓		✓		
	Comunicación horizontal	Medios en las relaciones interpersonales efectivas	9. Mis compañeros y yo planificamos actividades de confraternidad extra labores constantemente.						✓		✓		✓		✓		
			10. Tengo relaciones cordiales con mis compañeros.						✓		✓		✓		✓		



**VALIDEZ POR CRITERIO DE JUECES O EXPERTOS  
MATRIZ DE VALIDACIÓN**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACIÓN								Observaciones y recomendaciones
				Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEM		RELACIÓN ENTRE LOS ITEMS Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA		
									1		2		3		4		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación descendente	Canales que proporcionan información relacionada al trabajo	1. Recibo información clara y adecuada de mi jefe para realizar mi trabajo.						X		X		X		X		
			2. Los mensajes emitidos por los canales oficiales de la municipalidad (sistema SisGedo, correos institucionales y WhatsApp) me llegan oportunamente.						X		X		X		X		
		Medios a través de los cuales se capacite a los miembros para que se conozcan e internalicen los objetivos de la organización	3. Se promueve la interacción entre mis superiores y colegas para facilitar el entendimiento de mis labores.						X		X		X		X		
			4. Conozco los objetivos de la municipalidad emitidos por canales oficiales.						X		X		X		X		
	Comunicación ascendente	Canales de retroalimentación	5. Existen canales formales para comunicarme con mi jefe cuando tengo dudas sobre mi labor.						X		X		X		X		
			6. Mantengo reuniones periódicas con mi jefe para hablar de temas laborales.						X		X		X		X		
		Canales que estimula participación y cohesión	7. Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión para generar aportes en el trabajo.						X		X		X		X		
			8. Tengo la oportunidad de proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo.						X		X		X		X		
	Comunicación horizontal	Medios en las relaciones interpersonales efectivas	9. Mis compañeros y yo planificamos actividades de confraternidad extra labores constantemente.						X		X		X		X		
			10. Tengo relaciones cordiales con mis compañeros.						X		X		X		X		

CLIMA ORGANIZACIONAL		Medios para resolver problemas entre colegas	11. Ante dificultades y problemas recibo un trato respetuoso de mis compañeros.							X		X		X		X				
			12. Existen canales de comunicación efectivos para resolver conflictos oportunamente.							X		X		X		X				
	Comportamiento organizacional	Motivación		13. En la oficina que trabajo las personas que realizan eficientemente sus labores reciben reconocimiento de sus superiores.							X		X		X		X			
				14. Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.							X		X		X		X			
		Relaciones personales y de trabajo		15. Existe armonía entre el jefe de unidad y mis compañeros de trabajo.								X		X		X		X		
				16. La municipalidad se preocupa por el desarrollo de mis habilidades blandas y relaciones personales.								X		X		X		X		
	Estructura organizacional	Condiciones de trabajo		17. Las condiciones físicas de trabajo son ideales para mi desempeño laboral.							X		X		X		X			
				18. Cuento con nuevo equipo de bioseguridad ante el Covid-19 de manera constante.							X		X		X		X			
		Estímulo al desarrollo organizacional		19. Siento que la municipalidad me apoya en el desarrollo de mi vida personal y familiar.								X		X		X		X		
				20. Existe correspondencia entre los objetivos de la municipalidad y el trabajo que realizo.								X		X		X		X		
	Estilo de dirección	Liderazgo		21. Cuando aparece un problema laboral sé quién puede ayudarme a resolverlo.							X		X		X		X			
				22. Cuando inicio una nueva tarea se me orienta y explica adecuadamente.							X		X		X		X			
		Solución de conflictos		23. Cuando existe un problema mi jefe se interesa por resolverlo.							X		X		X		X			
				24. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.							X		X		X		X			



Firma del evaluador

Nombres y apellidos: Oscar Marcelo Linares Castillo

Área profesional: Mgtr. Administración de Negocios / Coordinador de Escuela de Ciencias de la Comunicación

## APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO



# AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO DE CAMPO



## Municipalidad Provincial de Huaraz

Huaraz, Paraíso Nat

"Año del Bicentenario del Peru: 200 años de Independencia"

HUARAZ 18 de Agosto del 2021

### CARTA N° 162 -2021-MPH-GAF-SGRRHH

Señorita.  
NOEMI GUILLERMO HUAYENY  
ADMINISTRADO

Huaraz.-

**ASUNTO:** SE AUTORIZA REALIZAR EL TRABAJO DE INVESTIGACION

**REF :** EXP ADM N° 20314 -2021

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarle muy cordialmente y, a la vez en atención al documento de la referencia, se le Autoriza realizar el trabajo de investigación en nuestra entidad, para ello coordinar con los responsables del área y las Gerencias de nuestra Municipalidad.

Sin otro en particular, hago propicia la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración.

Atentamente.

MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUARAZ  
Gerencia de Administración y Finanzas  
Lis Flor de María Padilla Romero  
Sub Gerente de Recursos Humanos

Expediente Interno
N° 20317
Fecha
hora
Folio 1

# BASE DE DATOS

		Visible: 41 de 41 variables																			
	ID	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	X1	X2	X3	Y1	Y2	Y3	X	Y		
1	28	5	4	3	5	2	3	3	4	3	4	16	13	15	15	13	14	44	42		
2	29	4	3	3	5	3	4	3	3	3	3	18	9	16	14	15	12	43	41		
3	30	3	4	4	5	3	5	4	3	4	4	14	15	16	17	17	15	45	49		
4	31	4	4	3	2	3	3	3	4	4	4	18	15	19	16	11	15	52	42		
5	32	3	2	1	3	2	3	4	3	4	4	15	12	18	13	9	15	45	37		
6	33	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	16	15	19	15	14	15	50	44		
7	34	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	16	15	17	13	13	14	48	40		
8	35	4	3	3	3	2	4	2	4	3	3	16	15	15	15	12	12	46	39		
9	36	3	3	2	4	3	3	3	4	4	3	17	18	16	16	12	14	51	42		
10	37	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	15	8	13	12	12	12	36	36		
11	38	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	15	10	13	14	13	14	38	41		
12	39	4	3	2	3	3	4	4	3	4	4	15	14	15	13	12	15	44	40		
13	40	3	3	1	4	4	3	4	4	3	4	16	14	12	13	12	15	42	40		
14	41	4	3	2	4	3	3	4	4	4	4	17	19	16	17	12	16	52	45		
15	42	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	18	13	15	15	13	15	46	43		
16	43	4	1	2	5	3	4	4	3	4	4	18	13	14	14	14	15	45	43		
17	44	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	17	18	20	15	14	15	55	44		
18	45	3	1	3	4	3	3	2	3	3	3	18	17	14	12	13	11	49	36		
19	46	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3	16	14	12	9	12	12	42	33		
20	47	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	18	14	17	14	12	14	49	40		
21	48	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	15	10	12	12	10	11	37	33		
22	49	2	3	2	4	4	5	3	4	4	5	16	14	12	10	15	16	42	41		
23	50	3	3	2	4	3	4	4	3	4	4	17	14	12	12	13	15	43	40		
24	51	3	2	3	3	4	4	4	4	3	4	18	12	16	15	14	15	46	44		
25	52	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	16	14	15	16	13	14	45	43		
26	53	5	2	3	3	2	4	3	4	4	4	14	16	15	13	12	15	45	40		
27	54	3	3	3	3	1	4	4	4	4	4	15	18	17	16	11	16	50	43		

