

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Tesis

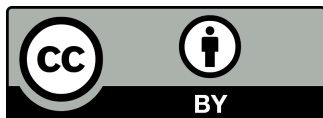
**Comunicación interna y su relación con el
clima organizacional de los trabajadores en
una entidad estatal, Lima, Perú, 2024**

Yahayra Alexandra Rodriguez Delgado De Cardenas
Jesus Amalia Saona Vallejos
Jhonatan Vargas Caceres

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Lima, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ANEXO 6**INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DEL
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

A : Mg. Jaime Sobrados Tapia
Director Académico de la Escuela de Posgrado

DE : **Dr. Eduardo Franco Chalco**
Asesor del Trabajo de Investigación

ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de Trabajo de Investigación

FECHA : 26/11/2024

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para saludarlo y en vista de haber sido designado Asesor del Trabajo de Investigación/Tesis/Artículo Científico titulado “**“COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA ENTIDAD ESTATAL LIMA, PERÚ, 2024”**”, perteneciente a **Bach. Yahayra Alexandra Rodríguez Delgado De Cárdenas, Bach. Jesús Amalia Saona Vallejos, Bach. Jhonatan Vargas Cáceres**, de la **maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional**, se procedió con el análisis del documento mediante la herramienta “Turnitin” y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software, cuyo resultado es **9%** de similitud (informe adjunto) sin encontrarse hallazgos relacionados con plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía Sí ☒ NO ☐
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores (Máximo nº de palabras excluidas: < 40) Sí ☒ NO ☐
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante Sí ☐ NO ☒

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citados) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad.

Recae toda responsabilidad del contenido de la tesis sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios de legalidad, presunción de veracidad y simplicidad, expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales – RENATI y en la Directiva 003-2016-R/UC.

Esperando la atención a la presente, me despido sin otro particular y sea propicia la ocasión para renovar las muestras de mi especial consideración.

Atentamente,



Dr. Eduardo Franco Chalco
DNI: 70817665

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, **RODRIGUEZ DELGADO DE CARDENAS YAHAYRA ALEXANDRA**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° **70356383**, de la **MAESTRÍA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA ENTIDAD ESTATAL LIMA, PERÚ, 2024**", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de **MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 28 de enero del 2025



DNI. N° 70356383

RODRIGUEZ DELGADO DE CARDENAS

YAHAYRA ALEXANDRA



Huella

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Colasuy
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendiolá 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

J. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, **SAONA VALLEJOS JESÚS AMALIA**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 10143612, de la **MAESTRÍA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA ENTIDAD ESTATAL LIMA, PERÚ, 2024**", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado o publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 20 de enero del 2025



DNI. N° 10143612
SAONA VALLEJOS JESUS AMALIA



Huella

Arequipa
Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo
Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco
Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuy
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima
Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Yo, **VARGAS CACERES JHONATAN**, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 45259864, de la **MAESTRÍA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL**, de la Escuela de Posgrado de la Universidad Continental, declaro bajo juramento lo siguiente:

1. El Trabajo de Investigación titulado "**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES EN UNA ENTIDAD ESTATAL LIMA, PERÚ, 2024**", es de mi autoría, el mismo que presento para optar el Grado Académico de MAESTRO EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.
2. El Trabajo de Investigación no ha sido plagiado ni total ni parcialmente, para lo cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, por lo que no atenta contra derechos de terceros.
3. El Trabajo de Investigación es original e inédito, y no ha sido realizado, desarrollado y publicado, parcial ni totalmente, por terceras personas naturales o jurídicas. No incurre en autoplagio; es decir, no fue publicado ni presentado de manera previa para conseguir algún grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, pues no son falsos, duplicados, ni copiados, por consiguiente, constituyen un aporte significativo para la realidad estudiada.

De identificarse fraude, falsificación de datos, plagio, información sin cita de autores, uso ilegal de información ajena, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a las acciones legales pertinentes.

Lima, 20 de enero del 2025



Huella

DNI. N° 45259864
VARGAS CACERES JHONATAN

Arequipa

Av. Los Incas S/N,
José Luis Bustamante y Rivero
(054) 412 030

Calle Alfonso Ugarte 607, Yanahuara
(054) 412 030

Huancayo

Av. San Carlos 1980
(064) 481 430

Cusco

Urb. Manuel Prado - Lote B, N° 7 Av. Collasuyo
(084) 480 070

Sector Angostura KM. 10,
carretera San Jerónimo - Saylla
(084) 480 070

Lima

Av. Alfredo Mendiola 5210, Los Olivos
(01) 213 2760

Jr. Junín 355, Miraflores
(01) 213 2760

Tesis MRH

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

10%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.continental.edu.pe

Fuente de Internet

1%

2

www.coursehero.com

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

1%

4

publicar.claec.org

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.unasam.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.unac.edu.pe

Fuente de Internet

1%

8

s3.amazonaws.com

Fuente de Internet

1%

9

Submitted to Escuela de Posgrado Newman

Trabajo del estudiante

1%

10

repositorio.upse.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

11

repositorio.itm.edu.co

Fuente de Internet

<1%

12

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

<1%

13

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

<1%

14

1library.co

Fuente de Internet

<1%

15

dspace.ups.edu.ec

Fuente de Internet

<1%

Excluir citas Apagado Excluir coincidencias < 40 words
Excluir bibliografía Activo

Asesor

Dr. Eduardo Franco Chalco

Agradecimiento y Dedicatoria

Dedico con mucho amor esta Tesis para mi hija María Alejandra y mi esposo Henry Luis, agradezco el apoyo y comprensión de los 2 años sin fines de semana de paseos familiares.

