



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración**

**Comunicación interna y clima organizacional en la Municipalidad Provincial de  
Oyón, 2022.**

**Tesis**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración**

**Autor**

**Fran Franklin Toribio Bonilla**

**Asesor**

**Mg. Carlos Manuel León Sánchez**

**Huacho – Perú**

**2023**

# COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="https://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://www.ehu.eus">www.ehu.eus</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	

**COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN, 2022.**

**Bach. TORIBIO BONILLA FRAN FRANKLIN**

**TESIS DE PREGRADO**

**ASESOR: Mg CARLOS MANUEL LEÓN SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Huacho, Perú**

**2023**

**DEDICATORIA**

A Dios y a mis padres Teodorico Toribio Rodríguez y a mi Madre Teodora Bonilla Cuellar por su apoyo incondicional y a mi Peque C.M.P por su gran amor que me brindan a cada momento.

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios por gran guía en este proyecto y etapa de mi vida.

A mi asesor Mg. Carlos Manuel León Sánchez, por todo lo que aprendí de mi maestro, amigo incondicional que me inculco como docente para poder gozar de un excelente profesionalismo;

A mis profesores de la Universidad, amigos e hermanos del alma quienes compartieron sus conocimientos y creyeron en mi proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b>	I
<b>AGRADECIMIENTO</b>	II
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	III
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	V
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	VI
<b>RESUMEN</b>	VII
<b>ABSTRACT</b>	VIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	IX

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática	01
1.2. Formulación del Problema	03
1.2.1. Problema General	03
1.2.2. Problemas Específicos	03
1.3. Objetivos de la Investigación	03
1.3.1. Objetivo General	03
1.3.2. Objetivos Específicos	03
1.4. Justificación de la investigación	04
1.5. Delimitación del estudio	04
1.6. Viabilidad del estudio	04

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	05
2.1.1. Investigaciones internacionales	05
2.1.2. Investigaciones nacionales	06
2.2. Bases Teóricas	08
2.2.1. Variable X: Comunicación interna	08
2.2.2. Variable Y: Clima organizacional	20
2.3. Definiciones de términos básicos	29

2.4.	Hipótesis de investigación	31
2.4.1.	Hipótesis General	31
2.4.2.	Hipótesis Específicas	31
2.5.	Operacionalización de las variables	32

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

3.1.	Diseño metodológico	33
3.2.	Población y muestra	33
3.2.1.	Población	33
3.2.2.	Muestra	33
3.3.	Técnicas de recolección de datos	34
3.4.	Técnicas para el procesamiento de la información	34

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

4.1.	Análisis de resultados	35
4.2.	Contrastación de hipótesis	43

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

5.1.	Discusión de resultados	47
------	-------------------------	----

### **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1.	Conclusiones	50
6.2.	Recomendaciones	51

### **REFERENCIAS**

7.1.	Fuentes bibliográficas	52
7.2.	Fuentes electrónicas	52

<b>ANEXOS</b>	<b>58</b>
---------------	-----------

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Distribución de frecuencias de la comunicación ascendente	35
Tabla 2.	Distribución de frecuencias de la comunicación descendente	36
Tabla 3.	Distribución de frecuencias de la comunicación horizontal	37
Tabla 4.	Comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Oyón	38
Tabla 5.	Distribución de frecuencias de la autorrealización	39
Tabla 6.	Distribución de frecuencias del Involucramiento laboral	40
Tabla 7.	Distribución de frecuencias de la supervisión	41
Tabla 8.	Distribución de frecuencias de las condiciones laborales	42
Tabla 9.	Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Oyón	43
Tabla 10.	Pruebas de normalidad	44
Tabla 11.	Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación interna y clima organizacional	45
Tabla 12.	Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación ascendente y clima organizacional	46
Tabla 13.	Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación descendente y clima organizacional	47
Tabla 14.	Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y clima organizacional	48



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Comunicación ascendente	35
Figura 2.	Comunicación descendente	36
Figura 3.	Comunicación horizontal	37
Figura 4.	Comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Oyón	38
Figura 5.	Autorrealización	39
Figura 6.	Involucramiento laboral	40
Figura 7.	Supervisión	41
Figura 8.	Condiciones laborales	42
Figura 9.	Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Oyón	43

## RESUMEN

Objetivo: Conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población fue 219 trabajadores, muestra de 140 trabajadores. Resultados: en cuanto a si informa a sus superiores sobre los problemas pendientes a resolver el 45% respondió que casi nunca y nunca; en mención a si su jefe difunde los procedimientos que debe realizar cada trabajador para cumplir con sus funciones el 45% evidenció que casi nunca y nunca; en cuanto a si la municipalidad incentiva la afinidad entre trabajadores de todos los niveles jerárquicos el 45.7% respondió que casi nunca y nunca; en cuanto a si la municipalidad brinda asensos a sus trabajadores el 49.3% respondió que casi nunca y nunca; en mención a si se siente conforme con las evaluaciones a su trabajo que le realiza la municipalidad el 52.1% evidenció que casi nunca y nunca; en cuanto a si se siente conforme con la orientación que recibe por parte de su jefe el 49.3% respondió que casi nunca y nunca. Conclusión: la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.715 ubicándose en un grado positivo alto.

*Palabras clave: comunicación interna y clima organizacional.*

## ABSTRACT

Objective: To know the relationship between internal communication and the organizational climate in the Provincial Municipality of Oyón, 2022. Methods: This research is of a basic type, correlational level, non-experimental design, quantitative approach. The population was 219 workers, sample of 140 workers. Results: regarding whether he informs his superiors about the pending problems to be solved, 45% answered that almost never and never; In reference to whether your boss disseminates the procedures that each worker must carry out to fulfill their duties, 45% evidenced that almost never and never; Regarding whether the municipality encourages affinity between workers of all hierarchical levels, 45.7% answered that almost never and never; As for whether the municipality provides promotions to its workers, 49.3% answered that almost never and never; In reference to whether they feel satisfied with the evaluations of their work carried out by the municipality, 52.1% evidenced that they almost never and never; As for whether they feel satisfied with the guidance they receive from their boss, 49.3% answered almost never and never. Conclusion: internal communication is significantly related to the organizational climate in the Provincial Municipality of Oyón, 2022; According to the results obtained, a value of 0.715 is evidenced by Spearman's Rho Test, placing it in a high positive degree.

*Keywords: internal communication and organizational climate.*

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es la pieza clave que está orientada al cliente interno. La finalidad de la comunicación interna en una institución es permitir que los miembros generen una buena productividad y un buen clima laboral. Hay instituciones que tienen muy en claro que una herramienta fundamental, para que se dé un adecuado desempeño organizacional, son sus colaboradores (Blanco, 2018).

La presente indagación buscó conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

La investigación está conformada por VI capítulos, donde el primer capítulo se dedicó a desarrollar la descripción de la realidad problemática a nivel internacional, nacional y dentro de la Municipalidad Provincial de Oyón, para así poder formular los problemas y objetivos, además de describir la justificación, delimitación y viabilidad de la investigación.

El segundo capítulo, dio paso al desarrollo del marco teórico marcando los antecedentes de la investigación, tanto internacionales como nacionales, además de contar con las bases teóricas donde se desarrollaron las dimensiones con las cuales se evaluaron las variables además de otras teorías que sirven como fundamento de las variables, también se consideró para este capítulo la formulación de las hipótesis junto a la operacionalización de las variables.

El tercer capítulo, detalló la metodología de la investigación desde el diseño metodológico hasta la población como también las técnicas para la recolección de datos y para el procesamiento de la información.

En el cuarto párrafo se desarrollaron los análisis de los resultados como la contrastación de hipótesis; para que en el quinto capítulo se ejecute la discusión de los resultados; y así, plasmar en el sexto capítulo las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

La investigación cuenta, además, con las referencias y los anexos complementarios.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Internacionalmente hay diversos estudios enfocados en la comunicación interna y el clima organizacional, donde se analizan diversas realidades y problemáticas. Tal como lo muestra la investigación realizada por Egas y Yance (2018) donde mencionan que, la problemática dentro de una organización muchas veces es creada por la escasa comunicación interna que hay, como consecuencia la identidad de la institución se ha visto perjudicada, lo cual es reflejado en aspectos tales como: falta de integración de los trabajadores, insuficiente convocatoria a juntas entre administrativos y gerentes, las cuáles no son dadas frecuentemente por motivo de la larga distancia que hay desde la parte administrativa hacia la operativa. Por otro lado, respecto al clima organizacional, Brito, Pitre y Cardona (2020) resaltan la importancia que tiene la integración del control, seguimiento y liderazgo, es definitiva para crear un clima organizacional apropiado. Esto al mismo tiempo, interviene en el desempeño y la obtención de las metas organizacionales.

Por otro lado, a nivel nacional, Berrio (2020) reconoce que las instituciones no ven importante para la comunicación interna contar con una previa gestión intencional con el fin de planificarla con anterioridad en base a las metas de la institución, lo cual hace que la comunicación interna sea ineficiente y de poca productividad para la institución. Asimismo, respecto al clima organizacional, Panduro y Solsol (2019) señalan que los problemas, diferencias y otros contextos perjudiciales que afectan el trabajo del adecuado desarrollo de los empleados, originan un clima organizacional negativo.

Un punto esencial en la transformación que ha sufrido la comunicación interna como proceso, es que además promueve empeños con el fin de vigorizar las relaciones

internas con el público creando confianza en alineación con propósitos e intereses entre lo que hacen los trabajadores y lo que hace la organización en su plataforma estratégica. Por otra parte, la comunicación interna, que es un proceso transversal, igualmente tiene una estrecha relación con muchos factores diferentes que establecen el trabajo de la organización, donde el clima organizacional juega un rol importante, pues toda acción a nivel comunicacional tiene un impacto directo en los niveles motivacionales y por consiguiente en lo que llamamos desarrollo organizacional (Correa, 2019). El punto de inflexión en la investigación fue principalmente en dos áreas clave de preocupación para casi todas las empresas estatales relacionadas con la mala gestión de las comunicaciones internas y los bajos niveles de conocimiento del clima organizacional. Teniendo en cuenta lo mencionado, la presente investigación dará respuesta al problema general: ¿Hay vínculo entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

Dentro la Municipalidad Provincial de Oyón se han podido evidenciar ciertas problemáticas que están afectando la comunicación interna, tales como la escasa coordinación entre las áreas de la municipalidad ya que no existe un flujo continuo de comunicación; algunos jefes no dan las instrucciones claras de lo que se debe lograr o las metas que se esperan alcanzar por lo que su equipo de trabajo no tienen un rumbo fijo de lo que se espera de ellos; los trabajadores no tienen opción de brindar sugerencias a sus jefes ya que estos no están abiertos a entablar una conversación amplia con sus subordinados; la municipalidad no cuenta con una cultura que motive un flujo constante de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Asimismo, se han evidenciado otras problemáticas respecto al clima organizacional, tales como la decepción que muestran algunos trabajadores a las pocas capacitaciones que le ofrece la municipalidad, y cuando existe una capacitación es de baja calidad educativa por lo que no logran aprender cosas nuevas que lo ayuden en su ámbito laboral; por otra parte, los trabajadores se sienten insatisfechos con los beneficios e incentivos que ofrece la municipalidad por el logro de objetivos o el buen desempeño de cada trabajadores; la supervisión que se da dentro de la municipalidad no es el correcto ya que no sigue un procesos como tal y muchas veces los encargados de dicha supervisión no tratan adecuadamente a los trabajadores.

Es importante para la Municipalidad Provincial de Oyón el reconocer las problemáticas mencionadas en los últimos párrafos ya que al no tratar de darles

solución es posible que la institución no tenga un rendimiento óptimo a favor de la población ya que contará con trabajadores que no están a gusto con su clima laboral y por ende demuestren un bajo desempeño.

Es así, que la Municipalidad Provincial de Oyón debe poner en marcha estrategias que impulsen el eficiente flujo de comunicación entre los colaboradores de todos los grados jerárquicos, como también estrategias que involucren a mejorar las relaciones entre trabajadores.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Existe relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

### **1.2.2. Problemas Específico**

- a. ¿Existe relación entre la comunicación ascendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- b. ¿Existe relación entre la comunicación descendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?
- c. ¿Existe relación entre la comunicación horizontal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Conocer la relación entre la comunicación ascendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

- b. Conocer la relación entre la comunicación descendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- c. Conocer la relación entre la comunicación horizontal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

#### **1.4. Justificación de la investigación**

##### *Justificación por su valor teórico*

Puesto que, contribuirá en enriquecer y aportar información sobre las variables estudiadas, comunicación interna y clima organizacional, en el campo de las instituciones públicas ya que hay muy pocos estudios en este campo en los diversos repositorios de nuestro país.

##### *Justificación metodológica*

Ya que, el presente trabajo cuenta con un instrumento que contará con su validación y confiabilidad, para medir las variables de estudio, comunicación interna y clima organizacional, los mismos que pueden ser aplicados para posteriores investigaciones que usen los mismos constructos.

#### **1.5. Delimitación del estudio**

- Delimitación geográfica: Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación temporal: mayo del 2022 a marzo 2023.
- Delimitación social: trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.
- Delimitación semántica: Comunicación interna y Clima organizacional.

#### **1.6. Viabilidad del estudio**

El estudio fue realizable por qué se contó con los medios monetarios, humanos y tangibles, que aseguraron la realización del estudio. También, se contó con el tiempo y permiso de la municipalidad.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1. Investigaciones internacionales**

Sellan (2020), “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019”, Universidad de Guayaquil. Ecuador. Su objetivo fue hacer un estudio de la administración de la comunicación interna con el objetivo de hacer una mejora en el clima laboral. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 150 personas. Utilizó el cuestionario. Los resultados mencionan que el 54% de trabajadores consideran a la gestión de comunicación como buena, además es el porcentaje más elevado de entre las diferentes opciones dadas. No obstante, el 39% de trabajadores, con una técnica distinta aplicada señala que la comunicación generada es poco fluida internamente en la institución entre los colaboradores; así mismo la percepción del clima laboral en la organización, el 62% de los empleados lo califican como bueno, pero el 43% cree que los empleados sumarán recursos humanos a su departamento, y de este modo mejorarían la comunicación y el clima en el área laboral donde están efectuando sus labores diarias. Las conclusiones señalan que la base primordial de las teorías relacionadas con la administración de la comunicación interna y su efecto en el clima laboral de una organización son los diversos métodos que usan las organizaciones con el fin de comunicarse con sus colaboradores y la influencia del público interno de la planta de trabajadores que influye en el desarrollo.

Alvarez (2017), “Los procesos de comunicación interna y su incidencia en el clima laboral de los empleados administrativos del Gobierno Autónomo

Descentralizado municipal Santiago de Píllaro”, Universidad Técnica de Ambato. Ecuador. Su objetivo fue establecer la influencia de los métodos de comunicación interna en el clima organizacional. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Universo de 92 empleados, muestra de 60 trabajadores. Utilizó el cuestionario. Los resultados indican que se obtuvo 3 grados de libertad y un nivel de 0.05, por ende, se establece un valor de 7,81, ya que al calcular el Chi-Cuadrado arrojó un valor de 83,86, el cual es mayor al valor derivado de la tabla de distribución 7.81, significa los métodos de comunicación interna efectivamente inciden en el clima organizacional en trabajadores. Se concluyó que se ha percibido un deterioro relevante en lo que concierne a las relaciones interpersonales, a razón de que los trabajadores gerenciales no tienen un proceso de comunicación adecuado y por ende afecta directamente el clima laboral desempeñado.

Tipán (2017), “Propuesta de un plan de comunicación interna para la mejora del clima organizacional de la dirección distrital de educación 17D04 Centro en el año 2017”, Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Su objetivo fue hacer el diseño de un proyecto de comunicación interna el cual favorezca para mejorar el clima organizacional. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. El universo a trabajar fue de 35 personas. Utilizó la encuesta y entrevista. Los resultados mencionan que en lo que respecta a la variable liderazgo fue estimada como aceptable, ya que se obtuvo una media de 4.15, lo cual es el 80%; así mismo la variable trabajo en equipo logró 4,01 puntos, por ende, han sido estimadas como aceptable. Las conclusiones señalan que, si se diseña e implementa una estrategia de comunicación interna de acuerdo a los requerimientos de los empleados, mejorará el clima laboral y desarrollar el sentido de pertenencia a la institución, creando motivación en los trabajadores para empeñarse por un mismo propósito.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Cabrejos (2021), “Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad distrital de Chongoyape, Lambayeque 2021”, Universidad César Vallejo. Perú. Su objetivo fue proponer

estrategias de comunicación interna para funcionarios. Diseño no experimental, de tipo transversal y correlacional. Población de 47 empleados. La muestra fue 38 empleados. Utilizó el cuestionario. Los resultados sostienen que en los niveles estudiados de la comunicación interna predominó el nivel medio y se evidenció con 71.1% de empleados que concisamente estimaron. Con 18.4% brindan una puntuación elevada, con 10.50% los empleados califican de nivel bajo la comunicación interna; así mismo en lo que concierne al clima organizacional se muestra que el nivel medio predominó con 57.9% la evaluación estimada por los empleados. El 34.2% brindan una puntuación baja, un 7.9% los empleados estimaron de nivel elevado el clima organizacional. Las conclusiones señalan que se efectuó con la presente investigación, se agrega la propuesta de estrategias de comunicación interna con el fin de dar una mejora al clima organizacional.