		Visible: 41 de 41 variables																					
	ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
28	28	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
29	29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	30	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
31	31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
32	32	5	3	4	4	5	5	5	3	2	5	4	4	4	4	5	3	4	4	2	5	5	5
33	33	5	1	5	1	4	4	4	3	5	5	3	1	1	3	4	1	1	3	1	1	1	1
34	34	4	4	3	5	4	4	3	3	4	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	2
35	35	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	5	5	4	4	3	3	4	3	1	2	2	2
36	36	4	4	5	5	5	4	3	3	3	5	4	4	5	4	3	3	4	3	1	3	3	3
37	37	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3
38	38	4	5	4	4	4	4	2	2	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	2	4	4	4
39	39	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	2	3	4	4	3	3
40	40	5	4	3	5	3	3	3	2	4	5	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3
41	41	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3	4	2	2	4	3	3	4	4
42	42	4	4	3	4	4	3	2	3	2	4	5	4	2	2	4	3	2	4	3	4	3	3
43	43	5	3	4	5	4	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4
44	44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	45	4	4	3	5	4	5	5	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4
46	46	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4	3
47	47	4	2	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	4	4	4
48	48	4	2	3	2	1	1	3	3	1	5	4	1	1	2	2	1	3	5	2	1	3	3
49	49	4	5	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5
50	50	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3
51	51	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4
52	52	5	3	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	2	4	4	2	3	4	3	4	4	3
53	53	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
54	54	4	3	3	4	4	4	5	3	4	5	5	4	2	4	5	3	4	5	3	4	4	3

		Visible: 41 de 41 variables																					
	ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
55	55	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
56	56	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5
57	57	5	5	4	5	4	4	4	3	2	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4
58	58	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5
59	59	5	4	5	4	5	4	4	4	2	5	5	3	1	4	5	3	3	4	5	3	4	4
60	60	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	61	4	1	4	2	3	1	2	1	4	4	3	2	1	1	2	1	1	2	1	2	3	3
62	62	4	4	4	5	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5
63	63	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
64	64	5	3	3	2	3	5	5	5	3	4	5	3	3	2	5	2	2	5	2	2	4	5
65	65	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	3	1	5	5	5	5	4	4	5	5	4
66	66	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	5	4	4	5	5	2	3	4	2	3	3	3
67	67	4	3	4	4	3	5	3	3	2	4	4	3	2	4	4	3	3	4	2	4	3	3
68	68	3	3	4	4	4	5	2	2	3	4	4	3	2	3	3	2	3	4	3	4	2	2
69	69	4	3	3	4	3	5	3	3	4	5	3	3	2	2	3	2	3	4	2	3	3	3
70	70	5	4	5	5	3	5	4	5	3	5	5	4	3	4	4	2	4	5	3	4	2	2
71	71	4	4	3	5	3	5	3	2	4	5	3	3	2	3	4	2	3	4	3	3	2	2
72	72	5	3	3	5	4	4	3	4	4	5	3	3	2	3	3	2	3	4	3	4	3	2
73	73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	74	4	3	4	3	3	5	4	3	3	3	4	2	3	3	4	2	2	3	2	4	4	4
75	75	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
76	76	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
77	77	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	1	3	3	2	4	4	2	2	4	5
78	78	5	4	5	3	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5
79	79	4	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
80	80	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	3	5	5	5					

108 : ID		108																				Visible: 41 de 41 variables
ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
82	3	3	2	3	3	2	4	2	4	3	4	3	2	4	2	3	2	3	4	2	3	3
83	5	5	1	1	1	3	3	3	1	4	3	3	1	3	5	1	2	5	3	1	3	3
84	4	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	3	3	4	4	4
85	4	4	4	3	4	4	3	2	4	4	4	4	3	4	4	3	2	5	2	3	4	4
86	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
87	5	4	5	4	4	4	3	1	4	5	5	3	3	4	5	1	4	5	1	5	5	5
88	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
89	4	4	3	3	4	3	2	3	3	5	4	2	2	3	4	1	2	4	2	3	4	4
90	4	5	4	3	2	2	3	3	2	4	4	3	3	3	3	1	3	3	1	3	4	4
91	3	4	3	3	2	3	2	3	4	5	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	4	4
92	5	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	5	4	3	4	4
93	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
94	4	3	1	4	5	5	5	5	2	4	4	1	5	3	2	2	1	4	1	2	1	1
95	4	5	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	2	2	5	3	4	5	1	1	5	5
96	5	5	5	3	2	5	5	3	5	5	5	1	1	5	5	1	5	5	1	1	5	5
97	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4
98	5	4	3	2	4	4	3	3	2	5	5	4	2	4	4	2	2	1	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	1	2	3	3
100	5	5	3	3	5	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3	2	3	3	3	5	5
101	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	4	2	2	5	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	2	4	3	3
103	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
104	4	4	3	3	3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	4	3	5	5	3	4	4	4
105	3	4	3	3	3	3	2	3	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	2	4	5	5
106	3	3	3	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	3	4	4
107	4	4	3	2	3	4	3	3	4	4	5	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4
108	4	5	4	2	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4

135 : ID		135																				Visible: 41 de 41 variables
ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
109	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4
110	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5
111	3	3	3	4	4	2	3	2	1	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
112	4	3	3	2	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3	4	1	3	3	1	3	4	4
113	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
114	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
115	3	3	3	4	3	2	2	5	5	5	5	4	5	5	4	2	2	2	2	4	4	4
116	3	3	2	1	4	4	3	4	1	5	3	3	4	3	5	1	3	4	1	3	4	4
117	4	4	3	3	4	5	3	3	4	5	4	3	3	4	4	2	3	4	2	3	4	4
118	3	3	4	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	3	2	2	3	3
119	3	4	2	4	2	2	3	3	3	5	5	3	3	4	4	2	4	4	2	4	4	4
120	5	4	4	3	4	5	3	3	4	5	5	3	4	5	5	3	4	5	4	5	4	4
121	4	4	5	3	4	4	3	4	2	4	5	4	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5
122	4	4	3	2	5	4	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	2	3	4	4
123	3	4	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3	1	2	3	2	3	4	4
124	4	4	3	1	3	4	3	2	4	4	3	4	4	5	4	3	2	4	1	3	4	4
125	3	3	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4
126	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	1	1	3	4	3	3	3
127	2	3	3	4	2	2	3	2	2	1	2	4	2	1	3	2	2	4	2	3	3	3
128	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
129	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
130	3	3	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	2	1	4	2	1	4	2	4	4	4
131	4	4	5	5	5	4	2	4	5	5	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4
132	1	1	2	5	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2
133	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
134	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
135	5	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	4	4

162 : ID		162																				Visible: 41 de 41 variables
ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
136	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2
137	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	3	4	2	5	3	1	4	3	3
138	5	4	5	3	4	5	5	3	5	5	5	4	3	3	5	1	4	3	1	4	3	3
139	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
140	4	2	4	3	4	5	4	3	5	5	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
141	4	3	1	4	3	3	3	2	1	3	1	3	3	5	3	3	2	3	3	3	4	4
142	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
143	5	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4
144	5	3	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	5	4	3	3	5	3	4	5	5
145	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	3	4	4	4
146	5	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4
147	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
148	5	5	4	3	5	4	5	3	3	4	5	3	3	4	4	2	5	4	2	3	4	4
149	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3
150	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5
151	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4
152	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5
153	4	3	4	2	3	5	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	1	5	3	4	4	4
154	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5
155	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	4	3	3
156	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	1	3	3	3	4	4
157	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	2	2	5
158	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5
159	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	5
160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
161	3	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4							



176\_ID Visible: 41 de 41 variables

ID	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22
154	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	
155	4	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	5	4	4	3	
156	2	1	3	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	1	3	3	3	4	
157	5	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	3	2	2	5	
158	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	
159	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	5	
160	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
161	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	
162	4	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	3	3	4	4	3	3	3	2	3	4	
163	4	2	3	3	2	3	3	3	3	4	5	3	2	4	4	3	4	4	2	3	4	
164	4	4	3	4	4	4	4	4	2	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	
165																						
166																						
167																						
168																						
169																						
170																						
171																						
172																						
173																						
174																						
175																						
176																						
177																						
178																						
179																						
180																						