Jesús Amalia Saona Vallejos

A mi esposo, mi compañero de vida y mi mayor apoyo. Sin tu aliento constante, tu paciencia infinita y tu amor incondicional, este logro no habría sido posible. Fuiste mi impulso en los momentos de duda y mi fortaleza cuando el camino se hizo difícil. Gracias por creer en mí, incluso cuando yo dudaba de mí misma. A mi hija, mi razón de ser y mi mayor motivación. Cada esfuerzo, cada noche de estudio y cada sacrificio han valido la pena pensando en ti, en el ejemplo que quiero dejarte y en el futuro que juntas estamos construyendo. Esta tesis es para ustedes, quienes han sido mi motor, mi inspiración y mi razón para seguir adelante. Con todo mi amor, gracias por ser mi familia.

Yahayra Alexandra Rodríguez Delgado de
Cárdenas

Elevo mi gratitud a Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por guiar mis pasos y permitirme alcanzar este logro. Sin Su luz, este camino no habría sido posible. A mis cuatro abuelos, pilares de amor y sabiduría en mi vida, les agradezco por su apoyo incondicional y por ser ejemplo de

perseverancia y bondad. Su presencia en mi vida es un regalo que atesoro profundamente. A mi madre, mi mayor inspiración y mi fuerza, gracias por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Tu sacrificio y amor han sido el motor que me impulsó a seguir adelante. Te lo debo todo. A mi novia, mi compañera de vida, gracias por estar a mi lado en cada paso, por tu paciencia, tu cariño y por ser mi apoyo incondicional. Este logro también es tuyo. Y finalmente, a toda la gente que me rodea y me apoya, familiares, amigos, profesores y colegas, gracias por sus palabras de aliento, su compañía y su confianza. Este título es un reflejo del amor y la solidaridad que me han brindado. Este logro no es solo mío, es de todos aquellos que han creído en mí y han caminado a mi lado. ¡Gracias infinitas!

Jhonatan Vargas Cáceres

Índice

Asesor	ii
Agradecimiento y Dedicatoria.....	iii
Índice.....	v
Índice de Tablas	viii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción.....	xi
Capítulo I: Planteamiento del estudio	12
1.1 Planteamiento y formulación del problema	12
1.1.1 Planteamiento del problema	12
1.1.2 Formulación del problema	14
A. Problema General	14
B. Problemas Específicos	15
1.2 Determinación de objetivos.....	15
1.2.1 Objetivo general	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.2 Justificación e importancia del estudio.....	15
1.4 Limitaciones de la presente investigación.....	16
Capítulo II: Marco teórico	18
2.1 Antecedentes del problema	18
2.2 Bases teóricas	21
Modelo de Litwin y Stringer	21
Aplicaciones Prácticas del Modelo	22
Modelo de Clima Organizacional de Schneider.....	23
Teoría de la Red de Comunicación	24
Redes Formales	24
Redes Informales.....	25
Comunicación Interna	26
Dimensión intrapersonal	29
Indicadores de la Dimensión Intrapersonal.....	30
Dimensión interpersonal	30
Indicadores de la Dimensión Interpersonal.....	30

Dimensión institucional	31
Indicadores de la Dimensión Institucional.....	31
Clima organizacional	31
Dimensión de comportamiento organizacional	32
Indicadores de la Dimensión de Comportamiento Organizacional	32
Dimensión de estructura organizacional	32
Indicadores de la Dimensión de Estructura Organizacional	32
Dimensión de estilo de dirección	33
Indicadores de la Dimensión de Estilo de Dirección	33
2.3 Definición de términos básicos	34
Capítulo III: Hipótesis y variables	37
3.1 Hipótesis	37
3.1.1 Hipótesis general.....	37
3.1.2 Hipótesis específicas.....	38
3.2 Operacionalización de variables	38
3.2.1 Variable 1	38
3.2.2 Variable 2	38
3.2.3 Matriz de Operacionalización de variables	39
Capítulo IV: Metodología del estudio	40
4.1 Método y tipo de investigación.....	40
4.1.1 Método	40
4.1.2 Tipo o alcance	40
4.2 Diseño de investigación	40
4.3 Población y muestra	40
4.3.1 Población	40
4.3.2 Muestra	41
4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	41
4.5 Técnicas de análisis de datos.....	42
Capítulo V: Resultados.....	43
5.1 Resultados y Análisis	43
5.2 Discusión de resultados.....	47
Conclusiones.....	50
Referencias bibliográficas	52