Sialer (2019), “Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad distrital de San José, provincia de Lambayeque”, Universidad Señor de Sipán. Perú. Su objetivo fue plantear un proyecto de comunicación interna con el fin de hacer una mejora en el clima organizacional. Su diseño fue no experimental, de tipo transversal y correlacional. Se trabajó con una población de 35 colaboradores. Utilizó el cuestionario. En base a los resultados mencionan que el grado existente de comunicación interna es medio a bajo, y el clima organizacional percibido es malo, por ende, se plantea usar un proyecto de comunicación interna con el fin de hacer una mejora en el clima organizacional. Las conclusiones señalan que se hizo el diseño de una propuesta de proyecto de comunicación interna, la cual se fundamenta en habilidades funcionales de los elementos que están perjudicando la comunicación interna y el clima organizacional, aquellas habilidades se basan en hacer un diagnóstico a las dificultades específicas para que puedan corregirlas.

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, Huari, 2018”, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo. Perú. Su objetivo fue establecer el vínculo de la comunicación interna con el clima organizacional. Es de diseño no experimental, de tipo transversal y

correlacional. La población a trabajar fue 147 empleados. La muestra fue 129 trabajadores. Utilizó el cuestionario. Los resultados sostienen que 42,6% de las personas encuestadas siempre tiene acceso a internet, celular y recursos de comunicación, 27,1% casi siempre, el 15,5% en ocasiones, el 10,1% casi nunca y solo el 4,7% jamás; así mismo el 38,0% de las personas encuestadas, cree que casi siempre su superior admite sus ideas y/o sugerencias, aunque esté en desacuerdo con estas, el 25,6% en ocasiones, el 16,3% jamás, el 10,9% siempre y solo el 9,3% casi nunca. Las conclusiones señalan que hay un vínculo significativo entre la comunicación interna y el clima organizacional de los colaboradores, se reveló gracias al coeficiente de contingencia, el cual fue menor a 0,05 ( $0.000 < 0,05$ ).

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable X: Comunicación interna**

#### **A. Dimensiones**

Según lo desarrollado por Guevara (2020), las dimensiones para evaluar la comunicación interna son:

##### **a. Comunicación ascendente**

Esta comunicación incluye saber qué están haciendo los trabajadores, inconvenientes que no han resuelto, sugerencias que podrían mejorar su trabajo y qué piensan los trabajadores sobre su trabajo y sus colegas. Los beneficios potenciales de una buena comunicación ascendente son la prevención de inconvenientes recientes y la resolución de los antiguos, así como una mayor aceptación de las decisiones de gestión y los posibles inconvenientes que los jefes pueden desalentar los mensajes de los trabajadores, no darles interés o culpar injustamente a los empleados de las malas noticias.

##### **b. Comunicación descendente**

Esta comunicación incluye instrucciones de trabajo, lógica de trabajo central, incluido el despliegue de acciones, retroalimentación a los trabajadores y cultura de enseñanza. Los beneficios posibles de una buena comunicación descendente son corregir las fallas de los trabajadores, pero principalmente prevenirlas, así como

fomentar más satisfacción en el clima de trabajo y un mejor estado anímico en los trabajadores y los posibles actores problemáticos en esta comunicación son mensajes poco claros o escasos, o incluso repetición de mensajes o distorsión de los mismos.

#### c. Comunicación horizontal

Horizontal, también conocido como lateral, implica coordinar tareas, así como solucionar inconvenientes, saber compartir datos, hacer un buen manejo de los conflictos y generar relaciones cercanas entre los trabajadores. Los beneficios posibles de una buena comunicación horizontal son una mayor colaboración entre los trabajadores, una mejor comprensión de la tarea y los conflictos que pueden surgir debido a la competencia entre los trabajadores, el exceso de información o barreras físicas que impedirán la comunicación y, por ende, la disminución en motivación.

### ***B. Definiciones***

Castro y Díaz (2020) aluden que la comunicación interna potencia, además de la productividad, la retención de la capacidad al fomentar la lealtad de los integrantes de la empresa y contribuye significativamente a que se sientan parte de la cultura empresarial, la adhesión a ella y los valores de su marca.

Robledo, Atarama y López (2019) mencionan que la comunicación interna (aquella que sienta las bases de un buen clima organizacional, promueve el compromiso y la retención de los colaboradores), tiene que ser gestionada con base en el progreso personal y profesional de los trabajadores por medio de una compensación emocional plena, que, al mismo tiempo, brinda un valor importante a la empresa en el mundo actual competitivo.

Charry (2018) indica que la comunicación interna se tiene que administrar de manera intencional, significa producida con una planificación previa. Para eso tendrá que tener propósitos claros y precisos, así como también resultados. La comunicación interna tiene que ser un instrumento sistémico organizativo el cual permitirá ser más eficaces y efectivos.

Egas y Yance (2018) señalan que la comunicación internamente en la institución es importante para una mejor productividad, ya que refleja la identidad e imagen de la institución, y afecta a los consumidores y trabajadores, proporcionalmente.

### ***C. 5 ejes para un desarrollo exitoso de la comunicación interna***

Según Castro y Díaz (2020) Xifra es consciente de que los empleados son el “motor general” de la organización, menciona cinco ejes para desarrollar exitosamente la comunicación interna:

- Darle prioridad a los individuos y la comunicación, porque el clima psíquico de las empresas depende de una comunicación sólida y de la manera en que se cumplen las expectativas de los trabajadores;
- Entender que los propósitos sociales y financieros no son incompatibles, porque la comunicación interna favorece a una mejor ejecución de las determinaciones tomadas internamente en la organización;
- Tener el compromiso por parte de la dirección, es necesaria su participación en los procesos de comunicación;
- Utilizar las tecnologías nuevas para suministrar la comunicación y no comprometer la motivación ni el sentido de pertenencia, especialmente en los empleados que realizan sus funciones a distancia;
- Conservar la sinergia de la comunicación interna y externa, para no olvidar los vínculos internos en beneficio de planear una determinada imagen externa.

Así mismo, la comunicación interna hace referencia a “un agente de cambio, puesto que ayuda y suministra la introducción de valores nuevos o directrices de administración, y la participación de los trabajadores en los propósitos de la organización”.

### ***D. Estrategias de comunicación***

Egas y Yance (2018) mencionan que en el siglo XXI la comunicación por sí sola no es suficiente, es importante saber qué efectos se pueden lograr a través de

una excelente comunicación y esto puede ser una ventaja para la empresa. La estrategia representa la coordinación de los recursos con los que cuenta a nivel global, con el fin de obtener una ventaja sobre la competencia.

La comunicación estratégica es una herramienta que suministra el logro de las metas deseadas y proporciona una comprensión de los acontecimientos para el público objetivo con el fin de crear vínculos que establezcan relaciones entre hechos e ideas. También, permite dar sentido a los servicios o productos, y crear vínculos abstractos entre la empresa y la sociedad. De acuerdo con Pérez, una estrategia de comunicación cumple tres tareas:

- a. Requiere una reflexión y un estudio profundo de la relación entre una organización o una marca y su audiencia: Se intenta establecer vínculos estructurados con el entorno para ver si es el más adecuado y si es idóneo para la tarea y metas a alcanzar.
- b. Descripción de la guía de comunicación: Indica el sistema más rentable a utilizar, considerando el caso de estudio del contexto organizacional.
- c. Brindar oportunidad a la diversidad de comunicaciones internamente en la organización: Las estrategias de comunicación serán el punto de partida que permita a los integrantes de la organización practicar una comunicación segura y eficaz.

La comunicación estratégica requerirá cambios continuos en la manera en que se realiza la comunicación dentro de una institución, que depende de actores tanto internos como externos. Si se desea estrategias efectivas, se necesitará desarrollar la tolerancia y la creatividad para poder entender a la audiencia y la opresión de la manera más destacada para comunicar lo que se desea.

### ***E. El storytelling como herramienta de comunicación interna***

Robledo, Atarama y López (2019) indican que el storytelling es conocido como el arte de narrar relatos. En concreto, Núñez lo define como “una herramienta de comunicación organizada según una cadena de sucesos que apela a nuestros sentidos y nuestras emociones”. Estos eventos se pueden transmitir por medio de frases, iconografías y sonidos. Entonces, se tiene que reconocer que esta

herramienta de comunicación tiene una gran capacidad para comunicar e influir en la audiencia. De acuerdo con Gill, “posee el poder de trascender grupos de edad, culturas y géneros, así como capturar las ideas y el interés de los oyentes, libremente de su origen”.

Pero no solo eso, el storytelling es uno de los métodos de comunicación más poderosos que facilita la memoria y es más efectivo y persuasivo que el argumento racional. Aquello se debe a que “las historias emocionales captan nuestra atención mejor que la simple información, haciéndonos comprender el significado de los eventos de forma más vertiginosa y profunda que los mensajes asépticamente informativos”.

Basado en el potencial del arte de contar historias, no es imposible aplicarlo en los negocios, pero es posible y útil. De acuerdo con Hengeveld, en los últimos años el storytelling corporativo se ha transformado en una herramienta esencial que influye en una variedad de estrategias de comunicación utilizadas por las empresas. Mientras tanto, Gill define el storytelling corporativo como la forma en que se utiliza la narración organizacional en relación con las personas, las prácticas, las políticas y la visión de la organización para involucrar a los empleados de manera efectiva.

Por ello, el manejo adecuado de la herramienta narrativa es una labor de gran valor y responsabilidad. Harrison determinó que el rol de los gerentes de comunicación al usar las historias de la empresa es garantizar que el contenido se alinee con los objetivos de comunicación y que la audiencia pueda entender el significado de la historia. Así, las técnicas del storytelling influyen en las organizaciones o instituciones con el fin de transformar esquemas o planes organizacionales en comportamientos personales. Salmon señala que además de practicar la formación conductual (aprender, adaptar, entrenar, guiar y controlar a las personas), también manejan los flujos emocionales, la inversión emocional y la organización de lo sensible.

#### ***F. Transversalidad de la comunicación interna***

Puebla y Farfán (2018) señalan que en la concepción corporate, «la filosofía que a la vez protege la imagen de la empresa, busca administrar de manera íntegra



la totalidad de los activos intangibles, en lo que concierne al management moderno y un enfoque integrado en su gestión, y principalmente a la comunicación interna y colectiva de la organización. [...] La comunicación interna se crea en el corazón de la empresa donde está la gestión de la cultura corporativa y el conocimiento de los empleados, que son la base de la imagen y la reputación, por encima de todo».

Por ende, gestionar la cultura corporativa y la comunicación interna deja de concernir a un departamento estanco o compartimentado distintas zonas sin conexión, para fusionarse en un todo empresarial que incluye varios departamentos unidos por un objetivo común. La visión del todo es lo que Villafañe y Mattelart ven como un sistema completo en el que cualquier cambio en un componente conduce a cambios en el todo.

Diseñar una excelente estrategia de comunicación interna aumenta la implicación de toda la empresa, potencia el sentido de pertenencia, el entusiasmo y el compromiso, por lo que se requiere integrar las tecnologías de la información a los nuevos instrumentos de uso interno. En estos instrumentos, el desarrollar aplicaciones móviles da diversas posibilidades en el sector corporativo, suministrando operaciones de socialización e inclusión entre todos los trabajadores de la organización.

### ***G. Tendencias de la comunicación interna***

Abendaño y Cusot (2022) aluden que gestionar la comunicación en las instituciones, ya sean públicas o privadas, constituye el “sistema nervioso central”, dijo Joan Costa, experta en comunicaciones. No obstante, las organizaciones, “a lo largo de la historia, han enfocado sus empeños en el marketing y la comunicación corporativa, dirigiéndose a públicos externos y en especial a los stakeholders de los clientes”, ignorando la comunicación interna.

Se entiende que desde la crisis que generó la pandemia del COVID-19, la comunicación interna ha tenido más significado en el mundo empresarial, porque es “un instrumento imprescindible que nos permite comunicarnos de forma continua, transmitir y recibir información internamente en la organización, permitiendo comunicarte con los trabajadores y elegir determinaciones acordes a los requerimientos del puesto de trabajo”. De acuerdo a un estudio efectuado por

Guerrero, Sotelo y Cabezuelo (2022), el enfoque estratégico de la comunicación interna como instrumento, es entendido en base a su vínculo estrecho con la motivación, el compromiso y la capacidad de los trabajadores que, por otro lado, buscan identificarse con los metas organizaciones. Lo que significa reconocer que la comunicación interna posee funciones y valores que van más allá de lo que es esencialmente educativo, informativo y comunicativo.

Afortunadamente, el campo de la comunicación interna es muy amplio, lo que permite vincularlo a procesos, políticas, decisiones y más. En el campo formativo, se adhiere al ideal de comunicar valores, con tendencia a transmitir valores con firmeza, veracidad y honestidad. Las empresas que se comunican de manera coherente y confiable son aquellas que involucran a sus audiencias, lo que resulta en el compromiso que todos desean en términos de negocios. Por ejemplo, las empresas que tengan conciencia social: cambio climático, equidad, inclusión, entre otros, en consonancia con su misión, serán aquellas que tengan un impacto social real y comprometan tanto a los empleados como a la confianza de su público externo.

#### ***H. Tipos de comunicación interna***

Según Aragadvay (2022) en las empresas puede haber dos tipos de comunicación interna, a saber: la formal y la informal, se utilizan dependiendo de la situación, mensaje y contexto.

Ceballos afirma que la comunicación formal es creada por la propia institución, se organiza según el tipo de organización y sus objetivos, y tiene una orientación que indica su categoría o intenciones, y se ha clasificado de la siguiente manera:

- a. La comunicación descendente, desde la gerencia hasta los trabajadores, a menudo involucra reglas, procesos, procedimientos, regulaciones y más, pero a veces causa problemas, lo que lleva a expresiones como “los encargados ni saben lo que pasa aquí abajo”.
- b. La comunicación ascendente, va desde los trabajadores hacia la gerencia o liderazgo de la organización, es fundamental porque permite a los encargados de la empresa comprender mejor el ambiente laboral o desempeño actual, por

lo que puede ayudar a despejar malentendidos, rumores o incomunicaciones respecto al desempeño de los empleados.

- c. La comunicación horizontal, se da entre colegas (empleados del mismo rango). Es indispensable para la buena e integrada relación entre los departamentos y las funciones que realizan. Es importante evitar la duplicación de trabajos o el desperdicio de recursos cuando se repiten los procesos gerenciales.
- d. La comunicación diagonal, ocurre entre integrantes de distintas secciones transversales, no precisamente cubriendo toda la línea; por ejemplo, cuando el contador pide obligatoriamente a recursos humanos la nómina de la organización, el representante de la nómina se lo entrega directamente.
- e. La comunicación informal, se basa en la familiaridad, no en el rango; surge de la interacción y confianza de los integrantes de la empresa; puede ser positivo ya que favorece a la cohesión del equipo y negativo porque da lugar a chismes, habladurías y malentendidos.

### ***I. Funciones de la comunicación interna***

Erazo (2022) menciona que la comunicación interna tiene el rol de dar apoyo a los proyectos empresariales mediante la gestión de una comunicación coherente y planificada, libremente de la misión organizacional. También le permite dar a conocer las metas y políticas de su empresa y forjar su propia identidad basada en un ambiente agradable y estimulante.

La comunicación interna, en consonancia con la estrategia global de la empresa, realiza las siguientes funciones:

- Involucrar a todos los empleados en las metas, estándares, políticas y objetivos de la empresa, motivando a los empleados y aumentando el sentido de pertenencia a la empresa.
- Determinar un clima social y psicológico efectivo en la empresa, teniendo una comunicación abierta con los gerentes y empleados, promoviendo valores efectivos en la fuerza laboral.

- Promover la intervención de los empleados en distintas labores para lograr los objetivos de la organización.
- Ayudar a crear una imagen positiva tanto interna como externamente, acorde con la identidad corporativa y que conduzca al logro de óptimos resultados a nivel organizacional.

De acuerdo con Torres, cree que el concepto de flujo es la dirección del mensaje y se divide convencionalmente en comunicaciones ascendentes y descendentes, horizontales y transversales, según el emisor del mensaje y el destinatario (o se supone que tendría que recibirlo):

- Descendentes: son los mensajes que pasan del superior al subordinado;
- Ascendentes: son los mensajes que se envían de subordinados a superiores;
- Horizontal: es intercambiar mensajes entre pares que tienen el mismo nivel jerárquico en la empresa;
- Transversal: es el intercambio de datos entre los distintos niveles estructurales.

Ser organizado, no necesariamente jerarquizado o escalonado, y facilitar que todos los integrantes de la empresa interactúen, permitiendo tomar decisiones rápidamente, así como identificar y resolver problemas con rapidez.

#### ***J. Los trabajadores frente a la comunicación interna***

Ovella (2022) indica que la comunicación interna permite que trabajadores de diversos rangos accedan al conocimiento de las posiciones de la empresa respecto de los asuntos que constituyen su agenda, planes y desarrollos, así como acceder al conocimiento de posiciones específicas dentro de la empresa en el ámbito práctico de sus actividades.