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode/ON

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
28	X3	Númérico	8	0	Comunicación ...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
29	Y1	Númérico	8	0	Comportamien...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
30	Y2	Númérico	8	0	Estructura orga...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
31	Y3	Númérico	8	0	Estilo de direcc...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
32	X	Númérico	8	0	Comunicación l...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
33	Y	Númérico	8	0	Clima organiza...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Escala	Entrada
34	X1_C	Númérico	8	0	Comunicación ...	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
35	X2_C	Númérico	8	0	Comunicación ...	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
36	X3_C	Númérico	8	0	Comunicación ...	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
37	X_C	Númérico	8	0	Comunicación l...	{1, Malo}...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
38	Y1_C	Númérico	8	0	Comportamien...	{1, No salud...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
39	Y2_C	Númérico	8	0	Estructura orga...	{1, No salud...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
40	Y3_C	Númérico	8	0	Estilo de direcc...	{1, No salud...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
41	Y_C	Númérico	8	0	Clima organiza...	{1, No salud...	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
42											
43											
44											
45											
46											
47											
48											
49											
50											
51											
52											
53											
54											
55											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode/ON

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ID	Númérico	8	0	ID	Ninguno	Ninguno	3	Derecha	Escala	Entrada
2	P1	Númérico	8	0	Recibo informa...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
3	P2	Númérico	8	0	Los mensajes ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
4	P3	Númérico	8	0	Se promueve la ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
5	P4	Númérico	8	0	Conozco los ob...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
6	P5	Númérico	8	0	Existen canale...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
7	P6	Númérico	8	0	Martengo reuni...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
8	P7	Númérico	8	0	Mi jefe immediat...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
9	P8	Númérico	8	0	Tengo la oportu...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
10	P9	Númérico	8	0	Mis compañero...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
11	P10	Númérico	8	0	Tengo relacione...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
12	P11	Númérico	8	0	Ante dificultade...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
13	P12	Númérico	8	0	Existen canale...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
14	P13	Númérico	8	0	En la oficina qu...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
15	P14	Númérico	8	0	Cada trabajador...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
16	P15	Númérico	8	0	Existe armonía ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
17	P16	Númérico	8	0	La Municipalida...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
18	P17	Númérico	8	0	Las condicione...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
19	P18	Númérico	8	0	Cuento con un ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
20	P19	Númérico	8	0	Siento que la M...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
21	P20	Númérico	8	0	Existe correspo...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
22	P21	Númérico	8	0	Cuando aparec...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
23	P22	Númérico	8	0	Cuando inicio u...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
24	P23	Númérico	8	0	Cuando existe ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
25	P24	Númérico	8	0	Se estimula la ...	{1, Nunca}...	Ninguno	6	Derecha	Ordinal	Entrada
26	X1	Númérico	8	0	Comunicación ...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
27	X2	Númérico	8	0	Comunicación ...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada
28	X3	Númérico	8	0	Comunicación ...	Ninguno	Ninguno	10	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

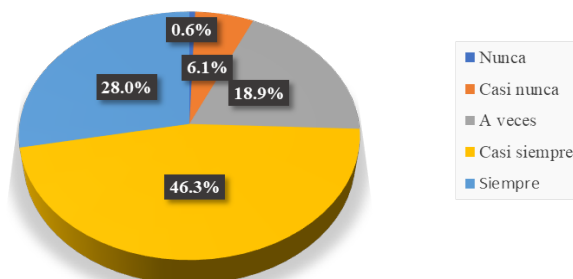
IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode/ON

## TABULACIÓN DE LOS 24 ÍTEMS DEL CUESTIONARIO

### a. Comunicación interna

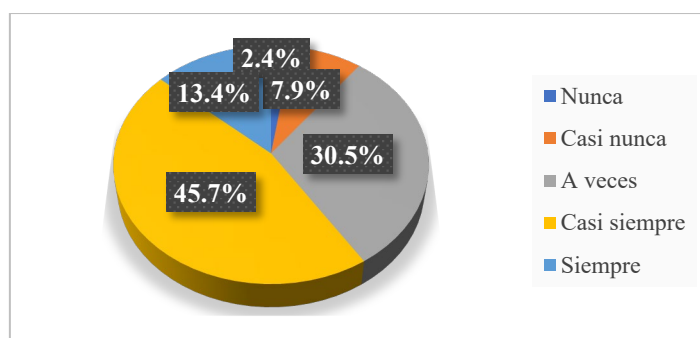
#### Comunicación descendente

**Recibo información clara y adecuada de mi jefe para realizar mi trabajo.**



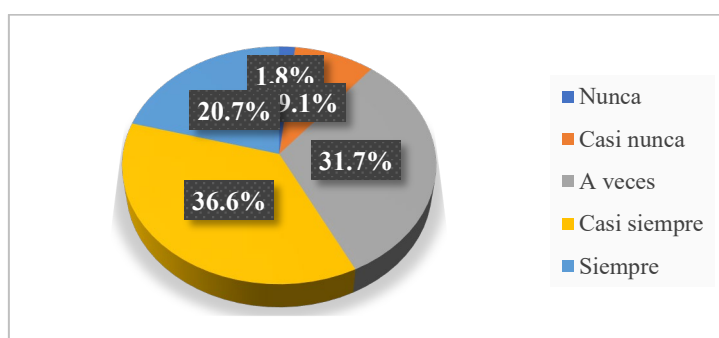
La figura muestra que el 46.3% de los encuestados percibe que casi siempre recibe información entendible de sus jefes para desarrollar sus labores, 28.0% siempre, 18.9% a veces, 6.1% casi nunca y solo el 0.6% nunca. Esto revela que en su mayoría los jefes de área de la Municipalidad Provincial de Huaraz emiten información clara a sus colaboradores.

**Los mensajes emitidos por los canales oficiales de la municipalidad (sistema SisGedo, correos institucionales y WhatsApp) me llegan oportunamente.**



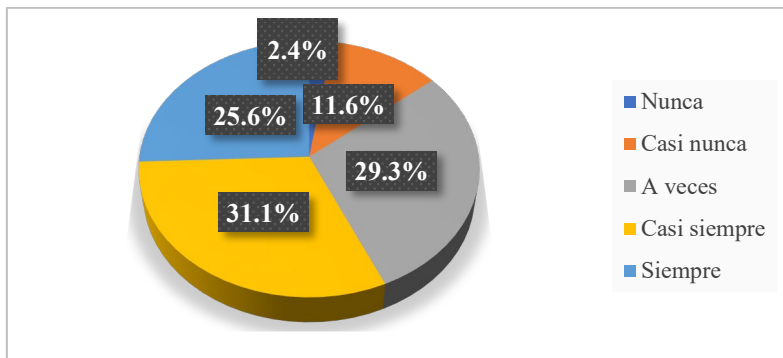
El 45.7% de los trabajadores perciben que los mensajes emitidos por los canales oficiales de la comuna provincial hacia ellos casi siempre les llegan oportunamente, 30.5% a veces, 13.4% siempre y mínimamente el 2.4 sienten que nunca.

**Se promueve la interacción entre mis superiores y colegas para facilitar el entendimiento de mis labores**



El 36.6% percibe que casi siempre se promueve la interacción entre sus superiores y sus colegas para mejorar su desempeño, el 31.7% a veces, el 20.7% siempre, el 9.1% casi nunca he ínfimamente el 1.8% nunca. Dándonos a apreciar que en la Municipalidad se promueve la interacción para mejorar la comprensión de sus labores.

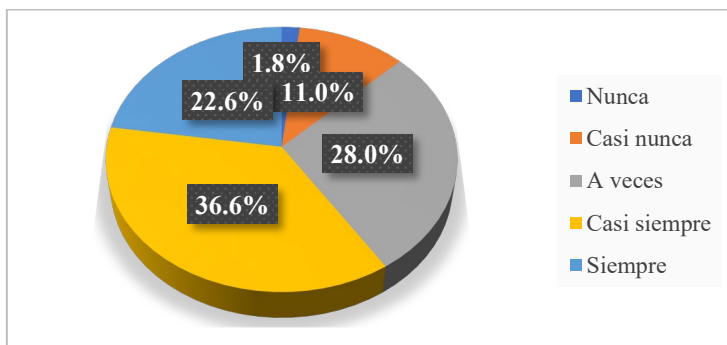
**Conozco los objetivos de la municipalidad emitidos por canales oficiales.**



La figura refleja que el 31.1% casi siempre conoce los objetivos de la municipalidad que se promueven por sus canales oficiales, el 29.3% a veces, el 25.6% siempre, el 11.6% casi nunca y 2.4% nunca. Apreciando que la mayoría de los encuestados conoce los objetivos de la Municipalidad lo cual es de gran importancia y propósito para su trabajo.