Anexos	56
--------------	----

Índice de Tablas

Tabla 1.....	41
Tabla 2.....	43
Tabla 3.....	43
Tabla 4.....	44
Tabla 5.....	44
Tabla 6.....	46
Tabla 7.....	46
Tabla 8.....	46

Resumen

La investigación analiza la comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una entidad estatal de Lima, Perú, 2024. La población estudiada tiene una edad promedio alta, predominando personas entre 47 a 58 años, y una mayor representación femenina (58.9%). La mayoría de los empleados tiene más de 20 años de servicio, reflejando una baja rotación. Áreas clave como la Subunidad del Registro de Propiedad Inmueble concentran la mayor cantidad de personal. La comunicación institucional tiene la correlación más fuerte con el clima organizacional (0.732), seguida de la comunicación interpersonal (0.600) y la intrapersonal (0.437). Se concluye que mejorar la comunicación interna, especialmente a nivel institucional, tiene un impacto positivo en el clima organizacional. Además, estilos de dirección participativos y comportamientos organizacionales positivos son cruciales para una comunicación interna efectiva. Se recomiendan estrategias de comunicación integral para optimizar el ambiente laboral y la eficiencia operativa.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Clima Organizacional, Entidad Estatal

Abstract

The research analyzes internal communication and its relationship with the organizational climate in a state entity in Lima, Peru, 2024. The studied population has a high average age, predominantly aged between 47 and 58, with a higher representation of females (58.9%). Most employees have over 20 years of service, indicating low turnover. Key areas such as the Subunit of Real Estate Registry concentrate the most personnel. Institutional communication has the strongest correlation with organizational climate (0.732), followed by interpersonal communication (0.600) and intrapersonal communication (0.437). The study concludes that improving internal communication, especially at the institutional level, positively impacts the organizational climate. Additionally, participative management styles and positive organizational behavior are crucial for effective internal communication. Integrated communication strategies are recommended to optimize the work environment and operational efficiency.

Key Words: Internal Communication, Organizational Climate, State Entity

Introducción

En el contexto de las entidades públicas, la comunicación interna es fundamental para el buen funcionamiento y la eficiencia de la organización. Sin embargo, la falta de estudios específicos en esta área resalta la necesidad de investigar cómo estos procesos de comunicación influyen en el ambiente laboral. Una comunicación interna efectiva no solo mejora la transparencia y la eficiencia, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más positivo y productivo. Este estudio se enfoca en identificar las prácticas de comunicación que pueden mejorar la cohesión entre los equipos de trabajo, así como la satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización. Al abordar estos aspectos, se pretende proporcionar aspectos valiosos para el desarrollo de estrategias de mejora. Los hallazgos de esta investigación no solo aportarán al conocimiento teórico, sino que también tendrán aplicaciones prácticas, ayudando a formular políticas y prácticas que promuevan una comunicación más efectiva dentro de las entidades estatales. El estudio está estructurado de la siguiente manera, en primera instancia capítulo I, este capítulo sienta las bases de la investigación con el planteamiento del Este análisis es especialmente relevante en Lima, Perú, donde se observa una carencia de investigaciones que aborden la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público el problema, las interrogantes del estudio, los objetivos, general y específicos donde se proporciona un contexto amplio y detallado sobre el tema. luego capítulo II, donde se realiza una revisión exhaustiva de la literatura científica, los antecedentes que sirven de marco inicial tanto a nivel nacional como internacional. Por otro lado, el capítulo III, con las hipótesis y variables pertinentes al estudio, luego el capítulo IV con la metodología de la investigación, este capítulo detalla el diseño metodológico del estudio, describiendo los procedimientos que se seguirán para recolectar y analizar los datos. Seguidamente el capítulo V, donde se presentan los resultados de la investigación, finalmente conclusiones y recomendaciones que no pretenden sean generalizadas, sino que, por el contrario, se consideran como punto de partida para estudios posteriores que avizoren indagar sobre las causas en la relación de la comunicación con el clima organizacional.

Capítulo I: Planteamiento del estudio

1.1 Planteamiento y formulación del problema

1.1.1 Planteamiento del problema

La comunicación interna es esencial para el éxito de cualquier organización, ya sea una empresa privada o una institución pública. Su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales es significativo y multifacético. Desde un punto de vista de dirección estratégica, la comunicación interna clara y constante asegura que todos los miembros de la organización estén alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos, es decir cuando los empleados entienden claramente los objetivos de la organización y cómo su trabajo contribuye a alcanzarlos, se genera un sentido de propósito y dirección. Esto es especialmente crucial en instituciones públicas, donde la misión puede estar orientada al servicio público y al bienestar social. La alineación de todos los niveles jerárquicos con estos objetivos facilita la cohesión y el trabajo en equipo, mejorando la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos y programas. Por otra parte, desde un punto de vista de productividad y eficiencia, la comunicación interna efectiva reduce los malentendidos y errores, lo que se traduce en una mayor productividad, ciertamente cuando la información fluye de manera eficiente, los empleados pueden tomar decisiones informadas y actuar con rapidez. Esto es vital tanto en el sector privado como en el público, donde la agilidad y la capacidad de respuesta son esenciales para adaptarse a cambios y desafíos. Además, una buena comunicación interna permite la identificación y resolución temprana de problemas, evitando retrasos y costos adicionales.