Para Dubi y Flores, una comunicación interna propicia proporciona al equipo una diversidad de recursos con el fin de ayudar el trabajo de la organización para:

- Estimular la comunicación entre los integrantes,
- Suministrar la integración entre individuos y organizaciones,

- Minimizar la fuente de conflictos internos mejorando la cohesión entre los integrantes.
- Favorecer en crear un espacio de información, intervención y opinión.

Según Maristany la comunicación interna dentro de una organización puede ser verbal, escrita o visual; como ejemplo se citan las posteriores:

- Reunión de trabajo: Es una manera de comunicación oral, como la de un jefe y un trabajador una vez a la semana, en la que cada uno se cuenta lo que hizo la semana pasada y lo que hará la próxima.
- Memorandos: Es un tipo de comunicación escrita, usada por una cultura organizacional un poco más formal.
- Correo electrónico: Ha generado una ampliación en la comunicación escrita, sencillamente debido a la prontitud y flexibilidad en la revisión y envío de asuntos.
- Comunicados: Es otra manera de comunicación escrita y, en ocasiones, visual, enviada por correo electrónico o fijada en vallas publicitarias colocadas en puntos estratégicos, como entradas o junto a un dispositivo de control de 24 horas. En él se dan a conocer los ingresos, gastos, cambios y novedades de la empresa que la gerencia quiera informar.

### ***K. Herramientas de la comunicación interna***

Según Aragadvay (2022) son elementos utilizados por varios profesionales que pueden ayudar en la implementación de estrategias y así lograr objetivos organizacionales, categorizando estas herramientas en tres pilares que incluyen los tipos de herramientas utilizadas por las organizaciones.

- a. Soporte multimedia: permite la operación de estrategias a través de escritos, visuales y sonoros; se distinguen por brindar a los trabajadores datos importantes, ya que mejora la confianza entre los integrantes de la empresa; Entre las herramientas más especiales, hay notas sobre información, paneles publicitarios, buzones, correo, manual de trabajadores, de funciones, memorando, folletos, políticas comunicativas, entre otros. Otras herramientas, como instrucciones de bienvenida, revistas internas,

publicaciones fragmentadas, boletines electrónicos, intranet, cartas, circulares, memos, actas, buzón de comunicaciones, tabloneros, folletos, posters, cartelera, juntas, encuestas de comportamiento, videoconferencias, redes sociales, blogs, podcast, y demás que favorecen la efectividad de la comunicación interna en las empresas, vinculando las funciones de todas las partes, para obtener el diálogo de producción.

- b. Soporte Web: Ayudan a aprovechar el conjunto de técnicas con el fin de mejorar las estrategias y la eficacia, y tienen la capacidad de promover y difundir información actual; los más utilizados son chat interno, blogs de sección, e-books, foros, entre otros. Hay herramientas tecnológicas que hacen pequeña o grande el diálogo organizacional, como es el caso del correo electrónico, que actualmente es la herramienta de comunicación más usada a nivel empresarial, permitiendo difundir información. Pero se cree ampliamente que limita la capacidad de discutir y compartir, por lo que no siempre es eficaz.
- c. Contacto directo: solicita que estén dos o más sujetos presentes, proporcionando a los integrantes de la empresa información importante que permita mejorar oportunamente el trabajo; estas herramientas incluyen encuestas de empleados, retiros, juntas, comunicaciones informales, círculos de calidad, seminarios, capacitaciones, encuestas de desempeño y más. Un área en la que influye la comunicación interna es la gestión de conflictos, puesto que es de gran ayuda para esta tarea. Si surge un conflicto se pregunta a los trabajadores si es más sencillo resolver o gestionarlo, puesto que ello conducirá un grupo de ideas que, de otra forma queda limitada, derrochando y desperdiciando la oportunidad de favorecerse de la innovación a la que da lugar. Pero incluso si una empresa promueve una comunicación fluida, honesta, responsable, bidireccional y completa, es más posible que las relaciones sean cooperativas, e inclusive que los afectados por el conflicto restablezcan esa cooperación.

### ***L. Canales de la comunicación interna***

Martinez (2022) señala que para que una buena comunicación sobreviva es importante utilizar los canales apropiados, de acuerdo con Ongallo, son:

- El boletín: La información es importante para los trabajadores, puede ser física o digital, y la actualización tiene que ser día a día o cada semana para descubrir todo lo asociado con la organización.
- Las revistas: Las publicaciones son mensuales, bimestrales, entre otros.; proporcionan información atrayente y no caducan de inmediato.
- El correo electrónico: Le permite enviar y recibir respuestas más rápido, especialmente para comunicaciones urgentes.
- El correo postal: Debe ser enviado a la familia del empleado, debe ser breve.
- El teléfono: Tiene como ventaja respuesta a la respuesta rápida y su desventaja es que la comunicación prácticamente es personal.
- El tablón de anuncios: Se da la publicación de noticias para los empleados y visitantes a la empresa.
- El circular o carta al trabajador: Se envía a los empleados para informar acerca de asuntos relevantes en la empresa, como juntas, resultados de la gestión, entre otros.
- Las reuniones: Favorece la comunicación ascendente, descendente y transversal como parte de la comunicación cara a cara.
- El internet: Es una plataforma más completa para conocer las noticias y políticas de la empresa y escuchar las acotaciones de la audiencia externa.
- La intranet: Es la web interna de la organización, no requiere el uso de Internet.
- El espacio para participar: Favorece la integración para que los trabajadores y los integrantes de la familia se mezclen, se sientan como una “familia”.

## 2.2.2. Variable Y: Clima organizacional

### A. Dimensiones

Según lo desarrollado por Celis y Sánchez (2021), las dimensiones para evaluar el clima organizacional son:

#### a. Autorrealización

Es cumplir las metas o deseos que tenemos en mente. Cuando esto se hace, hay una gran satisfacción por todo lo que se ha logrado durante este periodo. Los individuos que son capaces de sentirse autorrealizados son un ejemplo perfecto de proporción entre sus deseos y las cosas que han logrado realmente. Se sienten plenos, libres, motivados y saben reconocer el empeño y lo que hacen, para conseguirlo. Saben apreciar el proceso y su final (Peiró, 2020).

#### b. Involucramiento laboral

Es un concepto que calcula cuánta atención presta una persona a su trabajo y depende del nivel de trabajo que se considera útil. Un empleado altamente involucrado es alguien que está comprometido con el trabajo que hace, lo disfruta y se preocupa por él. El agente de gestión asociado al concepto de involucramiento es un modelo que otorga poder de decisión, que incluye la autonomía percibida del empleado en el desempeño de su trabajo, esta creencia brinda confianza e importancia, puesto que el trabajador es apto en el nivel en que interviene en su clima laboral (Riquelme, 2022).

#### c. Supervisión

Es observar, detectar, controlar y registrar periódicamente, sin excepción, las actividades que se realizan en un determinado lugar de trabajo. Comprende el método de recolección de información acerca de cada uno de los proyectos encaminados al logro de las metas, para asegurar el avance de todas las acciones ejecutadas por los miembros del grupo de trabajo, utilizando métodos que conlleven al registro y buena comunicación de información apropiada hacia todos los implicados del proyecto (Hernández A. , 2020).

#### d. Condiciones laborales

El término condiciones de trabajo se encuentra vinculado con el ámbito de trabajo, así como a todas las situaciones en que se producen y afectan a los



empleados directa o indirectamente, ya sea que le beneficie o perjudique. De esta manera, se evidencia que comprende una gran cantidad de asuntos, algunos de los cuales se relacionan con la higiene y seguridad laboral, bienestar de los empleados, calidad ambiental, infraestructura y ambiente en que se desarrollan las actividades, ergonomía, horarios, salarios y una serie de elementos análogos (Añez, 2019).

## ***B. Definiciones***

Ramos et al. (2019) mencionan que el clima organizacional (CO) es el más destacable, ya que brinda un acercamiento leal y determinado a los conocimientos que tienen los individuos acerca de su empresa a la cual se encuentran conectados y sobre los diversos contextos de la labor.

Charry (2018) expresan que el clima laboral u organizacional es la estructura intangible asociada con la percepción que tienen los empleados de su ambiente de trabajo. Es el tono emotivo interno de los trabajadores de la organización hacia diversos elementos en una situación dada.

Chirinos, Meriño y Martínez (2018) indican que el clima organizacional es el conocimiento y experiencia de los integrantes de una empresa en lo que concierne a la condición del ambiente de trabajo, el cual es establecido por el gerente.

Pedraza (2018) señala que, en cuanto al clima organizacional, generalmente se refiere a que es una particularidad grupal, que se configura por la interacción entre los empleados; el fenómeno que asociado con la complacencia y la productividad en las empresas y por lo tanto es de interés para su investigación.

## ***C. Importancia del clima organizacional***

Según Sumba, Moreno y Villafuerte (2022) señalan que para que las empresas funcionen de manera efectiva es muy esencial que predomine un clima organizacional armónico, por lo que los puntos psíquicos que inciden en el desempeño de los empleados deben ser tomados en cuenta en su conducta o comportamiento y están directamente asociados con la percepción que perciben en su centro laboral, así como el vínculo con su entorno de trabajo para aplicar este

conocimiento con el objetivo de hacer una mejora en la eficiencia de las instituciones.

Partiendo del enfoque del clima organizacional, planteado por muchos autores expertos en este campo, han demostrado que el ambiente está formado por organizaciones y fuerzas externas que logran afectar su desempeño porque se refieren a la percepción compartida entre los integrantes de la empresa en relación a la labor, el medio físico en el que se está desarrollando, los vínculos interpersonales que se establecen en torno a él, y las normas formales variadas asociadas al mismo.

Villagra afirma que en toda empresa existen rasgos o particularidades que tienen otras empresas, y el clima organizacional es parte importante de la organización, puesto que está conformado por los individuos que la integran. Es crucial que todos los miembros de la empresa entiendan su valor e importancia que se tiene al momento de desempeñar diversas funciones laborales dentro de la empresa.

En el clima organizacional, se puede analizar como un reflejo de estas interacciones, los trabajadores y el sistema organizacional; la forma en que hablamos del sistema de intercambio, que afecta fuertemente la satisfacción y la productividad, tiene sus raíces en la importancia vital del clima organizacional y el requerimiento de administrarlo apropiadamente. Para ello, se requiere prestar atención a varios elementos, positivos o negativos, que influirían en esta importante variable que es el clima organizacional.

#### ***D. Características del clima organizacional***

Según Charry (2018) indica que las características que tiene el clima organizacional son las mencionadas a continuación:

- Posee cierta continuidad, pero no es tan estable como la cultura, por lo que el clima de trabajo puede cambiar tras una determinada intervención particular.
- Se encuentra establecido principalmente por las características, comportamientos, posturas y perspectivas de los empleados, así como por las realidades sociales y culturales de la empresa.

- Es una configuración individual de variables situacionales, y los trabajadores contribuyen a la naturaleza del clima.
- La composición puede ser diferente, incluso si el clima sigue siendo el mismo.
- Afecta la conducta de los empleados. Es un determinante directo de la conducta al ejercer sobre las posturas y perspectivas.

Nieto (2022) indica que Tagiuri y Litwin fueron los pioneros en establecer el concepto de clima organizacional, quienes lo precisaron como “la cualidad o característica del clima organizacional interno que: (a) es reconocida por los integrantes de la empresa”, b) tiene influencia en su comportamiento y (c) posee una duración relativa”.

De manera similar, Campbell da más detalles a este concepto y lo desarrolla en “un grupo de características definidas y relativamente permanentes del entorno interno de una empresa que pueden inferirse de la forma en que la organización está organizada en relación con sus integrantes y su entorno”. En la primera relación, el trabajador define las actitudes y capacidades que se crean, y describe a la organización tanto en sus características fijas como en un cierto grado de autonomía.

Significa que podemos definir el clima organizacional como una unidad de particularidades determinadas de una empresa entendida en términos de cómo la empresa se interrelaciona con el ambiente y sus trabajadores. En conjunto con Nash, comprendemos que no es solo una forma de administrar; es el resultado de las interacciones entre la estructura organizacional, las políticas y prácticas gerenciales, las características de los empleados y los vínculos informales entre los trabajadores.

Citado por Brunet, Tagiuri señala que el clima “posee una cierta continuidad, pero no es determinado de manera permanente como la cultura, y por tanto el clima de trabajo puede cambiar tras una determinada intervención”. De igual forma, este clima organizacional está establecido por las particularidades, comportamientos, actitudes y perspectivas de los trabajadores. El clima organizacional es la distribución concreta de variables dependiendo del contexto en el que los empleados contribuyen a la forma en que se desarrolla el clima en la empresa.

En una investigación del clima organizacional efectuada por Gamarra, se reveló la definición de globalización que hace referencia al clima de la

organización. “Es un concepto que tiene múltiples dimensiones, que está influenciado por diferentes factores institucionales, estructurales o formales y dinámicos u operativos”. Por tanto, debemos considerar que las particularidades de la conducta en las personas son las variables de primera importancia en la determinación del clima de la organización; la variable más esencial es el estilo de liderazgo.

### ***E. Factores del clima organizacional***

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) las personas ven el clima organizacional solo en base a los requerimientos que la empresa puede indemnizar; por ello, es relevante que la empresa tome en cuenta los datos profesionales relacionados a los procesos de formación como un componente de valor agregado de los empleados, que posibilitará desarrollar las competencias en las zonas de trabajo tales como destrezas, conocimientos, posturas, cualidades, comunicación eficaz, labor en grupo, etc. De esta manera, Chiavenato explica que el clima interno de una empresa depende de la interacción de factores del exterior, como el clima organizacional, la dimensión de la empresa, la distribución organizacional, etc.; e intrínsecos, motivación, comunicación, elección de determinaciones, trabajo en equipo.

- a. Factores internos. Es la conducta del trabajador dentro de la organización, quienes se identifican por posturas, clarividencias, personalidades, presiones, cualidades y conocimientos personales de la persona que los distinguen de los demás y les permiten tener un desempeño dentro de la organización.
- b. Factores externos. Es la realidad de las empresas, porque de ellas depende el desempeño y el rendimiento de los trabajadores. Por ese motivo, los cambios constantes que se introducen a nivel financiero, empresarial y tecnológico explican el clima actual en una empresa establecida. Entre estos se encuentran el entorno organizacional, la dimensión y estructura de la misma.

## ***F. Conceptualización del clima organizacional***

Rivera, Rincón y Flórez (2018) aluden que, para hablar más sobre la definición del concepto de clima organizacional, este estudio se basa en los conceptos planteados por diferentes autores, ya que es posible apreciar los puntos de vista convergentes en temas en los que existen muchas similitudes, por lo que se presentan los siguientes conceptos a continuación:

- a. Goncalves. Es un anómalo que intercede entre los componentes del sistema organizacional y las propensiones de motivación que conducen a conductas que tienen secuelas para la empresa, tales como productividad, complacencia, rotación, etc.
- b. Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar & Giraldo. Estas son las particularidades del clima laboral que son observadas directa o indirectamente por los empleados, y en las que predominan las interacciones persona-empresa-persona. Además, enfatiza que es una cualidad relacionada al entorno interno de una empresa que experimentan sus integrantes y que influye en su comportamiento.
- c. Delgado. Son clarividencias de los trabajadores sobre las estructuras y procesos que suceden en el lugar de trabajo.
- d. Mujica & Pérez. Es un aspecto esencial en todas las empresas que están en la búsqueda de un mejor clima laboral y de esa manera conseguir una mayor productividad sin perder el talento humano.
- e. Llanea. Es la evaluación de los factores de la cultura empresarial en un instante dado por parte de los empleados. Por ese motivo, las percepciones perjudiciales de diversas variables pueden derivar en procesos estresantes.
- f. Chiavenato. Es la manera o característica del clima organizacional que es percibida por los integrantes de la empresa y tiene influencia en la conducta.
- g. García. Desde el enfoque estructural; es un grupo fijo de particularidades que describen a la empresa, influyen en la conducta de sus trabajadores y la distinguen de los demás.
- h. Torrecilla. Son resultados para la empresa tanto positivo como negativos.

- i. Chiang, Martín & Nuñez. Es un ambiente psicológicamente relevante en los seres humanos, tanto conductual como emocional.
- j. Segredo. Es la interacción entre las particularidades individuales y organizacionales, significa, los recursos humanos y materiales de la institución, ya que el individuo o el trabajador se convierte en la base de la empresa, en el cual el éxito depende de un excelente clima laboral que abarca posturas, emociones, honradez y convivencia, aspectos contribuyentes a una gran productividad.
- k. Alcalá. Son las percepciones que comparten los integrantes de la empresa sobre los factores importantes de su empresa. Estos factores son el conocimiento de las políticas, procesos y experiencias de la organización.
- l. Patlán, Martínez & Hernández. Son particularidades organizacionales de las percepciones de los empleados, esquemas cognitivos y percepciones completas.
- m. Morales & Tirapé. Son percepciones personales de las propiedades del ambiente laboral. Significa, la manera en como la gente percibe la organización.

Como se ha observado, hay diferentes definiciones del clima organizacional dadas por distintos autores, debido a que dicho término hace noción particularmente a las características motivacionales del ambiente en la organización, significa, aspectos de la empresa que conllevan a distintos tipos de estimulación en sus miembros. Por lo tanto, el clima organizacional es propicio a la hora que indemniza los requerimientos individuales de los miembros y eleva la moral. Lamentablemente cuando brinda frustración de dichas necesidades. De hecho, el clima organizacional tiene influencia en el estado motivacional de los individuos, mientras que estos últimos influyen en el primero.