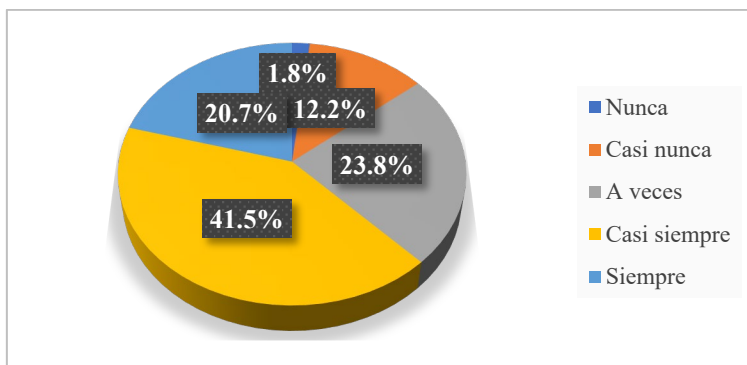
**Comunicación ascendente**

**Existen canales formales para comunicarme con mi jefe cuando tengo dudas sobre mi labor.**



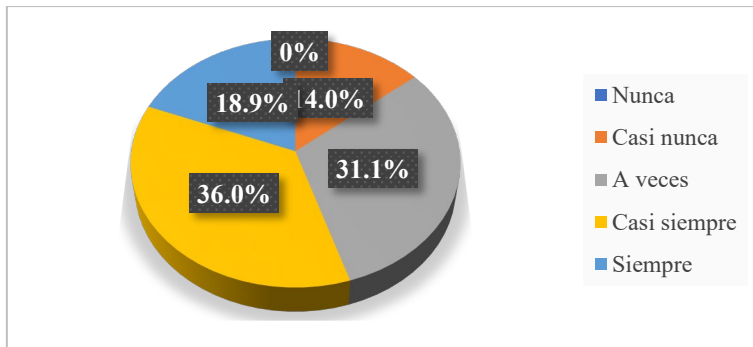
El 36.6% de los encuestados manifiesta que casi siempre existen canales formales para comunicarse cuando tienen dudas sobre sus actividades, el 28% a veces, el 22.6% siempre, el 11% casi nunca y el 1.8% nunca. Lo cual revela que más de la mitad de los encuestados concuerda en que tienen un canal formal para comunicarse cuando tienen dudas de sus labores.

**Mantengo reuniones periódicas con mi jefe para hablar de temas laborales.**



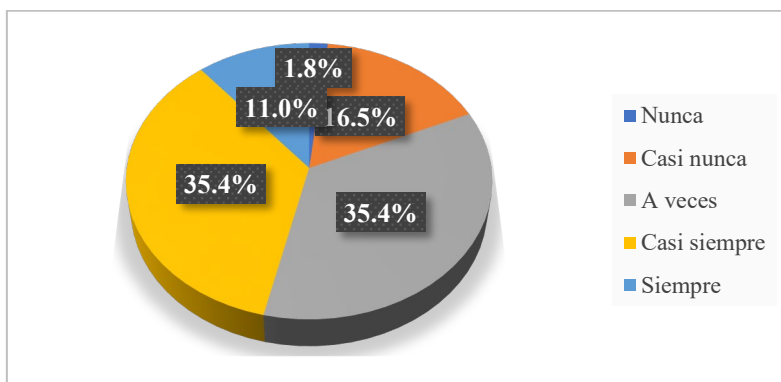
El 41.5% de los participantes casi siempre mantiene reuniones laborales con sus superiores, el 23.8% a veces, el 20.7% siempre, el 12.2% casi siempre y el 1.8% nunca. Lo cual revela que en la Municipalidad se realizan reuniones recurrentes para tratar temas laborales.

**Mi jefe inmediato toma en cuenta mi opinión para generar aportes en el trabajo.**



El 36 % de los participantes sienten que casi siempre su jefe toma en cuenta sus opiniones para generar aportes en el trabajo, el 31.1% a veces, el 18.9% siempre, el 14% casi nunca y el 0% nunca. Esto nos revela que más de la mitad de los colaboradores de la Municipalidad sienten que toman en cuenta sus opiniones para generar aportes en el trabajo.

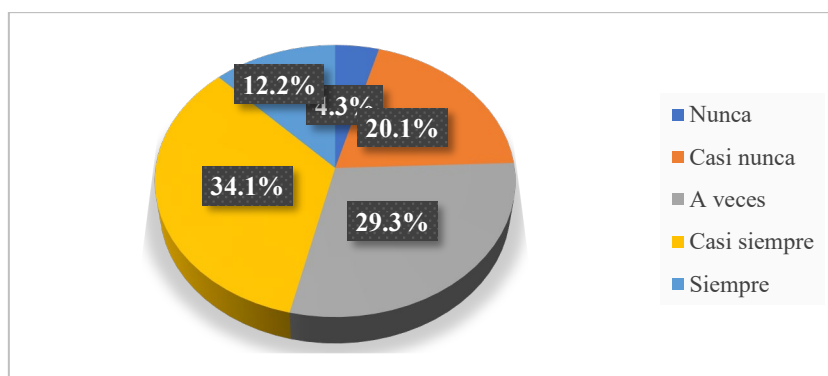
**Tengo la oportunidad de proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo.**



Tanto el 35.4% de los participantes expresa que casi siempre y a veces tienen la oportunidad para proponer proyectos y estrategias para mejorar el trabajo en la Municipalidad, el 16.5% casi nunca, el 11% siempre y el 1.8% nunca. Esto expresa que casi no todos tienen la oportunidad de proponer proyectos y estrategias.

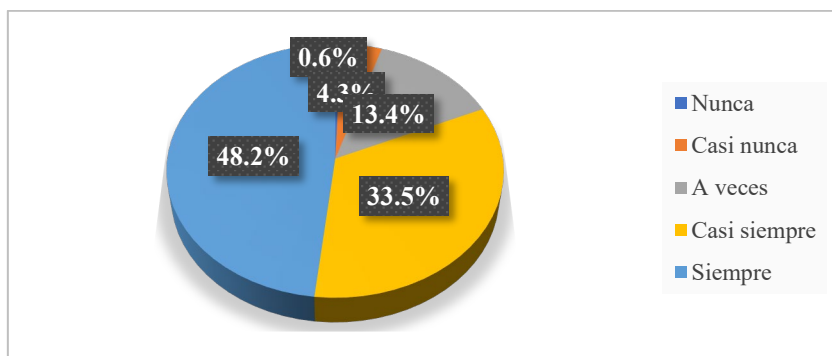
**Comunicación horizontal**

**Mis compañeros y yo planificamos actividades de confraternidad extra labores constantemente.**



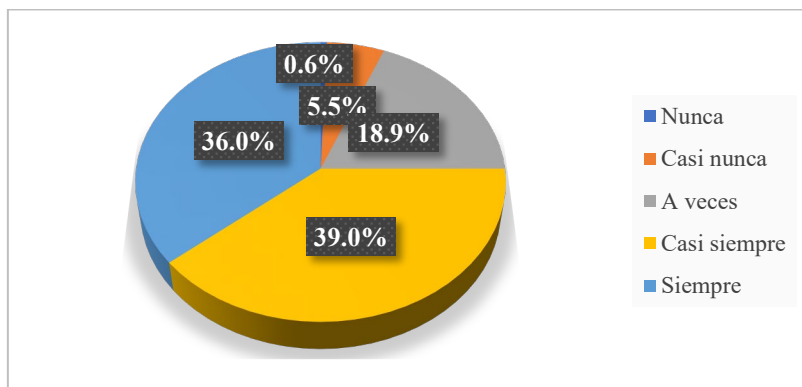
El 34.1% expresa que casi siempre realizan actividades de confraternidad con sus compañeros fuera del trabajo, el 29.3% a veces, el 20.1% casi nunca, el 12.2% siempre y el 4.3% nunca. Infiriendo de los resultados que la una gran parte de los trabajadores confraternizan con sus compañeros con actividades fuera del trabajo, mejorando su relación y compañerismo dentro de la Municipalidad.