En este orden de ideas, Casares (2007) considera desde un ámbito de innovación y creatividad, que la comunicación abierta y bidireccional fomenta un ambiente donde los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas y sugerencias. Este intercambio de ideas es crucial para la innovación, ya que permite la colaboración y el aprovechamiento de diversas perspectivas y conocimientos. En las instituciones públicas, donde los recursos pueden ser limitados, la innovación es clave para encontrar soluciones eficientes y efectivas a problemas complejos. La

comunicación interna que promueve la creatividad puede llevar a mejoras significativas en los servicios y programas ofrecidos. Por su parte, Guerrero Alvarado et al. (2022), desde el compromiso y motivación, señala que los empleados que se sienten informados y escuchados tienden a estar más comprometidos y motivados. La comunicación interna efectiva crea un sentido de pertenencia y valor, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación de personal. En el sector público, donde la motivación puede estar impulsada por el deseo de servir a la comunidad, mantener a los empleados comprometidos es esencial para asegurar la continuidad y calidad del servicio.

De igual manera, la comunicación interna también juega un papel crucial en la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional positiva. Los valores y comportamientos deseados pueden ser reforzados a través de mensajes consistentes y claros. Una cultura organizacional fuerte y positiva no solo atrae y retiene talento, sino que también mejora la reputación de la organización tanto internamente como externamente. En las instituciones públicas, una cultura organizacional sólida puede aumentar la confianza y la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados, en este sentido Vizcaya et al. (2017) señala que la comunicación interna es un vehículo clave para transmitir y reforzar la cultura organizacional. Una cultura que promueve la comunicación abierta y el respeto mutuo facilita la integración de los empleados y mejora el clima laboral. De estas evidencias se puede inferir, que una buena comunicación interna es esencial para crear un clima organizacional positivo, ya que fomenta la transparencia y la confianza, asegura la coherencia y claridad en los mensajes, permite la participación y el compromiso de los empleados, facilita la resolución de conflictos, refuerza la cultura organizacional y establece un liderazgo efectivo. Todo esto contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso, colaborativo y productivo

Ahora bien, desde un contexto de entidades estatales la falta de claridad en los mensajes implica inconvenientes por efecto de la ambigüedad, en este sentido en el ámbito internacional se consideran trabajos como los de (Castro et al., 2020; Cerdá et al., 2021; García y Arvelo, 2021). Por otro lado, un estudio sobre clima empresarial en España (2023), llevado a cabo por Sigma Dos, encuestó a 2,150 empresas en el país. Los hallazgos revelaron que el 47% de los empleados tiene

una percepción moderada del clima laboral. Además, se observó que el personal administrativo evaluó el clima laboral de manera más positiva en comparación con los trabajadores de planta. Por otro lado, Ortega (2019) en un análisis exhaustivo del clima organizacional en un contexto académico específico estudio las percepciones de estudiantes, profesores y personal administrativo sobre diferentes dimensiones del clima organizacional, en términos generales, los resultados revelan un alto nivel de conformidad y aceptación del clima organizacional ofreciendo una visión clara de cómo se percibe el ambiente laboral identificando áreas de mejora para promover un entorno más positivo y productivo. De este modo, mejorar la comunicación en entidades estatales es crucial para reducir la ambigüedad y aumentar la eficiencia. Para lograrlo, es esencial que los mensajes sean claros y concisos, evitando jerga técnica innecesaria. La capacitación en habilidades de comunicación, el uso de herramientas tecnológicas modernas, y la implementación de canales de retroalimentación regular son fundamentales. Fomentar una cultura de transparencia y utilizar múltiples canales de comunicación asegura que la información llegue a todos los empleados de manera efectiva. Además, los líderes deben modelar buenas prácticas de comunicación, siendo accesibles y abiertos a la comunicación bidireccional. Estas estrategias pueden mejorar significativamente la comunicación interna, reduciendo la ambigüedad y mejorando la eficiencia organizacional.

La comunicación en entidades públicas en Perú ha sido un tema relativamente poco explorado. Aunque existen investigaciones sobre políticas públicas y gestión en sectores como la educación, la literatura específica sobre la comunicación interna en entidades estatales es limitada. Esto sugiere una oportunidad para realizar estudios más profundos y específicos que aborden las particularidades y desafíos de la comunicación en el contexto peruano.

1.1.2 Formulación del problema

A. Problema General

Problema:

¿Qué relación se observa entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores en una entidad estatal en Lima, Perú?

B. Problemas Específicos

- ¿Cuál es la relación entre el comportamiento organizacional y la comunicación interna en una entidad estatal?
- ¿Cuál es la asociación entre las dimensiones de la comunicación interna con el clima laboral de la entidad estatal?
- ¿Cuál es la relación entre estilo de dirección y la comunicación interna en una entidad estatal?