### ***G. Tipos de clima organizacional***

Según Chirinos, Meriño y Martínez (2018) en cuanto a los tipos de clima organizacional, hay una amplia gama de diferencias cognitivas, incluso cuando las personas se refieren claramente al mismo nivel de descripción. Por lo tanto, esto

puede verse como el resultado de la interacción de variables que son causales, que median y finalmente producen diferentes climas. De esta manera, es relevante resaltar que los individuos son el factor más influyente en toda empresa, son los responsables de diseñar metas y estrategias, crear innovación y desarrollar labores a través de las cuales la organización consigue la unificación en el mercado; de ellos depende el éxito o la ruina del emprendimiento sostenible.

Por ello, es esencial mantener un clima agradable donde los individuos logren realizar sus labores armónicamente y cómodas; así mismo, las metas corporativas son compartidas con las metas personales, acontecimiento que motiva y alienta a los trabajadores para que efectúen su labor con eficacia y eficiencia, lo que a su vez conduce a una mayor productividad y mayores rendimientos y utilidades. Por esta razón, es importante señalar que los climas de las empresas se han categorizado en diferentes tipos. Alcover, Rico y Gil han identificado tres niveles determinados, los cuales son descritos posteriormente.

- a. Psicológico. Este clima se encuentra a nivel personal y consiste en las percepciones de las personas sobre su entorno, que es de naturaleza psicológica abstracta y no es una descripción de la realidad, además refleja cómo las personas ordenan las prácticas de su ambiente.
- b. Colectivo. Este clima puede predecir las posturas y el desempeño de los trabajadores de la organización, por ende, están en el nivel organizacional de referencia. De acuerdo con Alcover et al. para una empresa comercial, la cual se encuentra determinada por una cadena de elementos sociales, técnicos y económicos que en grupo definen los límites de la organización, como los sistemas de compensación, el diálogo, los vínculos interpersonales y el proceso de elección de determinaciones, como se explica posteriormente:
  - Sistema de salario. Es una de las motivaciones mayores que obtienen los empleados al realizar sus funciones.
  - Comunicación. Es la percepción global de la situación comunicativa de la empresa y la capacidad de escucha lo que determinará el ambiente de trabajo.
  - Relaciones interpersonales. Yañez, Arenas y Ripoll explican que este aspecto pertenece al vínculo entre un equipo o un grupo de individuos

que realizan una determinada labor o suceso de acuerdo con las reglas fijadas de este vínculo.

- Elección de determinaciones. Esta es considerada una de las labores más importantes que toma un líder, puesto que sus determinaciones son en torno a las labores esenciales que debe desempeñar como gerente.

### ***H. Teorías del clima organizacional***

Según Iglesias, Torres y Mora (2019) para estudiar la base teórica de las investigaciones sobre el clima organizacional se requiere tomar en cuenta varias teorías gerenciales, aunque determinadas en el siglo XX, que siguen vigentes para el estudio del anómalo organizacional. Entre ellos: Teoría Científica de la Administración, Administración Clásica, Relaciones Humanas, Clima Organizacional de Rensis Likert, Factores de Herzberg y Desarrollo Organizacional. Posteriormente, explica brevemente cada uno de ellos.

- a. Teoría de la administración científica, fue iniciada en 1911 por el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor, con el objetivo de acrecentar el rendimiento de las organizaciones estadounidenses. El autor, citado por Montano y Charnov, se basa en cuatro nociones: segmentación de la labor, elección de empleados, instrucción o especialidad, y contribución estrecha y amistosa entre trabajadores y guías. Fue Taylor quien introdujo la teoría clásica de la gestión, en Francia en 1916, en la que concebía la organización como una estructura y el análisis de puestos laborales con el fin de optimizar la eficiencia y la productividad.
- b. Teoría de las relaciones humanas, fue propuesta por Hugo Munsterberg y Elton Mayo en Estados Unidos, entre los años 1924 y 1927. En ella, el foco estaba en las relaciones interpersonales y sus objetivos primordiales se proporcionan a través de la organización informal, el entusiasmo, la comunicación y el liderazgo, así como la dinámica de equipo. Las teorías que han surgido hasta ahora se han centrado en la estructura organizativa y las relaciones interpersonales. Si bien estos intervienen en el clima, solo a través de la teoría del clima organizacional, del psicólogo estadounidense Rensis



Likert, se puede decir que el tema se aborda a partir del conocimiento de los empleados y gerentes.

- c. Teoría del desarrollo organizacional (DO), propuesta por Richard Bebkhard con Rensis Likert y Kurt Lewin un psicólogo consultor de Alemania, surgió en EE. UU en el año 1962 y con el trabajo de un equipo de académicos que enfatizaban el desarrollo planeado de las empresas. Plantearon un grupo confuso de nociones acerca del vínculo del “hombre con la organización y el ambiente”.

Con el progreso de las teorías gerenciales, el clima organizacional empezó a tomar importancia como parte de los factores que establecen el excelente funcionamiento de empresas de trabajo, privilegiando los vínculos en los humanos enfocándose en los individuos y sus conocimientos.

### ***I. La multidimensionalidad del constructo de clima organizacional***

Según Bustamante y Lapo (2022) las múltiples dimensiones de la estructura del clima organizacional permiten que los empleados adoptar comportamientos acordes con lo deseado y así enfrentar los desafíos de cooperación y participación, por ejemplo, como individuos que contribuyen a fortalecer el rol de liderazgo en la cultura de la empresa. La clarividencia del clima comienza con la decodificación de los individuos y la interpretación de su entorno de trabajo a partir de su propio yo, lo que ayuda a comprender la realidad y estimula gradualmente actitudes y comportamientos con el fin de formar grupos integrados.

## **2.3. Definiciones de términos básicos**

### *Autorrealización*

Es cumplir las metas o deseos que tenemos en mente. Cuando esto se hace, hay una gran satisfacción por todo lo que se ha logrado durante este periodo (Peiró, 2020).

### *Clima organizacional*

Charry (2018) expresan que el clima laboral u organizacional es la estructura intangible asociada con la percepción que tienen los empleados de su ambiente de

trabajo. Es el tono emotivo interno de los trabajadores de la organización hacia diversos elementos en una situación dada.

#### *Comunicación ascendente*

Incluye saber qué están haciendo los trabajadores, inconvenientes que no han resuelto, sugerencias que podrían mejorar su trabajo y qué piensan los trabajadores sobre su trabajo y sus colegas (Guevara, 2020).

#### *Comunicación descendente*

Esta comunicación incluye instrucciones de trabajo, lógica de trabajo central, incluido el despliegue de acciones, retroalimentación a los trabajadores y cultura de enseñanza (Guevara, 2020).

#### *Comunicación horizontal*

Horizontal, también conocido como lateral, implica coordinar tareas, así como solucionar inconvenientes, saber compartir datos, manejar bien los aprietos y generar relaciones cercanas entre los trabajadores (Guevara, 2020).

#### *Comunicación interna*

Charry (2018) indica que la comunicación interna se tiene que administrar de manera intencional, significa producida con una planificación previa. Para eso tendrá que tener propósitos claros y precisos, así como también resultados. La comunicación interna tiene que ser un instrumento sistémico organizativo el cual permitirá ser más eficaces y efectivos.

#### *Condiciones laborales*

El término condiciones de trabajo se encuentra vinculado con el ámbito de trabajo, así como a todas las situaciones en que se producen y afectan a los empleados directa o indirectamente, ya sea que le beneficie o perjudique (Añez, 2019).

#### *Involucramiento laboral*

Es un concepto que calcula cuánta atención presta una persona a su trabajo y depende del nivel de trabajo que se considera útil (Riquelme, 2022).

#### *Supervisión*

Es observar, detectar, controlar y registrar periódicamente, sin excepción, las actividades que se realizan en un determinado lugar de trabajo (Hernández A. , 2020).

## 2.4. Hipótesis de investigación

### 2.4.1. Hipótesis general

La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

### 2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- b. La comunicación descendente se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.
- c. La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.

## 2.5. Operacionalización de las variables

Variable X	Dimensiones	Indicadores
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<i>Comunicación ascendente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de lo que se está realizando.</li> <li>- Informe de los problemas sin resolver.</li> <li>- Sugerencias para mejorar la labor.</li> <li>- Opinión de los trabajadores.</li> </ul>
	<i>Comunicación descendente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones del trabajo.</li> <li>- Logística del trabajo.</li> <li>- Difusión de procedimientos.</li> <li>- Retroalimentación.</li> <li>- Cultura.</li> </ul>
	<i>Comunicación horizontal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de tareas.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Compartir información.</li> <li>- Manejo de conflictos.</li> <li>- Creación de afinidad entre trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Guevara (2020).

Variable Y	Dimensiones	Indicadores
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<i>Autorrealización</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación.</li> <li>- Promoción del puesto.</li> <li>- Desarrollo personal.</li> </ul>
	<i>Involucramiento laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso laboral.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Evaluación del trabajo.</li> </ul>
	<i>Supervisión</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control.</li> <li>- Orientación.</li> </ul>
	<i>Condiciones laborales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Motivaciones.</li> </ul>

*Fuente: Celis y Sánchez (2021).*

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

Tipo básica, “busca conocimientos para contrastarlo con la realidad para conocer los hechos que vienen sucediéndose” (Díaz et al., 2013).

Nivel es correlacional porque “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Diseño no experimental. “Las investigaciones de diseño no experimental se definen como las investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente a las variables de estudio” (Hernández et al., 2014).

Enfoque cuantitativo, “usa a la ciencia estadística para llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio, teniendo aspectos numéricos que ayudan a entender la realidad y valorarlos” (Muñoz, 2011).

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población estuvo representada por 219 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

##### **3.2.2. Muestra**

La fórmula que se utilizó para hallar la muestra:

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

*Donde:*

n	Es el tamaño de la muestra.
p y q	Probabilidad de la población de estar o no incluidas en la muestra.
Z	Unidades de desviación estándar.
N	Total de la población.
E	Error estándar de la estimación.

*Reemplazando:*

$$n = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 219}{0.0025(219 - 1) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 139.72$$

Está representada por 140 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.3. Técnicas de recolección de datos

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son comunicación interna y clima organizacional. El cuestionario fue respondido por los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Oyón.

### 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov. Para el estadístico de prueba se utilizó el Rho de Spearman.

El software a emplear fue el Statical Package for the Social Sciences - SPSS. Los resultados fueron presentados en tablas y figuras.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Análisis descriptivo de la comunicación interna

Tabla 1

*Distribución de frecuencias de la comunicación ascendente*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Informa a sus superiores sobre el trabajo que realiza diario.	23	16.4%	27	19.3%	34	24.3%	29	20.7%	27	19.3%
2. Informa a sus superiores sobre los problemas pendientes a resolver.	35	25.0%	28	20.0%	21	15.0%	28	20.0%	28	20.0%
3. Realiza sugerencias a sus superiores sobre cómo podría mejorar la labor que realiza.	34	24.3%	29	20.7%	31	22.1%	25	17.9%	21	15.0%
4. Tiene la posibilidad de brindar su opinión de ciertos temas a sus superiores.	29	20.7%	29	20.7%	27	19.3%	31	22.1%	24	17.1%

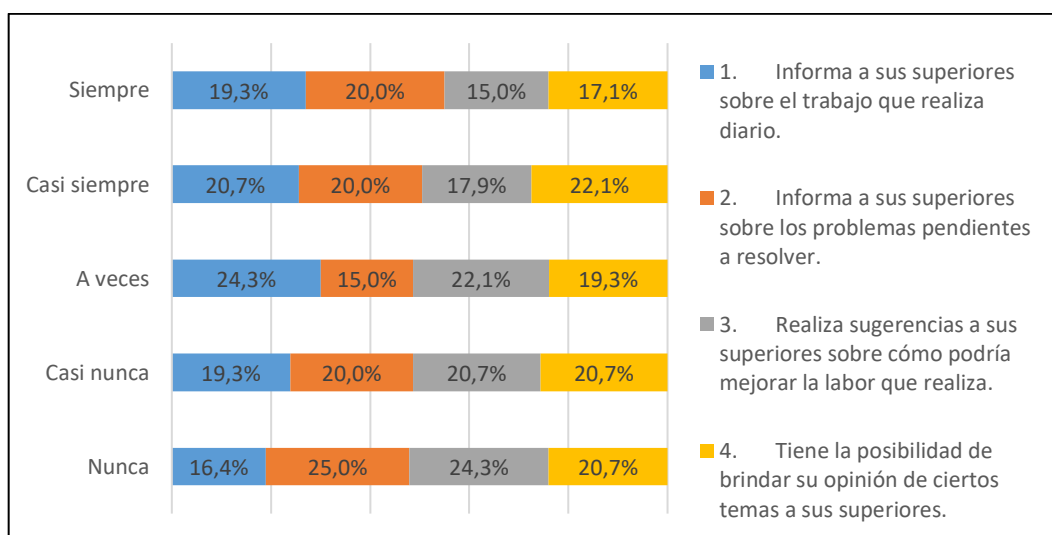


Figura 1. Comunicación ascendente.

Tabla 1, en referencia a si informa a sus superiores sobre el trabajo que realiza diario el 40% determinó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si informa a sus superiores sobre los problemas pendientes a resolver el 45% respondió que casi nunca y nunca. En tercer lugar, en mención a si tiene la posibilidad de brindar su opinión de ciertos temas a sus superiores el 45% evidenció que casi nunca y nunca. En cuarto lugar, en cuanto a si tiene la posibilidad de brindar su opinión de ciertos temas a sus superiores el 41.4% respondió que casi nunca y nunca.

Tabla 2

*Distribución de frecuencias de la comunicación descendente*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5. Su jefe le brinda las instrucciones necesarias para cumplir con su rol.	23	16.4%	24	17.1%	37	26.4%	30	21.4%	26	18.6%
6. Tiene conocimiento de la logística que se tiene para realizar sus funciones.	21	15.0%	27	19.3%	34	24.3%	35	25.0%	23	16.4%
7. Su jefe difunde los procedimientos que debe realizar cada trabajador para cumplir con sus funciones.	33	23.6%	30	21.4%	19	13.6%	30	21.4%	28	20.0%
8. Existe una retroalimentación por parte de los jefes hacia su equipo de trabajo.	36	25.7%	25	17.9%	26	18.6%	29	20.7%	24	17.1%
9. Sus superiores difunden una cultura organizacional de buenos valores.	31	22.1%	29	20.7%	26	18.6%	29	20.7%	25	17.9%

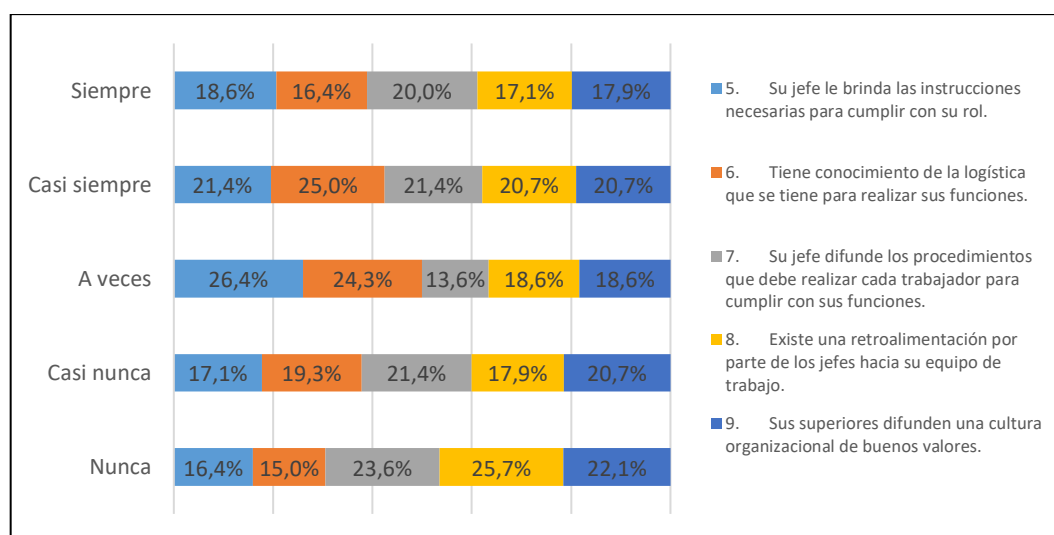


Figura 2. Comunicación descendente.



Tabla 2, en referencia a si su jefe le brinda las instrucciones necesarias para cumplir con su rol el 40% determinó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si tiene conocimiento de la logística que se tiene para realizar sus funciones el 41.4% indicó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención a si su jefe difunde los procedimientos que debe realizar cada trabajador para cumplir con sus funciones el 45% evidenció que casi nunca y nunca. En cuarto lugar, en cuanto a si existe una retroalimentación por parte de los jefes hacia su equipo de trabajo el 43.6% respondió que casi nunca y nunca. En quinto lugar, en cuanto a si sus superiores difunden una cultura organizacional de buenos valores el 42.9% respondió que casi nunca y nunca.