**Tengo relaciones cordiales con mis compañeros.**



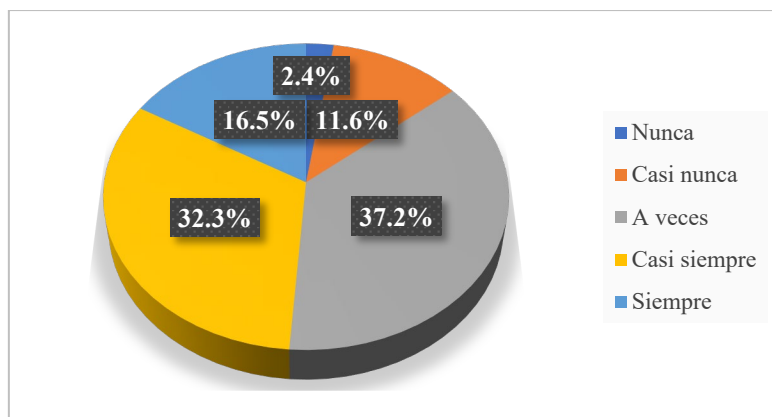
Según el 48.2% de los participantes expresa que siempre tiene relaciones cordiales con sus compañeros, el 33.5% casi siempre, el 13.4% a veces, el 4.3% y el 0.6% nunca. Revelando que la gran mayoría de las personas que trabajan en la Municipalidad tienen buenas relaciones con sus compañeros.

**Ante dificultades y problemas recibo un trato respetuoso de mis compañeros.**



El 39% de los trabajadores casi siempre recibe un trato respetuoso de sus compañeros, el 36 % siempre, el 18.9% a veces, el 5.5% casi nunca y el 0.6% nunca. Esto revela que una gran mayoría de los trabajadores reciben un trato respetuoso lo cual es muy importante para comunicarse con entre todos.

**Existen canales de comunicación efectivos para resolver conflictos oportunamente.**

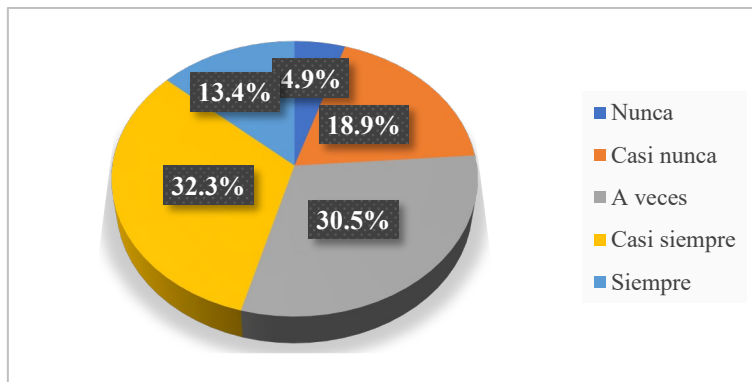


El 37.2% expresa que a veces hay canales de comunicación efectiva para resolver conflictos, el 32.3% casi siempre, el 16.5% siempre, el 11.6% casi nunca y el 2.4% nunca. Infiriendo que para realmente hay una posición dividida sobre los canales de comunicación efectivos cuando suceden conflictos.

### b. Clima organizacional

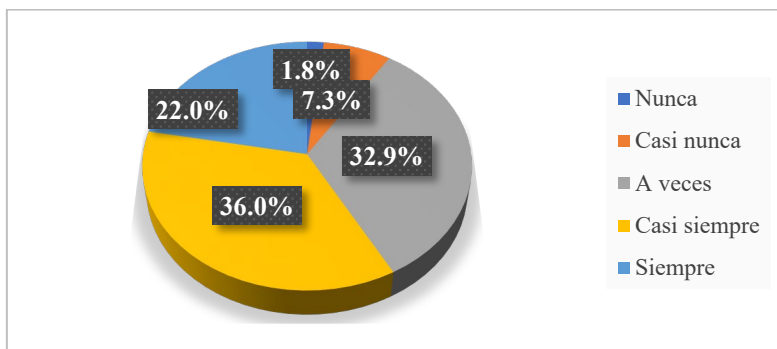
#### Comportamiento organizacional

**En la oficina que trabajo las personas que realizan eficientemente sus labores reciben reconocimiento de sus superiores.**



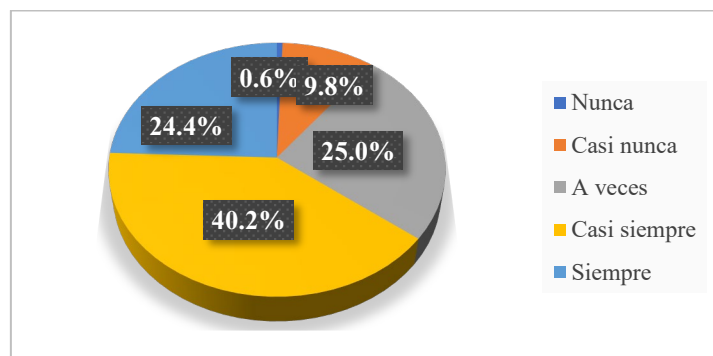
El 32.3% de los trabajadores considera que casi siempre reciben reconocimiento por sus labores por parte de sus superiores, el 30.5% a veces, el 18.9% casi nunca, el 13.4% siempre y el 4.9% nunca. Esto revela que hay una gran minoría considera que si se les da el reconocimiento que se merecen por parte de sus superiores.

**Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.**



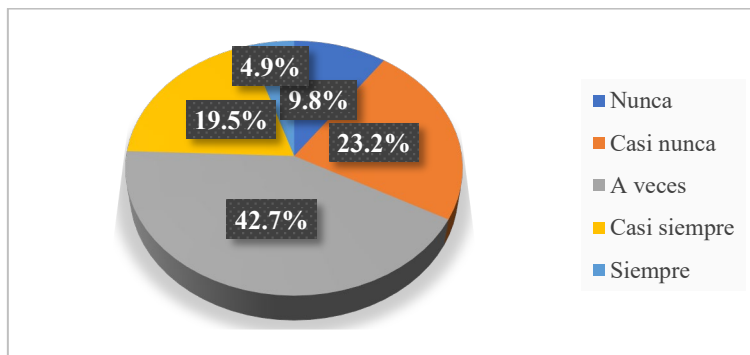
El 36% de los trabajadores expresa que casi siempre son considerados como conocedores de su trabajo en la Municipalidad, el 32.9% a veces, el 22% siempre, el 7.3% casi nunca y el 1.8% nunca. Dando a conocer que más de la mitad de los trabajadores son conocedores en su campo laboral.

**Existe armonía entre el jefe de unidad y mis compañeros de trabajo.**



Según el 40.2% de los trabajadores de la Municipalidad consideran que casi siempre existe armonía entre el jefe de la unidad y los compañeros de trabajo, el 25% a veces, el 24.4% siempre, el 9.8% casi nunca y el 0.6% nunca. Afirmando que existe armonía entre jefes de la unidad y los compañeros de trabajo.

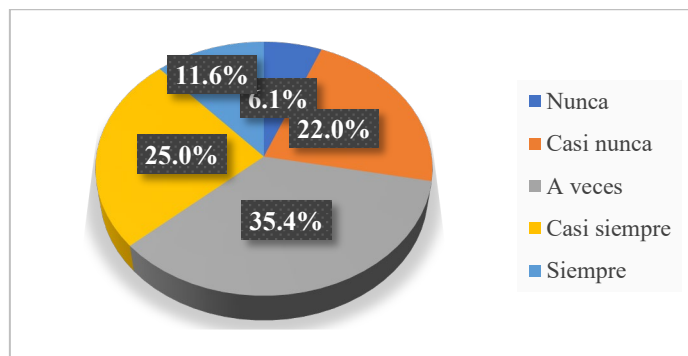
### La Municipalidad se preocupa por el desarrollo de mis habilidades blandas y relaciones personales.