1.2 Determinación de objetivos

1.2.1 Objetivo general

Analizar la comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores en una entidad estatal Lima, Perú, 2024

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el comportamiento organizacional y la comunicación interna en una entidad estatal
- Identificar la asociación entre las dimensiones de la comunicación interna con el clima laboral de la entidad estatal
- Determinar la relación entre estilo de dirección y la comunicación interna en una entidad estatal

1.2 Justificación e importancia del estudio

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores en una entidad estatal Lima, Perú, 2024, en este sentido la comunicación interna para el buen funcionamiento de las entidades estatales. En el contexto de Lima, Perú, la falta de estudios específicos sobre cómo la comunicación interna influye en el clima organizacional de los trabajadores en entidades públicas resalta la necesidad de esta investigación. Una comunicación efectiva no solo mejora la transparencia y la eficiencia, sino que también contribuye a un ambiente laboral más positivo y productivo. Al analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional, esta investigación proporcionará insights valiosos que pueden ser

utilizados para desarrollar estrategias de mejora. Esto, a su vez, puede llevar a una mayor satisfacción laboral, mejor cohesión entre equipos y una mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Además, los hallazgos de este estudio pueden servir como referencia para futuras investigaciones y para la implementación de políticas públicas que promuevan una comunicación más efectiva en el sector estatal. Por otro lado, se desprenden distintas dimensiones donde se contextualiza la investigación:

Ámbito Teórico: Esta investigación contribuirá al cuerpo teórico existente sobre comunicación organizacional y clima laboral, proporcionando un marco conceptual que puede ser utilizado en estudios futuros. Se espera que los resultados amplíen la comprensión de cómo la comunicación interna afecta diversas dimensiones del clima organizacional.

Ámbito Individual: A nivel individual, los empleados se beneficiarán de una mejor comunicación interna, lo que puede aumentar su satisfacción laboral, motivación y compromiso con la organización. Una comunicación clara y efectiva puede reducir el estrés y la ambigüedad, mejorando el bienestar general de los trabajadores.

Ámbito Institucional: Institucionalmente, la entidad estatal podrá identificar áreas de mejora en sus prácticas de comunicación, lo que puede llevar a una mayor eficiencia operativa y un mejor cumplimiento de sus objetivos. Una comunicación interna optimizada puede fortalecer la cohesión y colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Ámbito Práctico: En términos prácticos, esta investigación proporcionará recomendaciones concretas y aplicables para mejorar la comunicación interna. Estas recomendaciones pueden ser implementadas para crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

1.4 Limitaciones de la presente investigación

Este estudio presenta varias limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. La investigación se centrará en una única entidad estatal en Lima, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos. Además, existe la posibilidad de sesgo de respuesta debido a preocupaciones sobre la confidencialidad. Las

restricciones de tiempo y recursos también pueden afectar la profundidad del análisis. Las diferencias en la cultura organizacional entre entidades pueden influir en la aplicabilidad de los resultados. La precisión de los instrumentos de medición y cualquier cambio organizacional durante el estudio también pueden impactar los hallazgos.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Antecedentes del problema

Gualtero (2023) realizó un trabajo donde analizó la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en la ciudad de Medellín, el tipo de investigación fue estudio de caso con elementos correlacionales, donde, el enfoque fue mixto, puesto que, se analizan dimensiones cualitativas medidas a través de escalas cuantitativas. Por otro lado, se investigaron los diferentes modelos validados sobre la comunicación interna y el clima organizacional. Este estudio analizó el impacto de la comunicación interna en el clima organizacional de la Institución Universitaria Pascual Bravo. Se identificó que tanto la comunicación formal (boletines, redes sociales, correo electrónico) como la informal (conversaciones cotidianas) influyen positivamente en el ambiente laboral. Los resultados destacaron la importancia de estrategias como la comunicación de apoyo, motivacional y la transmisión de la cultura organizacional para mejorar el clima institucional.

Rosales (2023) realizó un trabajo analizando la comunicación interna y la relación que existe dentro del clima organizacional en el cantón la libertad, la metodología de investigación aplicada en el enfoque mixto, utilizando técnicas de recolección de datos como la entrevista y la encuesta aplicando la escala de Likert. Por otro lado, un ambiente laboral óptimo es fundamental para que los empleados puedan cumplir con sus objetivos y desarrollar todo su potencial. Dada la necesidad de mejorar el clima organizacional actual, se implementaron estrategias de comunicación efectiva a través de reuniones de trabajo, actividades de equipo y un mayor acercamiento al departamento de talento humano. Estas acciones buscaron fomentar una comunicación interna más fluida y colaborativa, lo que a su vez contribuirá a incrementar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

Barrera (2021) analizó la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional, utilizando un diseño de investigación no experimental transeccional de tipo correlacional y una población de 284 colaboradores de una compañía de alimentos con sede central en la ciudad. Tuvo como principales conclusiones una correlación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional ($r=0,576$; $p<0,05$), evidenciando que una comunicación interna efectiva contribuye a un ambiente laboral más favorable. Esta relación se extendió a todas las

dimensiones del clima organizacional evaluadas, incluyendo la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión, la comunicación y las condiciones laborales. Aunque la comunicación interna obtuvo una calificación de 115,7, indicando una efectividad moderada, los resultados sugieren que mejorar la comunicación interna podría potenciar aún más el clima organizacional positivo existente.