Tabla 3

*Distribución de frecuencias de la comunicación horizontal*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10. Se coordina el trabajo entre las áreas necesarias.	24	17.1%	24	17.1%	37	26.4%	28	20.0%	27	19.3%
11. Se solucionan conflictos de manera fácil en la municipalidad.	27	19.3%	21	15.0%	35	25.0%	32	22.9%	25	17.9%
12. Se comparte información entre las áreas cada vez que se requiere.	38	27.1%	30	21.4%	18	12.9%	29	20.7%	25	17.9%
13. Se manejan los conflictos dentro de la municipalidad, con respeto.	38	27.1%	26	18.6%	33	23.6%	25	17.9%	18	12.9%
14. La municipalidad incentiva la afinidad entre trabajadores de todos los niveles jerárquicos.	36	25.7%	28	20.0%	31	22.1%	22	15.7%	23	16.4%

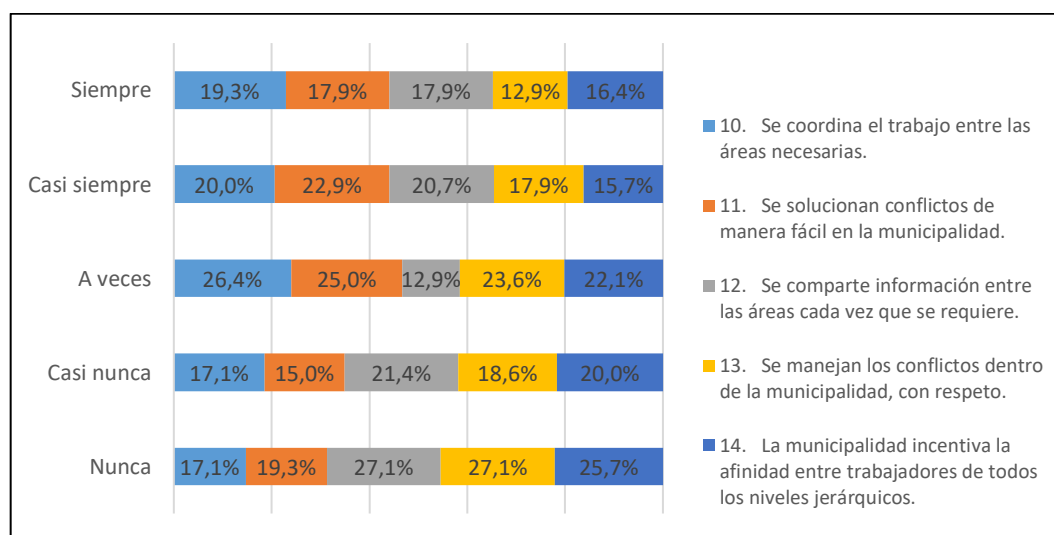


Figura 3. Comunicación horizontal.

Tabla 3, en referencia a si se coordina el trabajo entre las áreas necesarias el 39.3% determinó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si se solucionan conflictos de manera fácil en la municipalidad el 40.7% indicó que casi siempre y siempre. En tercer lugar, en mención a si se comparte información entre las áreas cada vez que se requiere el 48.6% evidenció que casi nunca y nunca. En cuarto lugar, en cuanto a si se manejan los conflictos dentro de la municipalidad, con respecto el 45.7% respondió que casi nunca y nunca. En quinto lugar, en cuanto a si la municipalidad incentiva la afinidad entre trabajadores de todos los niveles jerárquicos el 45.7% respondió que casi nunca y nunca.

Tabla 4

*Comunicación interna de la Municipalidad Provincial de Oyón.*

		f	%
Válido	Nunca	11	8
	Casi nunca	16	11
	A veces	82	59
	Casi siempre	30	21
	Siempre	1	1
	Total	140	100.0

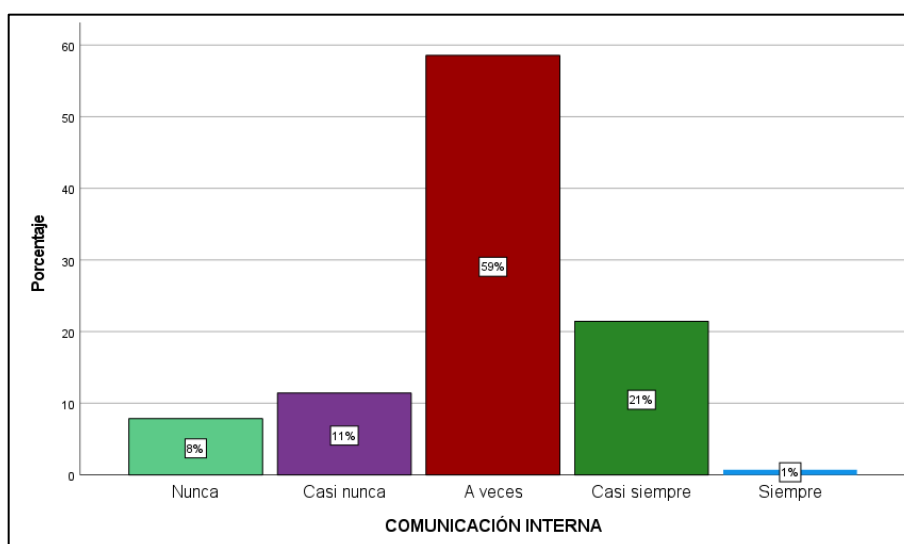


Figura 4. Comunicación interna.

Tabla 4, en cuanto al 81% considera que la comunicación interna dentro de la Municipalidad es esencial para el buen funcionamiento de los servicios públicos. Es decir, a través de una comunicación eficaz, los empleados se mantienen informados de los cambios en la política, las actualizaciones de los proyectos y cualquier otra información que deba compartirse

dentro de la organización. Es por ello que es importante que la municipalidad desarrolle estrategias de comunicación interna eficaz que se centre en conectar a los empleados y los departamentos, garantizando que la información que se comparta sea rápida y eficaz. En el caso del otro extremo, es decir el 19% considera que casi nunca y nunca la municipalidad asegura que se tiene en cuenta la opinión de los empleados y es por ellos que no comprenden sus necesidades y preocupaciones.

## B. Análisis descriptivo del clima organizacional

Tabla 5

*Distribución de frecuencias de la autorrealización*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
15. La municipalidad brinda capacitaciones a sus trabajadores.	28	20.0%	23	16.4%	38	27.1%	30	21.4%	21	15.0%
16. La municipalidad brinda asensos a sus trabajadores.	34	24.3%	35	25.0%	18	12.9%	26	18.6%	27	19.3%
17. La municipalidad brinda apoyo a sus trabajadores para su desarrollo personal.	36	25.7%	30	21.4%	28	20.0%	30	21.4%	16	11.4%

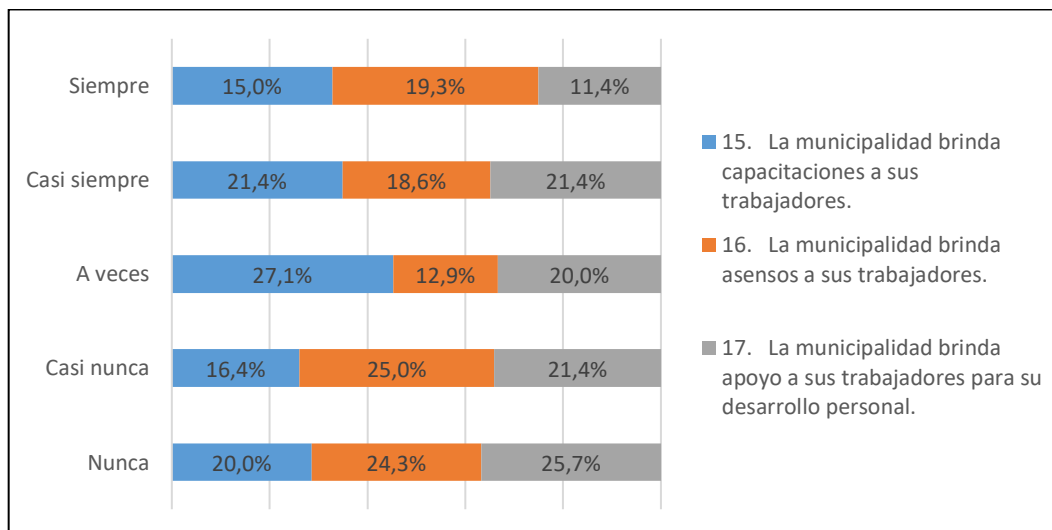


Figura 5. Autorrealización.

Tabla 5, en referencia a si la municipalidad brinda capacitaciones a sus trabajadores el 36.4% determinó que nunca y casi nunca. En segundo lugar, en cuanto a si la municipalidad brinda asensos a sus trabajadores el 49.3% respondió que casi nunca y nunca. En tercer lugar, en mención a si se la municipalidad brinda apoyo a sus trabajadores para su desarrollo personal el 47.1% evidenció que casi nunca y nunca.

Tabla 6  
*Distribución de frecuencias del Involucramiento laboral*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
18. Se siente comprometido con su trabajo.	25	17.9%	24	17.1%	33	23.6%	31	22.1%	27	19.3%
19. Es parte de las tomas de decisiones que se dan en su área de trabajo.	36	25.7%	26	18.6%	24	17.1%	24	17.1%	30	21.4%
20. Se siente conforme con las evaluaciones a su trabajo que le realiza la municipalidad.	38	27.1%	35	25.0%	27	19.3%	19	13.6%	21	15.0%

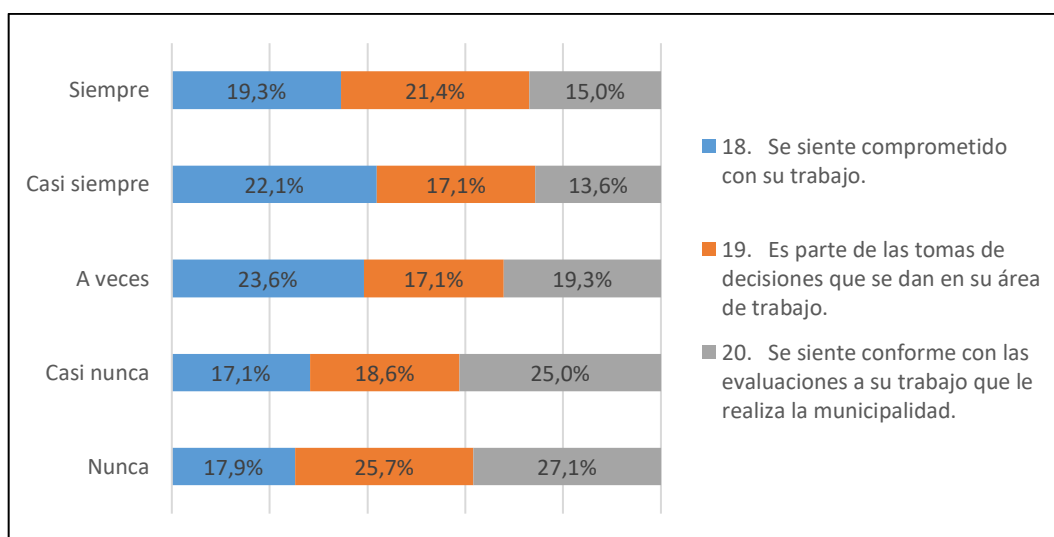


Figura 6. Involucramiento laboral.

Tabla 6, en referencia a si se siente comprometido con su trabajo el 41.4% determinó que casi siempre y siempre. En segundo lugar, en cuanto a si es parte de las tomas de decisiones que se dan en su área de trabajo el 44.3% respondió que casi nunca y nunca. En tercer lugar, en mención a si se siente conforme con las evaluaciones a su trabajo que le realiza la municipalidad el 52.1% evidenció que casi nunca y nunca.

Tabla 7  
*Distribución de frecuencias de la supervisión*

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21. Se siente conforme con los controles de entrada y salida que maneja la municipalidad.	28	20.0%	31	22.1%	31	22.1%	23	16.4%	27	19.3%
22. Se siente conforme con la orientación que recibe por parte de su jefe.	39	27.9%	30	21.4%	18	12.9%	27	19.3%	26	18.6%

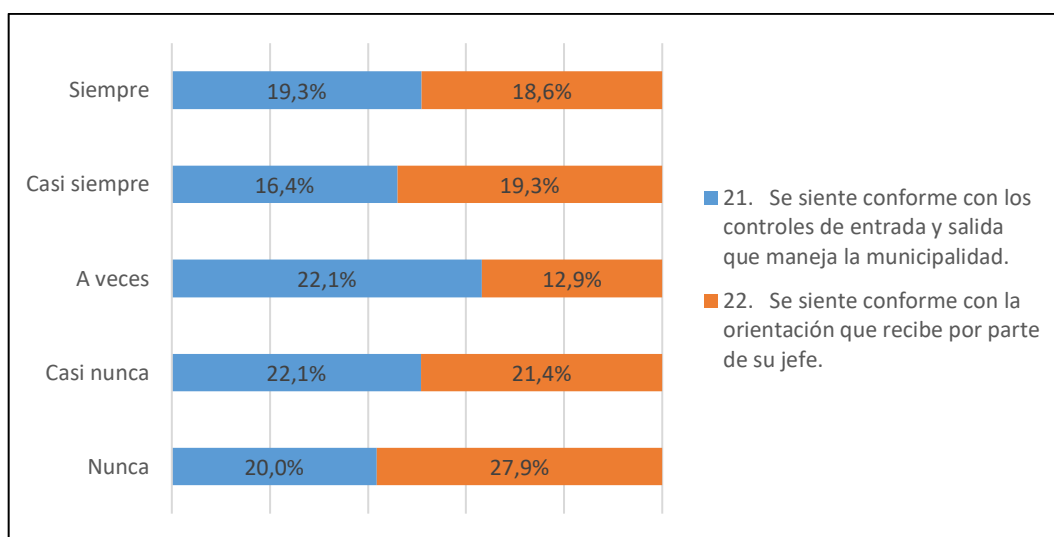


Figura 7. Supervisión.

Tabla 7, en referencia a si se siente conforme con los controles de entrada y salida que maneja la municipalidad el 42.1% determinó que nunca y casi nunca. En segundo lugar, en cuanto a si se siente conforme con la orientación que recibe por parte de su jefe el 49.3% respondió que casi nunca y nunca.

Tabla 8  
Distribución de frecuencias de las condiciones laborales

	N		CN		AV		CS		S	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
23. Se siente conforme con conforme con los beneficios laborales que le ofrece la municipalidad.	28	20.0%	23	16.4%	40	28.6%	25	17.9%	24	17.1%
24. Se siente conforme con los incentivos que le ofrece la municipalidad.	35	25.0%	34	24.3%	18	12.9%	26	18.6%	27	19.3%
25. La municipalidad le brinda las condiciones laborales necesarias para trabajar motivado.	41	29.3%	26	18.6%	32	22.9%	26	18.6%	15	10.7%

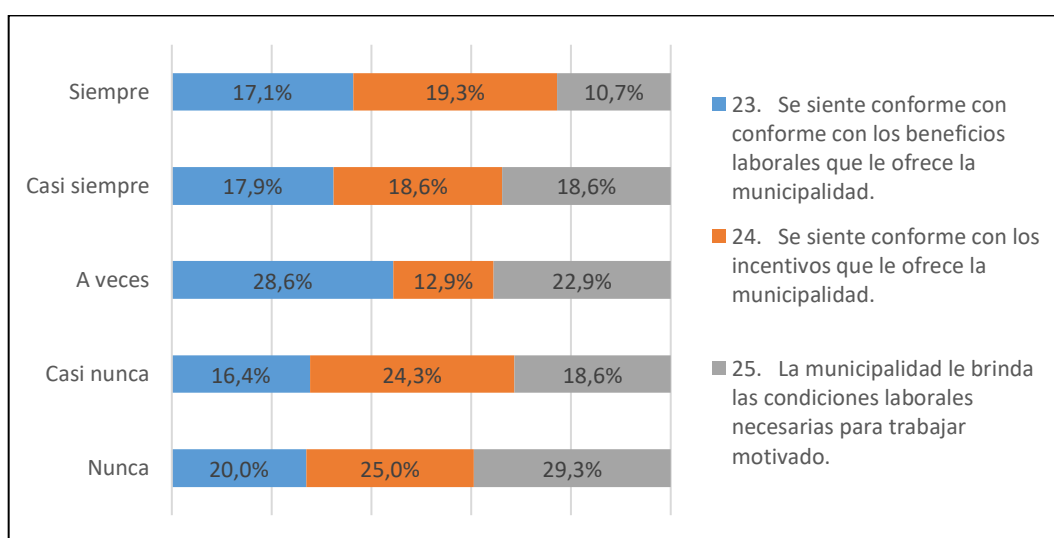


Figura 8. Condiciones laborales.

Tabla 8, en referencia a si se siente conforme con conforme con los beneficios laborales que le ofrece la municipalidad el 36.4% determinó que nunca y casi nunca. En segundo lugar, en cuanto a si se siente conforme con los incentivos que le ofrece la municipalidad el 49.3% respondió que casi nunca y nunca. En tercer lugar, en mención a si la municipalidad le brinda las condiciones laborales necesarias para trabajar motivado el 47.9% evidenció que casi nunca y nunca.