El 42.7% de los trabajadores que participaron expresa que a veces sienten que la Municipalidad no se preocupa por su desarrollo de habilidad blanda y relaciones personales, el 23.2% casi nunca, el 19.5% casi siempre, el 9.8% nunca y el 4.9% siempre. Esto nos revela que en la gran mayoría de los trabajadores sienten que la Municipalidad no se preocupa por su desarrollo personal y social.

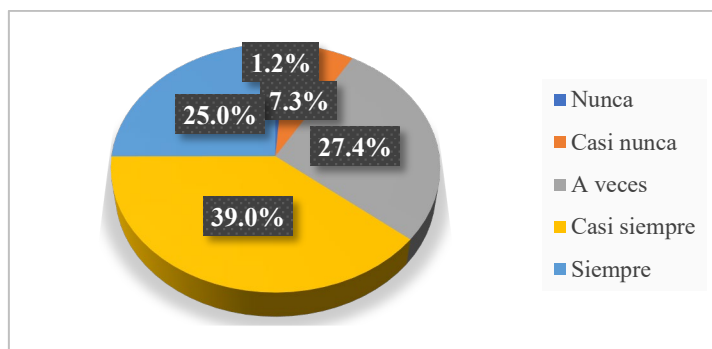
### Estructura organizacional

#### Las condiciones físicas de trabajo son ideales para mi desempeño laboral.



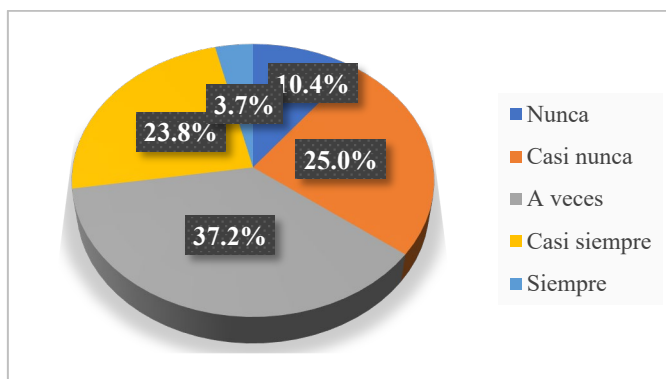
El 35.4% de los trabajadores considera que a veces las condiciones físicas de trabajo son ideales para su desempeño laboral, el 25 % casi siempre, el 22% casi nunca, el 11.6% siempre y el 6.1% nunca. Se puede inferir que en su gran parte los trabajadores consideran que las condiciones no son realmente las más óptimas para el desempeño de sus labores.

#### Cuento con un nuevo equipo de bioseguridad ante el Covid-19 de manera constante.



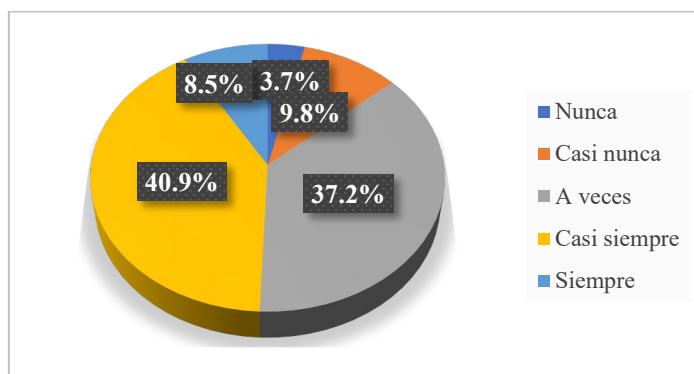
Según el 39% de los trabajadores de la Municipalidad casi siempre cuentan con un equipo de bioseguridad contra el Covid-19 de manera constante, el 27% a veces, el 25% siempre, el 7.3% casi nunca y el 1.2% nunca. Lo cual afirma que en su gran mayoría los trabajadores abastecidos con equipo de bioseguridad contra la Covid-19.

**Siento que la Municipalidad me apoya en el desarrollo de mi vida personal y familiar.**



Según el 37.2% de los trabajadores considera que a veces siente que la Municipalidad los apoya en el desarrollo de su vida personal y familiar, el 25% casi nunca, el 23.8% casi siempre, el 10.4% nunca y el 3.7% siempre. Esto revela que los trabajadores sienten que la Municipalidad no les apoya en su vida personal y familiar.

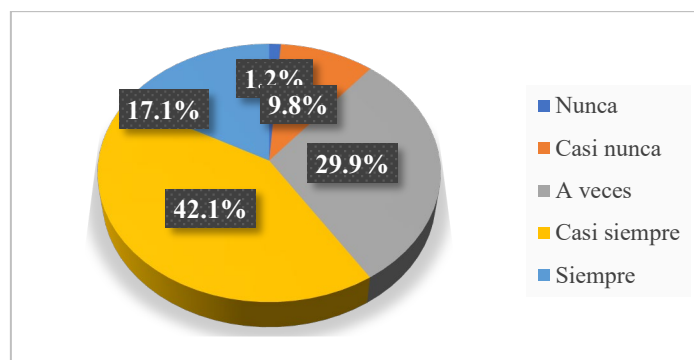
**Existe correspondencia entre los objetivos de la municipalidad y el trabajo que realizo.**



El 40.9% de los trabajadores expresan que casi siempre hay correspondencia entre los objetivos de la Municipalidad y el trabajo que realizan, el 37.2% a veces, 9.5% casi nunca, el 8.5% siempre y el 3.7% nunca. Dando a conocer que en su mayoría los trabajadores si sienten que el trabajo que desempeñan es acorde con los objetivos de la Municipalidad.

**Estilo de dirección**

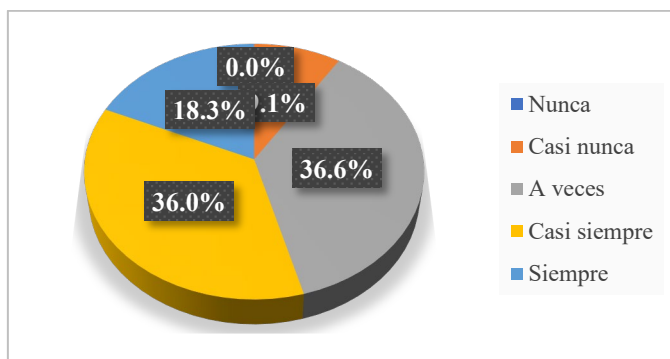
**Cuando aparece un problema laboral sé quién puede ayudarme a resolverlo.**





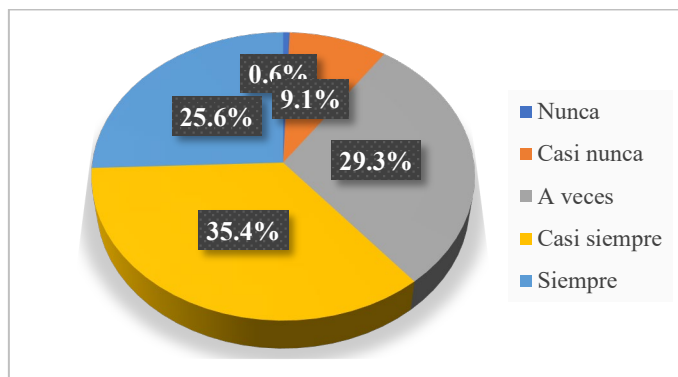
El 42.1% de los participantes considera que casi siempre sabe quién puede ayudarlo cuando se presenta un problema laboral, el 29.9% a veces, el 17.1% siempre, el 9.8% casi nunca y el 1.2% nunca. Afirmando que en la Municipalidad los trabajadores la mayoría sabe quién puede ayudarlo a resolver los inconvenientes laborales que pueden presentarse.