Alarcon Merino y Prado De la Cruz (2021) realizó un trabajo donde diseñó un plan de comunicación interna para mejorar el clima organizacional, con una investigación de tipo aplicada con un alcance propositivo. Se hizo uso de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional, asimismo, como conclusiones se observó que el clima organizacional del hospital presentó falencias que afectan negativamente el ambiente laboral. Se identificaron problemas en las relaciones interpersonales, la satisfacción laboral, la autonomía en la realización de tareas, la jerarquía comunicacional y el liderazgo.

Estos hallazgos evidenciaron la necesidad urgente de implementar un plan de comunicación interna integral, que incluya estrategias específicas para abordar cada una de estas áreas problemáticas.

Heredia Silva (2021) determinó la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en Lambayeque, para ello han realizado una investigación de tipo correlacional, con diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 60 trabajadores y una muestra de 35 trabajadores, como técnicas de recolección de datos se utilizaron el análisis documental y la encuesta, como instrumentos se utilizaron la ficha y el cuestionario. Como principales conclusiones se tuvo que el estudio reveló un panorama interesante respecto a su clima organizacional y desempeño laboral. Ambos aspectos fueron calificados como "medios", lo que indica un nivel aceptable, pero con potencial de mejora. Por otro lado, los trabajadores perciben de manera moderada los valores laborales, la identificación con la institución y la motivación. Si bien esto no es negativo, sugiere que existen áreas de oportunidad para fortalecer estos aspectos y generar un ambiente laboral más comprometido y satisfactorio, asimismo el desempeño de los trabajadores también se encuentra en un nivel intermedio, el trabajo en equipo, las habilidades individuales y el logro de metas son evaluados como adecuados, pero existe margen para incrementar la eficiencia y productividad. Finalmente, con

respecto a la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, los hallazgos revelaron que la correlación estadística alta (0.854) entre ambas variables confirma la estrecha relación existente. Esto significa que un clima organizacional positivo incide significativamente en un mejor desempeño laboral. En otras palabras, al mejorar el clima organizacional, es probable que también se incremente el desempeño de los trabajadores.

López Chávez (2023) en un trabajo de investigación determinó la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en el proyecto mejoramiento y conservación en Arequipa Perú, utilizando para ello una investigación de tipo aplicada, con un diseño de campo no experimental. Con una población y muestra de 45 trabajadores, de la institución en estudio, la técnica de recolección de datos fue la encuesta el instrumento el cuestionario estructurado. Como principales conclusiones el estudio presento como hallazgo una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables comunicación organizacional y la satisfacción laboral, presentando un nivel de correlación más bajo la dimensión comunicación lateral y la satisfacción laboral. Todo ello indica de forma descriptiva una disminución en la empresa en estudio de la comunicación lateral.

Campos Pérez (2021) en un trabajo realizado determinó la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional, para ello realizó una investigación de tipo aplicada, con un diseño de campo no experimental, con una población y muestra de 41 trabajadores, por la utilización de un muestreo no probabilístico, de la institución en estudio, la técnica de recolección de datos fue la encuesta el instrumento el cuestionario estructurado, como principales conclusiones se tiene que la comunicación interna guarda una relación positiva y moderada con el clima organizacional, lo que indica que una mejora en la comunicación puede contribuir a un mejor ambiente laboral para los colaboradores. Por otro lado, las relaciones de la comunicación interna con la autorrealización, el involucramiento laboral, la supervisión y las condiciones laborales también son directas y moderadas, lo que sugiere que una comunicación interna fluida puede favorecer estos aspectos. Sin embargo, la fuerza de la relación con la autorrealización es ligeramente menor. En este sentido todos los resultados son estadísticamente significativos, lo que

respalda la existencia de relaciones reales entre las variables estudiadas. Este estudio proporciona evidencia sólida de la importancia de la comunicación interna para el clima organizacional y el bienestar de los colaboradores en Multilab. Si bien la comunicación interna por sí sola no garantiza la autorrealización de los colaboradores, sin duda es un factor que la favorece.

2.2 Bases teóricas

Modelo de Litwin y Stringer

Pucheu (2021) señala que el modelo de Litwin y Stringer ofrece una perspectiva integral sobre el clima organizacional, considerándolo como un constructor molar. Además, refiere el citado autor que este término implica un concepto amplio y global que permite analizar los determinantes del comportamiento en situaciones organizacionales complejas (p.56). En otras palabras, el clima organizacional no se limita a un solo aspecto del ambiente de trabajo, sino que abarca múltiples factores que, en conjunto, influyen en cómo los empleados perciben y responden a su entorno laboral.