Tabla 9  
*Clima organizacional de la Municipalidad Provincial de Oyón*

		f	%
Válido	Nunca	10	7
	Casi nunca	30	21
	A veces	75	54
	Casi siempre	23	16
	Siempre	2	1
	Total	140	100.0

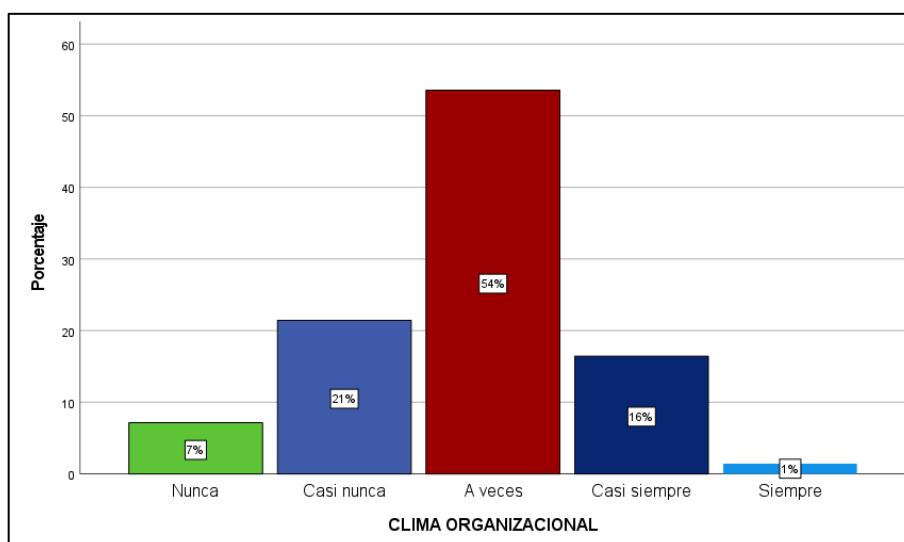


Figura 9. Clima organizacional.

Tabla 9, el 71% considera que el clima organizacional de la municipalidad es positivo ya que existe dentro de la organización una cultura de confianza, respeto y comunicación abierta, asimismo se fomenta un entorno de colaboración y cooperación para garantizar que todos los trabajadores vayan en función a cumplir los objetivos de la entidad. En el otro sentido, el 28% considera que su clima es negativo ya que se caracteriza por presentar altos niveles de conflicto y falta de cooperación, provocando una disminución en la satisfacción laboral y un descenso de la productividad.

### C. Prueba de normalidad

Tabla 10

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	0.109	140	0.000
Comunicación ascendente	0.122	140	0.000
Comunicación descendente	0.091	140	0.006
Comunicación horizontal	0.105	140	0.001
Clima organizacional	0.084	140	0.018

a. Corrección de significación de Lilliefors

De acuerdo a la Tabla 10 el nivel de coeficiente de cada variable intervenida es menor a 0,00 siendo menor a 0,05 por lo tanto en la comprobación de hipótesis se considera a la Prueba de Rho de Spearman.



## 4.2. Contrastación de hipótesis

### HIPÓTESIS GENERAL

Tabla 11

*Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación interna y clima organizacional*

			Comunicación interna	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1.000	.715**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.715**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	140	140

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

Tabla 11, la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.715 ubicándose en un grado positivo alto y un nivel de significancia de 0.000; menor a 0.05.

## HIPÓTESIS ESPECIFICO 1

Tabla 12

*Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación ascendente y clima organizacional*

			Comunicación ascendente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	1.000	.669**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.669**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	140	140

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

Tabla 12, la comunicación ascendente se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. De acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.669 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significancia de 0.000; menor a 0.05.

## HIPÓTESIS ESPECIFICO 2

Tabla 13

*Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación descendente y clima organizacional*

			Comunicación descendente	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	1.000	.640**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.640**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	140	140

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

Tabla 13, la comunicación descendente se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.640 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significancia de 0.000; menor a 0.05.

## HIPÓTESIS ESPECIFICO 3

Tabla 14

*Pruebas de Rho de Spearman entre la comunicación horizontal y clima organizacional*

			Comunicación horizontal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación horizontal	Coefficiente de correlación	1.000	.646**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	140	140
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.646**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	140	140

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

Tabla 14, la comunicación horizontal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados obtenidos se evidencia mediante la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.646 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significancia de 0.000; menor a 0.05.

## CAPÍTULO V

### DISCUSIÓN

#### 5.1. Discusión de resultados

En referencia al objetivo general conocer el vínculo entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022: según los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.715 ubicándose en un grado positivo elevado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. Bajo este contexto, en el ámbito internacional existen diversos estudios enfocados en la comunicación interna y el clima organizacional, donde se analizan diversas realidades y problemáticas. Tal como lo muestra la investigación realizada por Egas y Yance (2018) donde mencionan que, la problemática dentro de una organización muchas veces es creada por la escasa comunicación interna que hay, como consecuencia la identidad de la institución se ha visto perjudicada, lo cual es reflejado en aspectos tales como: falta de integración de los trabajadores, insuficiente convocatoria a juntas entre administrativos y gerentes, las cuáles no son dadas frecuentemente por motivo de la larga distancia que hay desde la parte administrativa hacia la operativa. Por otro lado, respecto al clima organizacional, Brito, Pitre y Cardona (2020) resaltan la importancia que tiene la integración del control, seguimiento y liderazgo, es definitiva para crear un clima organizacional apropiado. Esto al mismo tiempo, interviene en el desempeño y la obtención de las metas organizacionales. Además, a nivel nacional, Berrio (2020) reconoce que las instituciones no ven importante para la comunicación interna contar con una previa gestión intencional con el fin de planificarla con anterioridad en base a las metas de la institución, lo cual hace que la comunicación interna sea ineficiente y de poca productividad para la institución. Asimismo, respecto al clima organizacional, Panduro y Solsol (2019) señalan que los problemas, diferencias y otros contextos

perjudiciales que afectan el trabajo del adecuado desarrollo de los empleados, originan un clima organizacional negativo.

En lo que concierne al propósito específico conocer el vínculo entre la comunicación ascendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022: de acuerdo con los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.669 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. En este escenario podemos deducir que la comunicación ascendente es esencial para crear un clima positivo, ya que permite a los empleados expresar sus opiniones y preocupaciones a sus supervisores y personal de nivel superior. De esta manera, Sellan (2020) en su tesis de licenciatura con título “Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019”, sus resultados sostienen que el 54% de trabajadores consideran a la gestión de comunicación como buena, además es el porcentaje más elevado de entre las diferentes opciones dadas. No obstante, el 39% de trabajadores, con una técnica distinta aplicada señala que la comunicación generada es poco fluida internamente en la institución entre los colaboradores; así mismo la percepción del clima laboral en la organización, el 62% de los empleados lo califican como bueno, pero el 43% cree que los empleados sumarán recursos humanos a su departamento, y de este modo mejorarían la comunicación y el clima en el área laboral donde están efectuando sus labores diarias. Las conclusiones señalan que la base primordial de las teorías relacionadas con la gestión de la comunicación interna y su efecto en el clima laboral de una organización son los diversos métodos que usan las organizaciones con el fin de comunicarse con sus trabajadores y la influencia del público interno de la planta de trabajadores que influye en el desarrollo.

En referencia al objetivo específico conocer el vínculo entre la comunicación descendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.640 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. En este escenario podemos deducir que la comunicación descendente puede ayudar a proporcionar a los empleados expectativas claras, retroalimentación y reconocimiento., lo que puede aumentar su motivación y su productividad. Por el contrario, una comunicación descendente deficiente puede crear un clima organizacional negativo, en el que los empleados se sientan

desconectados y no valorados. En tal sentido, Tipán (2017) en su tesis de titulación titulada “Propuesta de un plan de comunicación interna para la mejora del clima organizacional de la dirección distrital de educación 17D04 Centro en el año 2017”, sus resultados sostienen que en lo que respecta a la variable liderazgo fue estimada como aceptable, ya que se obtuvo una media de 4.15, lo cual es el 80%; así mismo la variable trabajo en equipo logró 4,01 puntos, por ende, han sido estimadas como aceptable. Las conclusiones señalan que, si se diseña e implementa una estrategia de comunicación interna de acuerdo a los requerimientos de los empleados, mejorará el clima laboral y desarrollar el sentido de pertenencia a la institución, creando motivación en los trabajadores para empeñarse por un mismo propósito.

En referencia al objetivo específico conocer el vínculo entre la comunicación horizontal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.646 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. Bajo este contexto podemos inferir al fomentar el dialogo abierto y la colaboración, la comunicación horizontal puede ayudar a crear un clima organizativo propicio para la innovación y la resolución de inconvenientes. De esta manera, Cabrejos (2021) en su tesis de licenciatura con título “Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad distrital de Chongoyape, Lambayeque 2021”, sus resultados sostienen que en los niveles estudiados de la comunicación interna predominó el nivel medio y se evidenció con 71.1% de empleados que concisamente estimaron. Con 18.4% brindan una puntuación elevada, con 10.50% los empleados califican de nivel bajo la comunicación interna; así mismo en lo que concierne al clima organizacional se muestra que el nivel medio predominó con 57.9% la evaluación estimada por los empleados. El 34.2% brindan una puntuación baja, un 7.9% los empleados estimaron de nivel elevado el clima organizacional. Las conclusiones señalan que se efectuó con la presente investigación, se añade la propuesta de estrategias de comunicación interna con el fin de dar una mejora al clima organizacional.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- La comunicación ascendente se vincula de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022. Conforme a los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.669 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. Esto implica que a medida que la Municipalidad capacite al personal mediante sesiones periódicas de formación y retroalimentación para ayudar a promover una comunicación ascendente eficaz y eficiente será más positivo el clima organizativo.
- La comunicación descendente se vincula de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.640 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. Esto implica que a medida que la Municipalidad mejore la claridad de los mensajes enviados desde la alta dirección, para que sean inclusivas con el objetivo que puedan aportar sus opiniones y contribuir a fomentar el sentimiento de pertinencia.
- La comunicación horizontal se vincula de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; de acuerdo con los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.646 ubicándose en un grado positivo moderado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05. Esto implica que a medida que la Municipalidad proporcione de herramientas y recursos necesarios como reuniones periódicas o foros en los que el personal pueda compartir ideas e información, así como animar al personal



a compartir sus conocimientos y experiencias entre diferentes departamentos será mayor la cultura de confianza y respeto entre el personal.

- La comunicación interna se vincula de manera significativa con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022; conforme a los resultados derivados se evidencia con la Prueba de Rho de Spearman un valor de 0.715 ubicándose en un grado positivo elevado y un nivel de significación de 0.000; menor a 0.05.

## **6.2. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón, capacitar al personal mediante sesiones periódicas de formación y retroalimentación para ayudar a promover una comunicación ascendente eficaz y eficiente; asimismo, emplear de encuestas y otros métodos para medir tal eficacia y eficiencia para determinar si es necesario introducir cambios.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón, mejorar la claridad de los mensajes enviados desde la alta dirección, con el fin que sean inclusivas y así los empleados puedan aportar sus opiniones y contribuir a fomentar el sentimiento de pertinencia.
- Se recomienda a la Municipalidad Provincial de Oyón, proporcionar de herramientas y recursos necesarios como reuniones periódicas o foros en los que el personal pueda compartir ideas e información, así como animar al personal a compartir sus conocimientos y experiencias entre diferentes departamentos.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.

### 7.2. Fuentes electrónicas

Abendaño, M., & Cusot, G. (20 de Junio de 2022). Gestión de Comunicación Interna en Universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Revista ComHumanitas*, 12(1), 34-49. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/335/298>

Alvarez, A. (31 de Agosto de 2017). *Los procesos de comunicación interna y su incidencia en el clima laboral de los empleados administrativos del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal Santiago de Píllaro*. Tesis de titulación, Universidad Técnica de Ambato, 2017. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/27045/1/Angel-Alvarez-Tesis.pdf>

Añez, J. (2019). *Economia360*. Obtenido de Condiciones de Trabajo: <https://www.economia360.org/condiciones-de-trabajo/>

Aragadvay, M. (18 de Septiembre de 2022). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba*. Tesis magistral, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/17744/1/T-UCSG-POS-MGSS-324.pdf>

Berrio, L. (2020). *Gestión de la comunicación interna*. Tesis, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7632>

- Blanco, A. (2018). *La comunicación interna y clima laboral en una institución educativa privada, Carapongo – 2018*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39986>
- Brito, C., Pitre, R., & Cardona, C. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-141.pdf>
- Bustamante, M., & Lapo, M. (Abril de 2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información Tecnológica*, 33(2), 37-48. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-37.pdf>
- Cabrejos, V. (22 de Febrero de 2021). *Estrategias de Comunicación Interna para mejorar el Clima Organizacional de la Municipalidad distrital de Chongoyape, Lambayeque 2021*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Chiclayo. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76165/Cabrejos\\_TVJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/76165/Cabrejos_TVJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Calhua, G., & Rosales, M. (13 de Julio de 2018). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chavín de Huántar, Huari, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de [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)
- Castro, A., & Díaz, P. (16 de Marzo de 2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3), 1-13. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.24/50506>
- Celis, A., & Sánchez, V. (2021). *Clima organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores de la empresa Polirroll S.A., Lima, 2021*. Tesis,

Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/5344>

Charry, H. (12 de Marzo de 2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *COMUNI@CCIÓN*, 9(1), 25-34. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>

Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (09 de Marzo de 2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*(84), 43-61. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://www.redalyc.org/journal/206/20657075003/20657075003.pdf>

Correa, C. (2019). *Relación de la comunicación interna de Los Portales S.A. y el clima organizacional*. Tesis, Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5853>

Egas, E., & Yance, K. (12 de Febrero de 2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Espacios*, 39(24), 20. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador. *Espacios*, 39(24), 20-35. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p20.pdf>

Erazo, L. (2022). *Plan estratégico de comunicación interna para incorporar el valor de la cultura digital nivel directivo Instituto Hijas de María Auxiliadora en Ecuador*. Tesis magistral, Universidad Hemisferios, Quito. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/1391/1/Tesis%20final-Lupe%20Erazo%20MCE.pdf>

Guevara, S. (2020). *Comunicación interna en la corporación belleza S.A.C, Lima 2020*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/53183>

- Hernández, A. (2020). *Gestiopolis*. Obtenido de Principios de supervisión y el supervisor: <https://www.gestiopolis.com/principios-de-supervision-y-el-supervisor/>
- Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (26 de Junio de 2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4), 562-569. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267/2924>
- Martinez, D. (07 de Julio de 2022). *Diagnóstico de la comunicación interna en el hotel Los Portales Tarma*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Centro del Perú, Tarma. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7695/T010\\_70221318\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/7695/T010_70221318_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nieto, L. (13 de Febrero de 2022). *Relación de la comunicación interna con el clima organizacional del Organismo Técnico de la Administración de los Servicios de Saneamiento durante la pandemia de 2020*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2022. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17682/Nieto\\_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17682/Nieto_rl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ovella, F. (15 de Abril de 2022). Comunicación interna de una cooperativa de ahorros y créditos limitada de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1-18. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2222/3237>
- Panduro, N., & Solsol, M. (2019). *Clima organizacional*. Tesis, Universidad Científica del Perú, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucp.edu.pe/handle/UCP/730>
- Pedraza, N. (13 de Agosto de 2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v15n1/1794-4449-rlsi-15-01-90.pdf>
- Peiró, R. (2020). *Economipedia*. Obtenido de Autorrealización: <https://economipedia.com/definiciones/autorrealizacion.html>

- Puebla, B., & Farfán, J. (04 de Agosto de 2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles. *Revista Prisma Social*(22), 114-126. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590/2755>
- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (20 de Octubre de 2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(54), 1-32. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/1246/220>
- Riquelme, M. (2022). *Web y empresas*. Obtenido de ¿Qué es el Involucramiento en el Trabajo?: <https://www.webyempresas.com/involucramiento-en-el-trabajo/>
- Rivera, A., Rincón, J., & Flórez, S. (02 de Febrero de 2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19), 5. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepcion%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robledo, K., Atarama, T., & López, A. (08 de Octubre de 2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión. *Cuadernos de Gestión*, 20(1), 137-154. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/4540/El%20storytelling%20como%20herramienta%20de%20comunicacion%20interna%20una%20propuesta%20de%20modelo%20de%20gestion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sellan, A. (2020). *Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón y su influencia en el clima laboral en el año 2019*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49627/1/An%20alisis%20de%20la%20Comunicacion%20Interna%20del%20Municipio%20del%20>

Cant% c3% b3n% 20Daule% 20y% 20su% 20influencia% 20en% 20el% 20Clima% 20Laboral% 20en% 20el% 20a% c3% b1o% 202019.pdf

- Sialer, S. (13 de Junio de 2019). *Plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la Municipalidad distrital de San José, provincia de Lambayeque*. Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6890/Sialer%20G%c3%b3mez%20Stephanie%20Cristell.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sumba, R., Moreno, P., & Villafuerte, N. (10 de Febrero de 2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. Recuperado el 15 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383360>
- Tipán, F. (15 de Julio de 2017). *Propuesta de un plan de comunicación interna para la mejora del clima organizacional de la dirección distrital de educación 17D04 Centro en el año 2017*. Tesis de titulación, Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado el 14 de Julio de 2022, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9005/1/T-UCE-0009-670.pdf>

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

**I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:**

a. Género

Masculino	
Femenino	

**II. Instrucciones**

En el siguiente cuadro de preguntas marcar con una equis “X” según corresponda, teniendo en cuenta el cuadro de calificación siguiente:

CUADRO DE CALIFICACIÓN	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

ITEM	1	2	3	4	5
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN ASCENDENTE					
1. Informa a sus superiores sobre el trabajo que realiza diario.					
2. Informa a sus superiores sobre los problemas pendientes a resolver.					
3. Realiza sugerencias a sus superiores sobre cómo podría mejorar la labor que realiza.					
4. Tiene la posibilidad de brindar su opinión de ciertos temas a sus superiores.					
DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
5. Su jefe le brinda las instrucciones necesarias para cumplir con su rol.					
6. Tiene conocimiento de la logística que se tiene para realizar sus funciones.					