**Cuando inicio una nueva tarea se me orienta y explica adecuadamente.**



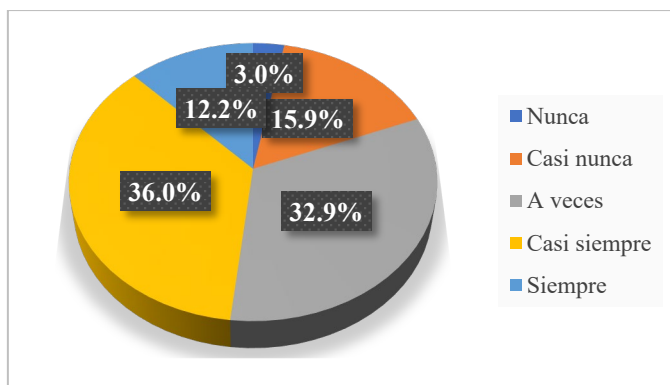
Según los datos obtenidos el 36.6% expresa que a veces cuando inicia una nueva tarea se le orienta y explica de manera adecuada, el 36% casi siempre, el 18.3% siempre, el 9.1% casi nunca y el 0% nunca. Podemos afirmar que la mitad de los trabajadores considera que si se les orienta y explica adecuadamente cuando inician una nueva tarea.

**Cuando existe un problema mi jefe se interesa por resolverlo.**



Según el 35.4% de los trabajadores de la Municipalidad considera que casi siempre cuando existe un problema su jefe se interesa por resolverlo, el 29.3% a veces, el 25.6% siempre, el 9.1% casi nunca y el 0.6% nunca. Esto revela que en la Municipalidad los jefes si se interesan en resolver los problemas.

**Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.**



El 36% de los trabajadores siente casi siempre que se estimula la participación para encontrar soluciones creativas a los problemas, el 32.9% a veces, el 15.9% casi nunca, el 12.2% siempre y el 3% nunca. Esto refleja que hay una posición dividida si es que en verdad se estimula la participación para encontrar soluciones creativas a los problemas.

## TABLAS DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

### c. Distribución de frecuencias de la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021

Comunicación interna	n	%
Mala	8	4.9
Regular	59	36.0
Buena	97	59.1
Total	164	100.0

De la tabla de distribución de frecuencias de la comunicación interna, se aprecia que del total de entrevistados el 59.1% manifiesta que es buena la comunicación interna, además el 36.0% percibe que es regular la comunicación interna y finalmente el 4.9% afirma que la comunicación interna es mala. Se puede concluir que, para la mayoría de los trabajadores administrativos, la comunicación interna es buena.

### d. Distribución de frecuencias de la comunicación descendente en la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.

Comunicación descendente	n	%
Mala	7	4.3
Regular	60	36.6
Buena	97	59.1
Total	164	100.0

De la tabla de distribución de frecuencias de la comunicación descendente, se aprecia que del total de entrevistados el 59.1% manifiesta que es buena la comunicación descendente en la comunicación interna, además el 36.6% percibe que es regular la comunicación descendente y finalmente el 4.3% afirma que la comunicación descendente en la comunicación interna es mala. Se concluye que, para la mayoría de los trabajadores administrativos, la comunicación descendente en la comunicación interna es buena.

### e. Distribución de frecuencias de la comunicación ascendente en la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.

Comunicación ascendente	n	%
Malo	11	6.7
Regular	69	42.1
Bueno	84	51.2
Total	164	100.0

En la tabla de distribución de frecuencias de la comunicación ascendente, se revela que del total de entrevistados el 51.2% manifiesta que es bueno la comunicación ascendente en la comunicación interna, además el 42.1% percibe que es regular la comunicación ascendente y finalmente el 6.7% siente que la comunicación ascendente en la comunicación interna es mala. Se concluye que para la mayoría de los trabajadores administrativos la comunicación ascendente en la comunicación interna es buena.

**f. Distribución de frecuencias de la comunicación horizontal en la comunicación interna de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.**

Comunicación horizontal	n	%
Malo	8	4.9
Regular	50	30.5
Bueno	106	64.6
Total	164	100.0

Se aprecia que del total de entrevistados el 64.6% manifiesta que es buena la comunicación horizontal en la comunicación interna, además el 30.4% percibe que es regular la comunicación horizontal y finalmente el 4.9% siente que la comunicación horizontal en la comunicación interna es mala. Para la mayoría de trabajadores la comunicación horizontal en la comunicación interna es buena.

**g. Distribución de frecuencias del clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.**

Clima organizacional	n	%
No saludable	12	7.3
Poco saludable	97	59.1
Saludable	55	33.5
Total	164	100.0

Se presenta que el 59.1% del total de trabajadores manifiesta que es poco saludable el clima organizacional, también se observa que el 33.5% percibe que es saludable el clima organizacional y finalmente el 7.3% afirma que el clima organizacional es no saludable. Para la mayoría de los trabajadores administrativos el clima organizacional es poco saludable.

**h. Distribución de frecuencias del comportamiento organizacional en el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.**

Comportamiento organizacional	n	%
No saludable	11	6.7
Poco saludable	90	54.9
Saludable	63	38.4
Total	164	100.0

El 54.9% del total de trabajadores manifiesta que es poco saludable el comportamiento organizacional en el clima organizacional, también se observa que el 38.4% percibe que es saludable el comportamiento organizacional en el clima organizacional y finalmente el 6.7% siente que el comportamiento organizacional en el clima organizacional es no saludable. para la mayoría de los trabajadores administrativo, el comportamiento organizacional en el clima organizacional es poco saludable.

**i. Distribución de frecuencias de la estructura organizacional en el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.**

Estructura organizacional	n	%
No saludable	11	6.7
Poco saludable	101	61.6
Saludable	52	31.7
Total	164	100.0

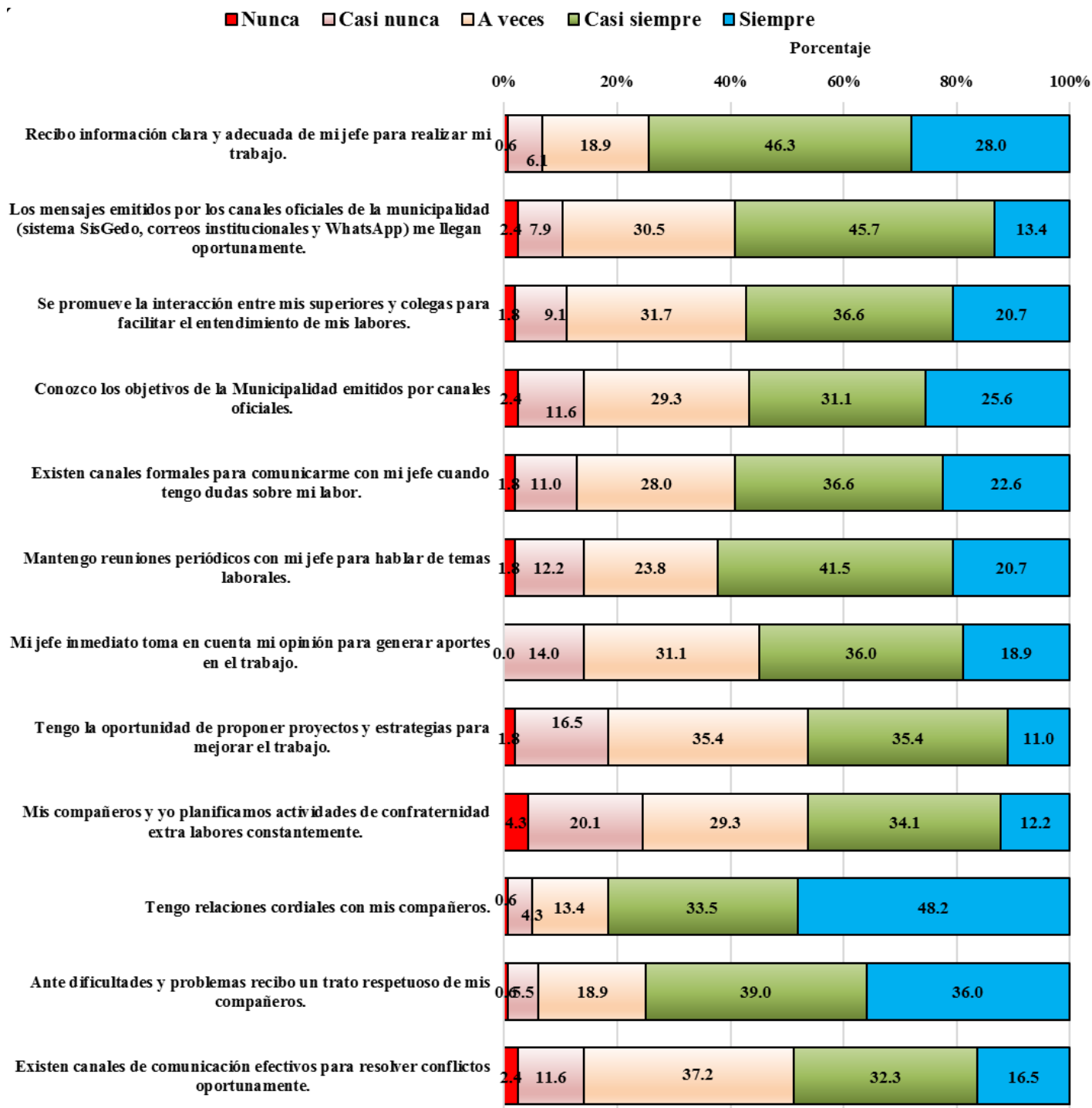
Se presenta que el 61.6% del total de trabajadores manifiesta que es poco saludable la estructura organizacional en el clima organizacional, también se observa que el 31.7% percibe que es saludable la estructura organizacional en el clima organizacional y finalmente para el 6.7% afirma que la estructura organizacional en el clima organizacional es no saludable. Para la mayoría de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz en el año 2021, la estructura organizacional en el clima organizacional es poco saludable.