De igual manera, García Solarte (2009) sostiene sobre el modelo Litwin y Stringer que “las influencias ambientales dentro de una organización son generales y abarcan diversos factores” (p. 34), tales como: La trayectoria y los eventos pasados de una organización pueden moldear su clima actual. Por ejemplo, una empresa con una historia de éxito y estabilidad puede tener un clima organizacional positivo y optimista, mientras que una con una historia de conflictos y fracasos puede enfrentar un clima más negativo y desconfiado. Por su parte, González et al. (2014) las prácticas y costumbres establecidas a lo largo del tiempo también juegan un papel crucial. Las tradiciones pueden incluir rituales, ceremonias y formas de hacer las cosas que se han transmitido de generación en generación dentro de la organización. Estas tradiciones pueden crear un sentido de identidad y pertenencia entre los empleados.

Asimismo, los citados autores sostienen que el enfoque y las prácticas de los líderes de la organización tienen un impacto significativo en el clima organizacional. Es decir, un liderazgo participativo y de apoyo puede fomentar un clima de confianza y colaboración, mientras que un liderazgo autoritario y distante puede

generar un clima de miedo y desmotivación. En este sentido, Manosalvas et al. (2015) señalan que “el modelo también presenta el clima organizacional como una variable interviniente” (p.110). Esto significa que el clima actúa como un mediador entre los factores organizacionales (como la estructura, las políticas y el liderazgo) y las tendencias motivacionales y comportamentales de los empleados, en otras palabras, el clima organizacional influye en cómo los empleados perciben y responden a su entorno de trabajo, afectando su:

- **Productividad:** Un clima organizacional positivo puede aumentar la eficiencia y el rendimiento de los empleados, mientras que un clima negativo puede llevar a una disminución de la productividad.(Manosalvas et al., 2015)
- **Satisfacción:** Trujillo y Vargas (2017) sostienen que la percepción de un ambiente de trabajo justo, seguro y de apoyo puede mejorar la satisfacción laboral, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y aumentar la lealtad hacia la organización.
- **Efectividad:** Bello Jiménez (2017) indica que un buen clima organizacional facilita la comunicación, la colaboración y la resolución de problemas, lo que contribuye a la efectividad general de la organización.

Aplicaciones Prácticas del Modelo

Pedraza Melo (2018) indica que el modelo de Litwin y Stringer tiene varias aplicaciones prácticas en la gestión organizacional:

- **Diagnóstico del Clima:** Las organizaciones pueden utilizar encuestas y herramientas de diagnóstico para evaluar su clima organizacional y identificar áreas de mejora Leyva et al. (2012).
- **Intervenciones de Mejora:** Basándose en los resultados del diagnóstico, las organizaciones pueden implementar intervenciones específicas para mejorar el clima, como programas de desarrollo de liderazgo, iniciativas de bienestar laboral y políticas de reconocimiento Uribe Prado (2015).
- **Monitoreo Continuo:** Es importante que las organizaciones realicen un seguimiento continuo del clima organizacional para asegurarse de que las intervenciones sean efectivas y para ajustar las estrategias según sea necesario. El modelo de Litwin y Stringer proporciona un marco teórico

robusto para entender el clima organizacional como un constructor molar que abarca múltiples factores y como una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y las respuestas de los empleados. Este enfoque integral permite a las organizaciones analizar y mejorar su clima organizacional de manera efectiva, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo (Leyva et al., 2012).

Modelo de Clima Organizacional de Schneider

Pazmiño Taipe (2020) indica que el modelo de clima organizacional de Schneider es una herramienta que ayuda a entender y categorizar las culturas dentro de una empresa, basándose en cómo se realizan las actividades para alcanzar el éxito (p. 30). Asimismo, el citado autor señala que este modelo identifica cuatro tipos principales de culturas organizacionales: control, colaboración, competencia e innovación. Cada una de estas culturas tiene características y enfoques distintos que influyen en la forma en que las organizaciones operan y logran sus objetivos. En este sentido, Rossini Mazon (2016) indica que comprender estas diferencias es crucial para gestionar y mejorar el clima organizacional de manera efectiva. Todo lo anterior permite comprender que este modelo proporciona una base sólida para desarrollar estrategias de cambio cultural.

Por otro lado, Carvajal y Sanabria (2016) sostiene que la cultura de control se centra en mantener un control estricto sobre los procesos, asegurando la seguridad y estabilidad mediante procedimientos estandarizados y jerarquías claras. El citado autor refiere que las empresas con esta cultura tienen roles bien definidos y un fuerte énfasis en la eficiencia operativa. Así, la cultura de colaboración valora el trabajo en equipo y la cooperación tanto interna como externamente, fomentando la diversidad, la interacción constante y la transparencia. Este enfoque es común en empresas de tecnología que buscan innovar y colaborar estrechamente con los usuarios. De esta manera, se promueve un ambiente de trabajo inclusivo y dinámico.

En este sentido, Gil y Jiménez (2024) sostienen que la cultura de competencia se caracteriza por un enfoque en la excelencia técnica y la calidad, con altos estándares y una fuerte competencia interna (p.12). Los citados autores también

expresan que las empresas de consultoría, por ejemplo, buscan destacarse por su conocimiento especializado y habilidades técnicas. En contraste, la cultura de innovación se centra en el crecimiento personal y profesional, alineado con una visión de futuro. Las startups suelen adoptar esta cultura, promoviendo la innovación y la capacidad de adaptación para revolucionar el mercado con nuevas ideas y productos. Así, se fomenta un entorno propicio para la creatividad y el desarrollo continuo.