7. Su jefe difunde los procedimientos que debe realizar cada trabajador para cumplir con sus funciones.					
8. Existe una retroalimentación por parte de los jefes hacia su equipo de trabajo.					
9. Sus superiores difunden una cultura organizacional de buenos valores.					
<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN HORIZONTAL</b>					
10. Se coordina el trabajo entre las áreas necesarias.					
11. Se solucionan conflictos de manera fácil en la municipalidad.					
12. Se comparte información entre las áreas cada vez que se requiere.					
13. Se manejan los conflictos dentro de la municipalidad, con respeto.					
14. La municipalidad incentiva la afinidad entre trabajadores de todos los niveles jerárquicos.					
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>					
<b>DIMENSIÓN: AUTORREALIZACIÓN</b>					
15. La municipalidad brinda capacitaciones a sus trabajadores.					
16. La municipalidad brinda asensos a sus trabajadores.					
17. La municipalidad brinda apoyo a sus trabajadores para su desarrollo personal.					
<b>DIMENSIÓN: INVOLUCRAMIENTO LABORAL</b>					
18. Se siente comprometido con su trabajo.					
19. Es parte de las tomas de decisiones que se dan en su área de trabajo.					
20. Se siente conforme con las evaluaciones a su trabajo que le realiza la municipalidad.					
<b>DIMENSIÓN: SUPERVISIÓN</b>					
21. Se siente conforme con los controles de entrada y salida que maneja la municipalidad.					
22. Se siente conforme con la orientación que recibe por parte de su jefe.					
<b>DIMENSIÓN: CONDICIONES LABORALES</b>					
23. Se siente conforme con conforme con los beneficios laborales que le ofrece la municipalidad.					
24. Se siente conforme con los incentivos que le ofrece la municipalidad.					
25. La municipalidad le brinda las condiciones laborales necesarias para trabajar motivado.					

## ANEXO N°02 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

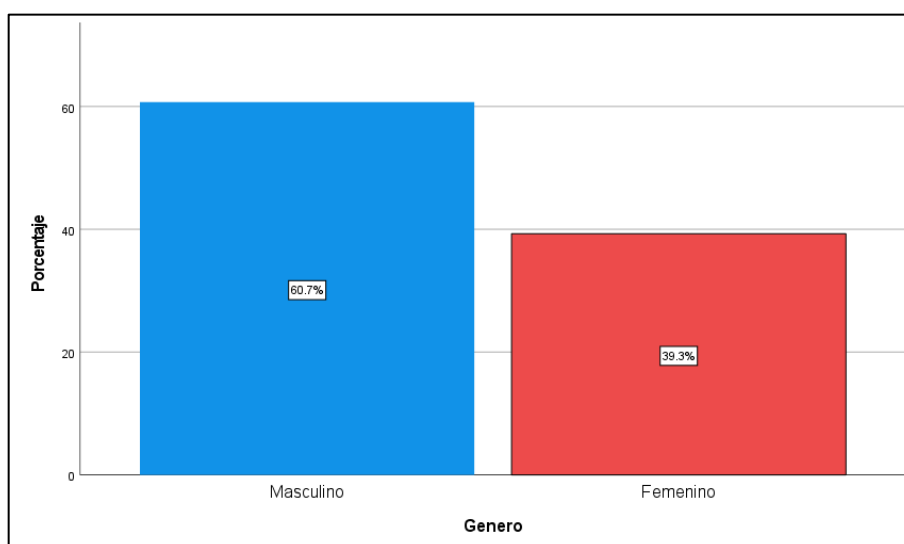
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p><b>Problema Principal</b></p> <p>¿Existe relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Conocer la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>	<p><b>Variable X:</b></p> <p><b>COMUNICACIÓN INTERNA</b></p> <p><i>Comunicación ascendente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informe de lo que se está realizando.</li> <li>- Informe de los problemas sin resolver.</li> <li>- Sugerencias para mejorar la labor.</li> <li>- Opinión de los trabajadores.</li> </ul> <p><i>Comunicación descendente</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Instrucciones del trabajo.</li> <li>- Logística del trabajo.</li> <li>- Difusión de procedimientos.</li> <li>- Retroalimentación.</li> <li>- Cultura.</li> </ul> <p><i>Comunicación horizontal</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de tareas.</li> <li>- Resolución de conflictos.</li> <li>- Compartir información.</li> <li>- Manejo de conflictos.</li> </ul>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Tipo Aplicada.</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p>Correlacional.</p> <p><b>DISEÑO:</b></p> <p>No experimental.</p> <p><b>ENFOQUE:</b></p> <p>Cuantitativo.</p> <p><b>TÉCNICA:</b></p> <p>Encuesta.</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionario.</p> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>Consta de 219 trabajadores.</p>
<p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>¿Existe relación entre la comunicación ascendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>Conocer la relación entre la comunicación ascendente y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>La comunicación ascendente se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>		
<p>¿Existe relación entre la comunicación descendente y el clima</p>	<p>Conocer la relación entre la comunicación descendente y el clima</p>	<p>La comunicación descendente se relaciona significativamente con el</p>		

<p>organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?</p> <p>¿Existe relación entre la comunicación horizontal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022?</p>	<p>organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p> <p>Conocer la relación entre la comunicación horizontal y el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>	<p>clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p> <p>La comunicación horizontal se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Municipalidad Provincial de Oyón, 2022.</p>	<p>- Creación de afinidad entre trabajadores.</p> <p><b>Variable Y:</b> <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><i>Autorrealización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación.</li> <li>- Promoción del puesto.</li> <li>- Desarrollo personal.</li> </ul> <p><i>Involucramiento laboral</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso laboral.</li> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Evaluación del trabajo.</li> </ul> <p><i>Supervisión</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control.</li> <li>- Orientación.</li> </ul> <p><i>Condiciones laborales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Motivaciones.</li> </ul>	<p><b>MUESTRA:</b> Consta de 140 trabajadores.</p> <p><b>PRUEBA DE NORMALIDAD:</b> Kolmogorov – Smirnov.</p>
--	---	---	--	--

**ANEXO N°03 – DATOS GENERALES**

*Tabla*  
Género

		f	%
Válido	Masculino	85	60.7
	Femenino	55	39.3
	Total	140	100.0



*Figura.* Género.

En la Tabla se observa que el 60.7% son del género masculino y el 39.3% son del género femenino.

## ANEXO N° 04 – VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

### VALIDEZ DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.706
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	330.352
	gl	91
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p1	1.000	0.660
p2	1.000	0.611
p3	1.000	0.759
p4	1.000	0.712
p5	1.000	0.654
p6	1.000	0.529
p7	1.000	0.594
p8	1.000	0.612
p9	1.000	0.660
p10	1.000	0.690
p11	1.000	0.776
p12	1.000	0.827
p13	1.000	0.755
p14	1.000	0.638
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

### VALIDEZ DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Prueba de KMO y Bartlett</i>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.720
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	202.381
	gl	55
	Sig.	0.000

<i>Comunalidades</i>		
	Inicial	Extracción
p15	1.000	0.674
p16	1.000	0.639
p17	1.000	0.777
p18	1.000	0.731
p19	1.000	0.673
p20	1.000	0.517
p21	1.000	0.521
p22	1.000	0.658
p23	1.000	0.638
p24	1.000	0.749
p25	1.000	0.742
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

#### CONFIABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.945	14

#### CONFIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.918	11



## ANEXO N° 06 – BASE DE DATOS

Género	COMUNICACIÓN INTERNA	COMUNICACIÓN ASCENDENTE	p1	p2	p3	p4	COMUNICACIÓN DESCENDENTE	p5	p6	p7	p8	p9	COMUNICACIÓN HORIZONTAL	p10	p11	p12	p13	p14
1	47	15	2	4	5	4	18	3	2	4	5	4	14	1	1	5	3	4
1	48	12	5	1	2	4	16	5	2	3	3	3	20	5	4	4	5	2
1	41	5	2	1	1	1	12	2	3	1	1	5	24	5	4	5	5	5
1	31	5	1	1	1	2	12	1	4	2	1	4	14	5	1	4	2	2
1	38	16	4	4	3	5	12	1	5	1	4	1	10	3	4	1	1	1
1	36	12	3	3	4	2	10	1	3	4	1	1	14	2	3	1	5	3
1	41	12	2	5	3	2	15	5	2	2	4	2	14	4	3	1	1	5
1	43	17	5	4	3	5	16	3	4	3	5	1	10	4	1	1	3	1
1	50	17	5	5	4	3	19	5	2	3	5	4	14	4	5	1	2	2
1	46	15	5	4	3	3	20	4	5	3	5	3	11	5	1	2	2	1
2	48	15	2	5	4	4	21	5	5	5	1	5	12	1	4	3	1	3
2	40	13	4	4	1	4	13	4	3	2	1	3	14	5	3	4	1	1
2	46	9	1	3	2	3	19	5	4	5	2	3	18	3	4	5	3	3
2	39	11	2	4	2	3	14	3	4	4	2	1	14	2	4	4	2	2
2	43	16	5	3	5	3	14	2	2	4	4	2	13	2	5	1	1	4
2	49	17	5	5	3	4	20	4	3	4	5	4	12	4	4	1	2	1
2	46	13	3	5	3	2	20	5	2	5	3	5	13	5	1	3	1	3
2	43	11	3	1	3	4	16	3	2	4	3	4	16	4	5	2	3	2
2	40	12	4	3	4	1	15	3	1	4	4	3	13	1	5	1	3	3
2	40	9	2	2	2	3	18	3	4	5	5	1	13	2	4	2	4	1
2	43	8	2	2	2	2	15	4	5	2	1	3	20	3	3	5	4	5
1	41	14	4	5	3	2	12	2	4	1	3	2	15	3	1	3	5	3
1	53	15	4	3	5	3	19	5	2	3	4	5	19	3	2	5	5	4
1	52	15	4	1	5	5	17	4	4	3	4	2	20	5	5	4	3	3
1	36	15	5	3	3	4	13	3	2	1	4	3	8	1	4	1	1	1
1	39	8	1	4	2	1	12	1	2	4	3	2	19	5	3	3	4	4
1	43	11	4	1	1	5	16	2	4	4	1	5	16	3	4	3	4	2
1	42	13	3	5	4	1	13	2	2	4	3	2	16	5	1	3	4	3
1	47	12	1	5	2	4	21	4	5	5	5	2	14	1	3	2	3	5
1	45	16	4	4	5	3	14	1	3	2	4	4	15	3	2	1	4	5
1	42	8	2	2	3	1	20	3	5	5	4	3	14	5	2	3	3	1
2	44	9	2	2	1	4	20	3	4	5	4	4	15	2	5	4	3	1
2	56	18	5	5	3	5	25	5	5	5	5	5	13	2	5	4	1	1
2	44	10	2	3	1	4	19	5	1	4	5	4	15	4	5	2	1	3
2	33	8	1	4	1	2	16	4	4	3	1	4	9	2	1	2	1	3
2	38	15	3	4	4	4	12	2	3	2	4	1	11	1	4	4	1	1
2	44	10	4	3	1	2	17	4	4	3	1	5	17	3	3	5	4	2
2	46	13	2	3	5	3	14	4	3	4	1	2	19	3	4	4	5	3
2	43	12	3	3	4	2	17	2	4	5	4	2	14	4	2	4	1	3
2	39	15	4	1	5	5	15	4	4	1	2	4	9	2	2	1	3	1



2	39	15	5	2	4	4	11	2	1	2	5	1	13	3	4	2	3	1
2	44	14	5	3	2	4	15	4	4	1	5	1	15	4	1	3	3	4
2	48	14	3	2	5	4	18	3	4	2	5	4	16	4	5	2	3	2
2	49	12	5	1	5	1	18	5	4	3	2	4	19	5	3	4	4	3
2	38	10	4	1	2	3	14	4	4	1	2	3	14	4	4	1	2	3
2	34	10	2	1	2	5	12	2	2	1	2	5	12	2	2	1	2	5
2	45	13	3	4	1	5	16	3	3	4	1	5	16	3	3	4	1	5
2	50	14	4	1	5	4	18	4	4	1	5	4	18	4	4	1	5	4
2	32	10	1	5	2	2	11	1	1	5	2	2	11	1	1	5	2	2
2	35	9	4	1	1	3	13	4	4	1	1	3	13	4	4	1	1	3
2	36	10	3	4	1	2	13	3	3	4	1	2	13	3	3	4	1	2
1	42	12	3	4	3	2	15	3	3	4	3	2	15	3	3	4	3	2
1	41	11	4	2	3	2	15	4	4	2	3	2	15	4	4	2	3	2
1	54	16	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5	19	3	3	3	5	5
1	50	14	4	5	1	4	18	4	4	5	1	4	18	4	4	5	1	4
1	36	10	3	4	1	2	13	3	3	4	1	2	13	3	3	4	1	2
1	49	13	5	2	3	3	18	5	5	2	3	3	18	5	5	2	3	3
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
1	25	7	2	2	2	1	9	2	2	2	2	1	9	2	2	2	2	1
1	43	13	2	4	4	3	15	2	2	4	4	3	15	2	2	4	4	3
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
2	49	13	5	3	4	1	18	5	5	3	4	1	18	5	5	3	4	1
2	17	5	1	2	1	1	6	1	1	2	1	1	6	1	1	2	1	1
2	55	15	5	4	2	4	20	5	5	4	2	4	20	5	5	4	2	4
2	31	9	2	2	3	2	11	2	2	2	3	2	11	2	2	2	3	2
2	38	12	1	3	3	5	13	1	1	3	3	5	13	1	1	3	3	5
2	58	16	5	4	3	4	21	5	5	4	3	4	21	5	5	4	3	4
2	44	12	4	5	1	2	16	4	4	5	1	2	16	4	4	5	1	2
1	43	13	2	2	4	5	15	2	2	2	4	5	15	2	2	2	4	5
1	41	13	1	5	2	5	14	1	1	5	2	5	14	1	1	5	2	5
1	53	15	4	5	3	3	19	4	4	5	3	3	19	4	4	5	3	3
1	40	12	2	5	4	1	14	2	2	5	4	1	14	2	2	5	4	1
1	33	9	3	1	4	1	12	3	3	1	4	1	12	3	3	1	4	1
1	53	15	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4	19	4	4	4	3	4
1	28	8	2	3	2	1	10	2	2	3	2	1	10	2	2	3	2	1
1	37	11	2	5	3	1	13	2	2	5	3	1	13	2	2	5	3	1
1	53	15	4	4	2	5	19	4	4	4	2	5	19	4	4	4	2	5
1	49	13	5	2	5	1	18	5	5	2	5	1	18	5	5	2	5	1
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
1	49	13	5	2	4	2	18	5	5	2	4	2	18	5	5	2	4	2
1	33	9	3	1	1	4	12	3	3	1	1	4	12	3	3	1	1	4
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
1	20	6	1	2	2	1	7	1	1	2	2	1	7	1	1	2	2	1
1	31	9	2	2	2	3	11	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	3
2	38	10	4	2	1	3	14	4	4	2	1	3	14	4	4	2	1	3