**j. Distribución de frecuencias del estilo de relación en el clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz, 2021.**

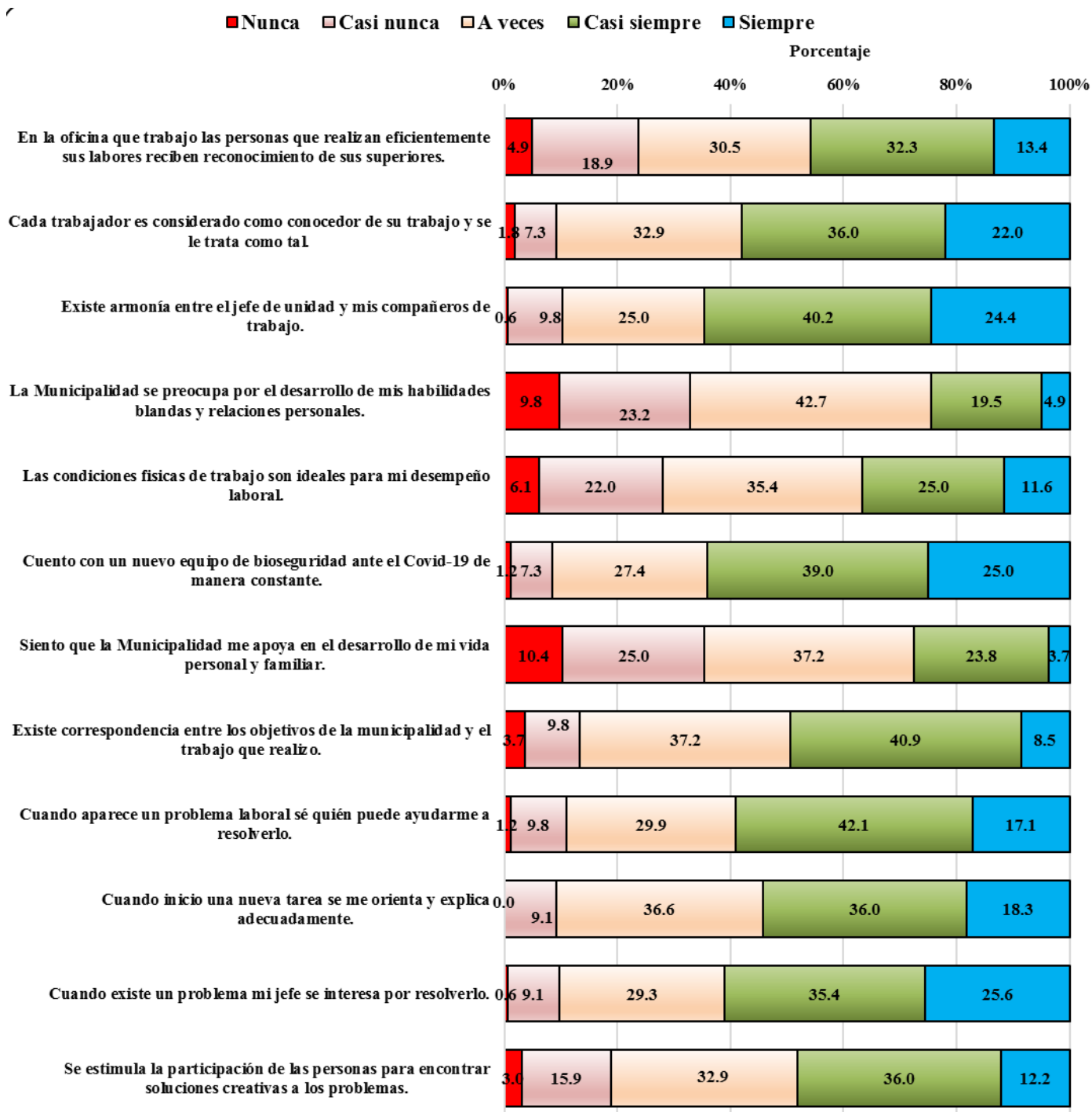
Estilo de dirección	n	%
No saludable	10	6.1
Poco saludable	69	42.1
Saludable	85	51.8
Total	164	100.0

El 51.8% del total de trabajadores manifiesta que es saludable el estilo de dirección en el clima organizacional, también se observa que el 42.1% percibe que es poco saludable el estilo de dirección en el clima organizacional y finalmente para el 6.1% el estilo de dirección es no saludable. Y para la mayoría de los trabajadores el estilo de dirección en el clima organizacional es saludable.

**k. Distribución de frecuencias de los ítems que miden a la variable comunicación interna, en lo trabajadores de la municipalidad distrital de Huaraz, año 2021.**



**I. Distribución de frecuencias de los ítems que miden a la variable clima organizacional, en los trabajadores de la municipalidad distrital de Huaraz, año 2021.**





"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Huaraz, 21 de julio del 2022

**CARTA**

Señor.  
Alcalde de la Municipalidad Provincial de Huaraz  
Eliseo Rori Mautino Angeles  
Av. Luzuriaga N° 734

**Asunto:** Informe de tesis "La comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz – 2021"

**Referencia:** Carta N° 162-2021-MPH-GAF-SGRRHH

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para saludarle muy cordialmente y, a la vez en atención al asunto de referencia, le comparto los resultados de mi investigación titulada "La comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Huaraz – 2021", el cual fue ejecutado en las diversas instalaciones de la comuna provincial tras la autorización dada en la Carta N° 162-2021-MPH-GAF-SGRRHH.

En tal sentido, adjunto una copia de mi informe de tesis con el propósito de que se tome en cuenta los resultados, conclusiones y recomendaciones descritas en la toma de decisiones, elaboración de documentos estratégicos y otros, que usted considere convenientes, a fin de mejorar las condiciones de la comunicación interna y el clima organizacional en los trabajadores administrativos y el servicio que brindan a la población huaracina.

Agradeciendo de antemano la atención que brinda al presente, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de consideración y estima.

**Atentamente.**

  
\_\_\_\_\_  
Noemí Maribel Guillermo Huayaney  
DNI: 70113918