2	47	13	4	1	5	3	17	4	4	1	5	3	17	4	4	1	5	3
2	48	14	3	4	4	3	17	3	3	4	4	3	17	3	3	4	4	3
2	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
2	44	12	4	4	1	3	16	4	4	4	1	3	16	4	4	4	1	3
2	45	13	3	2	3	5	16	3	3	2	3	5	16	3	3	2	3	5
2	48	14	3	5	3	3	17	3	3	5	3	3	17	3	3	5	3	3
1	46	12	5	1	1	5	17	5	5	1	1	5	17	5	5	1	1	5
1	37	11	2	5	2	2	13	2	2	5	2	2	13	2	2	5	2	2
1	43	13	2	3	4	4	15	2	2	3	4	4	15	2	2	3	4	4
1	35	11	1	5	2	3	12	1	1	5	2	3	12	1	1	5	2	3
1	42	12	3	2	2	5	15	3	3	2	2	5	15	3	3	2	2	5
1	36	10	3	5	1	1	13	3	3	5	1	1	13	3	3	5	1	1
1	42	12	3	2	5	2	15	3	3	2	5	2	15	3	3	2	5	2
1	52	14	5	4	3	2	19	5	5	4	3	2	19	5	5	4	3	2
1	44	12	4	1	3	4	16	4	4	1	3	4	16	4	4	1	3	4
1	56	16	4	5	5	2	20	4	4	5	5	2	20	4	4	5	5	2
2	28	8	2	1	4	1	10	2	2	1	4	1	10	2	2	1	4	1
2	37	11	2	3	2	4	13	2	2	3	2	4	13	2	2	3	2	4
2	47	13	4	5	2	2	17	4	4	5	2	2	17	4	4	5	2	2
2	44	12	4	2	1	5	16	4	4	2	1	5	16	4	4	2	1	5
2	54	16	3	5	4	4	19	3	3	5	4	4	19	3	3	5	4	4
2	35	11	1	5	2	3	12	1	1	5	2	3	12	1	1	5	2	3
2	42	12	3	3	4	2	15	3	3	3	4	2	15	3	3	3	4	2
2	33	9	3	2	3	1	12	3	3	2	3	1	12	3	3	2	3	1
2	43	13	2	3	3	5	15	2	2	3	3	5	15	2	2	3	3	5
2	55	15	5	4	5	1	20	5	5	4	5	1	20	5	5	4	5	1
1	52	14	5	2	2	5	19	5	5	2	2	5	19	5	5	2	2	5
1	44	14	1	4	5	4	15	1	1	4	5	4	15	1	1	4	5	4
1	33	9	3	2	1	3	12	3	3	2	1	3	12	3	3	2	1	3
1	42	12	3	4	3	2	15	3	3	4	3	2	15	3	3	4	3	2
1	26	8	1	1	2	4	9	1	1	1	2	4	9	1	1	1	2	4
1	36	10	3	1	2	4	13	3	3	1	2	4	13	3	3	1	2	4
1	20	6	1	1	2	2	7	1	1	1	2	2	7	1	1	1	2	2
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
1	52	14	5	1	4	4	19	5	5	1	4	4	19	5	5	1	4	4
1	14	4	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1
1	31	9	2	1	3	3	11	2	2	1	3	3	11	2	2	1	3	3
1	46	12	5	2	1	4	17	5	5	2	1	4	17	5	5	2	1	4
1	45	13	3	2	5	3	16	3	3	2	5	3	16	3	3	2	5	3
1	54	16	3	4	4	5	19	3	3	4	4	5	19	3	3	4	4	5
1	20	6	1	3	1	1	7	1	1	3	1	1	7	1	1	3	1	1
1	43	11	5	1	4	1	16	5	5	1	4	1	16	5	5	1	4	1
1	51	15	3	5	3	4	18	3	3	5	3	4	18	3	3	5	3	4
1	58	16	5	2	4	5	21	5	5	2	4	5	21	5	5	2	4	5
1	39	11	3	1	3	4	14	3	3	1	3	4	14	3	3	1	3	4

1	40	10	5	1	1	3	15	5	5	1	1	3	15	5	5	1	1	3
1	39	11	3	3	2	3	14	3	3	3	2	3	14	3	3	3	2	3
1	41	11	4	4	1	2	15	4	4	4	1	2	15	4	4	4	1	2
1	50	14	4	1	4	5	18	4	4	1	4	5	18	4	4	1	4	5
1	40	12	2	4	4	2	14	2	2	4	4	2	14	2	2	4	4	2
1	60	18	3	5	5	5	21	3	3	5	5	5	21	3	3	5	5	5
1	32	8	4	2	1	1	12	4	4	2	1	1	12	4	4	2	1	1
1	64	18	5	5	3	5	23	5	5	5	3	5	23	5	5	5	3	5
1	51	15	3	5	5	2	18	3	3	5	5	2	18	3	3	5	5	2
1	39	11	3	1	5	2	14	3	3	1	5	2	14	3	3	1	5	2

CLIMA ORGANIZACIONAL	AUTORREALIZACIÓN	p15	p16	p17	INVOLUCRAMIENTO LABORAL	p18	p19	p20	SUPERVISIÓN	p21	p22	CONDICIONES LABORALES	p23	p24	p25
35	10	3	4	3	7	1	4	2	6	4	2	12	5	2	5
31	10	5	3	2	11	4	5	2	4	2	2	6	4	1	1
33	8	2	2	4	11	5	4	2	5	4	1	9	2	4	3
33	11	5	1	5	11	4	5	2	5	1	4	6	1	1	4
28	11	3	3	5	7	1	1	5	4	2	2	6	3	2	1
29	8	4	2	2	8	4	3	1	3	2	1	10	2	4	4
35	7	2	2	3	12	5	5	2	6	2	4	10	3	4	3
34	11	3	4	4	10	3	5	2	4	1	3	9	3	3	3
32	4	1	2	1	9	4	3	2	7	5	2	12	5	3	4
33	9	3	1	5	9	2	4	3	5	1	4	10	3	4	3
30	10	3	3	4	9	3	2	4	5	2	3	6	1	2	3
26	6	2	3	1	6	1	3	2	3	2	1	11	3	5	3
30	9	1	5	3	3	1	1	1	6	5	1	12	3	5	4
37	12	5	4	3	7	5	1	1	6	2	4	12	5	4	3
34	10	4	2	4	8	4	2	2	8	3	5	8	5	2	1
36	10	3	4	3	8	3	3	2	9	5	4	9	4	3	2
41	11	4	3	4	15	5	5	5	8	5	3	7	1	3	3
33	8	1	3	4	11	5	5	1	3	2	1	11	4	2	5
33	6	4	1	1	10	3	5	2	6	5	1	11	4	3	4
29	8	2	5	1	8	4	3	1	5	2	3	8	2	2	4
31	7	3	3	1	6	4	1	1	7	2	5	11	4	5	2
27	7	1	2	4	7	1	2	4	6	3	3	7	1	1	5
22	9	2	5	2	4	2	1	1	6	1	5	3	1	1	1
37	10	4	5	1	14	5	4	5	6	5	1	7	5	1	1
37	10	3	5	2	9	5	1	3	9	5	4	9	3	5	1
29	7	1	2	4	7	1	3	3	5	2	3	10	4	5	1

26	5	2	1	2	10	4	4	2	4	2	2	7	2	4	1
32	10	5	3	2	10	2	3	5	5	3	2	7	2	4	1
33	6	4	1	1	13	5	5	3	2	1	1	12	3	5	4
39	12	5	5	2	11	3	3	5	7	2	5	9	3	5	1
27	10	3	4	3	6	2	3	1	3	2	1	8	3	3	2
35	13	4	5	4	4	2	1	1	8	4	4	10	5	2	3
27	9	2	2	5	6	2	3	1	6	5	1	6	3	2	1
35	10	3	5	2	14	4	5	5	3	1	2	8	1	3	4
28	7	4	2	1	10	5	3	2	3	1	2	8	3	2	3
33	10	4	2	4	11	5	5	1	6	5	1	6	3	1	2
24	7	3	1	3	11	3	5	3	3	2	1	3	1	1	1
36	9	1	4	4	12	4	3	5	10	5	5	5	1	3	1
28	7	1	2	4	7	2	4	1	6	1	5	8	5	2	1
30	6	1	4	1	12	4	3	5	6	3	3	6	1	1	4
35	10	4	2	4	10	2	3	5	8	4	4	7	2	2	3
30	7	1	4	2	10	5	2	3	6	1	5	7	1	4	2
27	4	1	2	1	8	4	1	3	8	5	3	7	2	2	3
28	8	4	1	3	4	1	1	2	5	1	4	11	5	5	1
26	7	4	1	2	7	4	1	2	5	4	1	7	4	1	2
18	5	2	1	2	5	2	1	2	3	2	1	5	2	1	2
31	8	3	4	1	8	3	4	1	7	3	4	8	3	4	1
35	10	4	1	5	10	4	1	5	5	4	1	10	4	1	5
30	8	1	5	2	8	1	5	2	6	1	5	8	1	5	2
23	6	4	1	1	6	4	1	1	5	4	1	6	4	1	1
31	8	3	4	1	8	3	4	1	7	3	4	8	3	4	1
37	10	3	4	3	10	3	4	3	7	3	4	10	3	4	3
33	9	4	2	3	9	4	2	3	6	4	2	9	4	2	3
39	11	3	3	5	11	3	3	5	6	3	3	11	3	3	5
39	10	4	5	1	10	4	5	1	9	4	5	10	4	5	1
31	8	3	4	1	8	3	4	1	7	3	4	8	3	4	1
37	10	5	2	3	10	5	2	3	7	5	2	10	5	2	3
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
22	6	2	2	2	6	2	2	2	4	2	2	6	2	2	2
36	10	2	4	4	10	2	4	4	6	2	4	10	2	4	4
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
44	12	5	3	4	12	5	3	4	8	5	3	12	5	3	4
15	4	1	2	1	4	1	2	1	3	1	2	4	1	2	1
42	11	5	4	2	11	5	4	2	9	5	4	11	5	4	2
25	7	2	2	3	7	2	2	3	4	2	2	7	2	2	3

25	7	1	3	3	7	1	3	3	4	1	3	7	1	3	3
45	12	5	4	3	12	5	4	3	9	5	4	12	5	4	3
39	10	4	5	1	10	4	5	1	9	4	5	10	4	5	1
28	8	2	2	4	8	2	2	4	4	2	2	8	2	2	4
30	8	1	5	2	8	1	5	2	6	1	5	8	1	5	2
45	12	4	5	3	12	4	5	3	9	4	5	12	4	5	3
40	11	2	5	4	11	2	5	4	7	2	5	11	2	5	4
28	8	3	1	4	8	3	1	4	4	3	1	8	3	1	4
41	11	4	4	3	11	4	4	3	8	4	4	11	4	4	3
26	7	2	3	2	7	2	3	2	5	2	3	7	2	3	2
37	10	2	5	3	10	2	5	3	7	2	5	10	2	5	3
38	10	4	4	2	10	4	4	2	8	4	4	10	4	4	2
43	12	5	2	5	12	5	2	5	7	5	2	12	5	2	5
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
40	11	5	2	4	11	5	2	4	7	5	2	11	5	2	4
19	5	3	1	1	5	3	1	1	4	3	1	5	3	1	1
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
18	5	1	2	2	5	1	2	2	3	1	2	5	1	2	2
22	6	2	2	2	6	2	2	2	4	2	2	6	2	2	2
27	7	4	2	1	7	4	2	1	6	4	2	7	4	2	1
35	10	4	1	5	10	4	1	5	5	4	1	10	4	1	5
40	11	3	4	4	11	3	4	4	7	3	4	11	3	4	4
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
35	9	4	4	1	9	4	4	1	8	4	4	9	4	4	1
29	8	3	2	3	8	3	2	3	5	3	2	8	3	2	3
41	11	3	5	3	11	3	5	3	8	3	5	11	3	5	3
27	7	5	1	1	7	5	1	1	6	5	1	7	5	1	1
34	9	2	5	2	9	2	5	2	7	2	5	9	2	5	2
32	9	2	3	4	9	2	3	4	5	2	3	9	2	3	4
30	8	1	5	2	8	1	5	2	6	1	5	8	1	5	2
26	7	3	2	2	7	3	2	2	5	3	2	7	3	2	2
35	9	3	5	1	9	3	5	1	8	3	5	9	3	5	1
35	10	3	2	5	10	3	2	5	5	3	2	10	3	2	5
45	12	5	4	3	12	5	4	3	9	5	4	12	5	4	3
29	8	4	1	3	8	4	1	3	5	4	1	8	4	1	3
51	14	4	5	5	14	4	5	5	9	4	5	14	4	5	5
24	7	2	1	4	7	2	1	4	3	2	1	7	2	1	4
26	7	2	3	2	7	2	3	2	5	2	3	7	2	3	2
42	11	4	5	2	11	4	5	2	9	4	5	11	4	5	2

27	7	4	2	1	7	4	2	1	6	4	2	7	4	2	1
44	12	3	5	4	12	3	5	4	8	3	5	12	3	5	4
30	8	1	5	2	8	1	5	2	6	1	5	8	1	5	2
36	10	3	3	4	10	3	3	4	6	3	3	10	3	3	4
29	8	3	2	3	8	3	2	3	5	3	2	8	3	2	3
29	8	2	3	3	8	2	3	3	5	2	3	8	2	3	3
51	14	5	4	5	14	5	4	5	9	5	4	14	5	4	5
34	9	5	2	2	9	5	2	2	7	5	2	9	5	2	2
35	10	1	4	5	10	1	4	5	5	1	4	10	1	4	5
23	6	3	2	1	6	3	2	1	5	3	2	6	3	2	1
37	10	3	4	3	10	3	4	3	7	3	4	10	3	4	3
14	4	1	1	2	4	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2
22	6	3	1	2	6	3	1	2	4	3	1	6	3	1	2
14	4	1	1	2	4	1	1	2	2	1	1	4	1	1	2
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
36	10	5	1	4	10	5	1	4	6	5	1	10	5	1	4
11	3	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1
21	6	2	1	3	6	2	1	3	3	2	1	6	2	1	3
31	8	5	2	1	8	5	2	1	7	5	2	8	5	2	1
35	10	3	2	5	10	3	2	5	5	3	2	10	3	2	5
40	11	3	4	4	11	3	4	4	7	3	4	11	3	4	4
19	5	1	3	1	5	1	3	1	4	1	3	5	1	3	1
36	10	5	1	4	10	5	1	4	6	5	1	10	5	1	4
41	11	3	5	3	11	3	5	3	8	3	5	11	3	5	3
40	11	5	2	4	11	5	2	4	7	5	2	11	5	2	4
25	7	3	1	3	7	3	1	3	4	3	1	7	3	1	3
27	7	5	1	1	7	5	1	1	6	5	1	7	5	1	1
30	8	3	3	2	8	3	3	2	6	3	3	8	3	3	2
35	9	4	4	1	9	4	4	1	8	4	4	9	4	4	1
32	9	4	1	4	9	4	1	4	5	4	1	9	4	1	4
36	10	2	4	4	10	2	4	4	6	2	4	10	2	4	4
47	13	3	5	5	13	3	5	5	8	3	5	13	3	5	5
27	7	4	2	1	7	4	2	1	6	4	2	7	4	2	1
49	13	5	5	3	13	5	5	3	10	5	5	13	5	5	3
47	13	3	5	5	13	3	5	5	8	3	5	13	3	5	5
31	9	3	1	5	9	3	1	5	4	3	1	9	3	1	5



**Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**Unidad de Grados y Títulos**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN N°0379 - 2023- FCE**

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL DE TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
 LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACION**

En Huacho, el día **29 de mayo del 2023**, siendo las **10:00 AM** en la **Sala virtual** de Sustentación de la Facultad de Ciencias Empresariales, los Miembros del Jurado Evaluador de Tesis, integrado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE:	<b>Dr. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA</b>	DNI N° 15591398
SECRETARIO:	<b>Dr. FELIX GIL CARO SOTO</b>	DNI N° 32124959
VOCAL:	<b>M(a). ANA MARIA PERALTA MINCHOLA</b>	DNI N° 71130086
ASESOR :	<b>M(o). CARLOS MANUEL LEON SANCHEZ</b>	DNI N° 41199839

El postulante al Título Profesional, don: **FRAN FRANKLIN TORIBIO BONILLA**, identificado con **D.N.I N° 73441352**; procedió a la Sustentación de Tesis: **"COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN, 2022"** autorizado mediante **Resolución de Decanato N°0334-2023-FCE**, de fecha **17 de mayo del 2023**, de conformidad con las disposiciones del Reglamento de Grados académicos y Títulos Profesionales vigente, **N°0944-2021- CU- UNJFSC**, absolviendo los interrogantes que le formularon los señores miembros del Jurado.

Concluida la Sustentación de la investigación, se procedió a la votación correspondiente, resultando el candidato **APROBADO** por **UNANIMIDAD** con la nota de:

CALIFICACIÓN		EQUIVALENCIA	CONDICIÓN
NÚMERO	LETRAS		
16	DIECISESIS	BUENO	APROBADO

Siendo las **11:00 AM** del día **29 de mayo del 2023**, se dio por concluido el acto de Sustentación, firmando el Jurado Evaluador las Actas de Sustentación de: **"COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE OYÓN, 2022"**, para obtener el Título Profesional de **LICENCIADO(A) ADMINISTRACION**, inscrito en el folio N° 0379 del **LIBRO DE ACTAS**.



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Dr. JESUS JACOBO CORONADO ESPINOZA**  
 PRESIDENTE - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Dr. FELIX GIL CARO SOTO**  
 SECRETARIO - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**M(a). ANA MARIA PERALTA MINCHOLA**  
 VOCAL - JURADO EVALUADOR



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**M(o). CARLOS MANUEL LEON SANCHEZ**  
 ASESOR DE TESIS

# COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

## INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorio.unjfsc.edu.pe">repositorio.unjfsc.edu.pe</a> Fuente de Internet	6%
2	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion Trabajo del estudiante	1%
4	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
6	<a href="http://repositorio.udh.edu.pe">repositorio.udh.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec">repositorio.ucsg.edu.ec</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="http://www.ehu.eus">www.ehu.eus</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="http://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	





# **Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión**

**Facultad de Ciencias Empresariales  
Escuela Profesional de Administración**

**Comunicación interna y clima organizacional en la municipalidad provincial de  
Oyón, 2022.**

**Tesis**

**Para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración**

**Autor**

**Fran Franklin Toribio Bonilla**

**Asesor**

**Mg. Carlos Manuel León Sánchez**

**Huacho - Perú**

**2023**