Dado lo anterior, el modelo de Schneider es útil para las organizaciones que desean transformar su cultura. Al identificar la cultura predominante y compararla con la cultura deseada, las empresas pueden desarrollar un plan de acción para alinear sus prácticas y comportamientos con sus objetivos estratégicos. Este enfoque permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y áreas de mejora, trabajando hacia una cultura que apoye mejor sus objetivos y valores. Por ende, el modelo de clima organizacional de Schneider proporciona un marco valioso para entender y gestionar la cultura dentro de las organizaciones, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Teoría de la Red de Comunicación

Otero (2020) señala que se enfoca en cómo las redes formales e informales dentro de una organización influyen en la comunicación y la toma de decisiones. Esta teoría examina las interacciones y relaciones entre los miembros de una organización, considerando tanto las estructuras oficiales como las conexiones informales que se desarrollan de manera natural. Por otro lado, Ibarra y López (2019) sostienen que es una disciplina que estudia los principios fundamentales que rigen la transmisión, recepción y procesamiento de información. Abarca desde los aspectos más básicos, como la codificación de mensajes, hasta los sistemas de comunicación más complejos, como las redes de datos y las comunicaciones satelitales.

Redes Formales

León Martínez et al. (2023) expresan que las redes formales son aquellas establecidas por la estructura organizacional oficial. Incluyen los canales de comunicación definidos por la jerarquía y las políticas de la empresa. Los citados

autores además señalan que estas redes son esenciales para la transmisión de información oficial y la implementación de decisiones estratégicas. De lo anterior puede entonces inferirse, que los informes de progreso, las reuniones de equipo y los correos electrónicos corporativos forman parte de las redes formales. Además, estas redes aseguran que la información se transmita de manera clara y estructurada.

Redes Informales

Waiter (2024) sostiene que las redes informales surgen de las interacciones espontáneas entre los empleados (p.5). Además, el citado autor expresa que estas redes no están definidas por la estructura organizacional, pero juegan un papel crucial en la difusión de información y en la formación de la cultura organizacional. De lo anterior puede inferirse que las conversaciones en los pasillos, los grupos de chat informales y las reuniones sociales son ejemplos de redes informales. Asimismo, estas redes pueden facilitar la comunicación rápida y la resolución de problemas, aunque también pueden ser fuentes de rumores y malentendidos.

Aloy et al. (2014), señalan que la interacción entre las redes formales e informales puede tener un impacto significativo en la comunicación y la toma de decisiones dentro de una organización (p.80). Asimismo, los autores indican que las redes formales aseguran que la información oficial se transmita de manera clara y estructurada, mientras que las redes informales pueden complementar esta comunicación al proporcionar un flujo más rápido y flexible de información. De esta manera, las redes informales pueden influir en la toma de decisiones al proporcionar información adicional y perspectivas que no están disponibles a través de los canales formales. La Teoría de la Red de Comunicación destaca la importancia de comprender y gestionar tanto las redes formales como las informales dentro de una organización. Al hacerlo, las empresas pueden mejorar la eficiencia de la comunicación, facilitar la toma de decisiones y crear un ambiente de trabajo más cohesivo y colaborativo. Así, se puede aprovechar al máximo el potencial de las interacciones humanas para el éxito organizacional.

Comunicación Interna

Peña Guarín et al. (2020) señalan que la comunicación interna organizacional “es esencial para el éxito de cualquier empresa” (p. 63). Así los citados autores también indican que se trata de los métodos y canales que una organización utiliza para mantener informados a sus empleados sobre temas importantes como información laboral, operativa y organizacional. Muñiz (2024) señalan además, que la teoría de las comunicaciones es un motor clave para la innovación y el progreso. Al mejorar nuestra capacidad para acceder, procesar y compartir información, esta teoría nos permite tomar decisiones más informadas, resolver problemas complejos y desarrollar nuevas soluciones. De lo anterior podría extraerse que la comunicación interna es vital tanto en organizaciones públicas como privadas, aunque cada una tiene sus particularidades.

Comunicación Interna en el Ámbito Público

La OECD (2020) indica que en las instituciones públicas, la comunicación interna es crucial para asegurar que las políticas y directrices se implementen de manera coherente y efectiva. La transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales, ya que estas organizaciones deben responder a las expectativas y necesidades de la ciudadanía. Por otro lado, la citada institución señala que, en Latinoamérica, la comunicación interna en las instituciones públicas enfrenta desafíos únicos debido a factores como la diversidad cultural, las estructuras burocráticas y la necesidad de transparencia en contextos a menudo marcados por la desconfianza pública.

Fomentar la Transparencia

En muchos países latinoamericanos, la transparencia en las instituciones públicas es un tema crítico. La corrupción y la falta de confianza en las autoridades son problemas recurrentes. Por lo tanto, es esencial que los empleados estén bien informados sobre las decisiones y cambios organizacionales. Esto no solo ayuda a mantener la confianza pública, sino que también fortalece la integridad institucional. La implementación de plataformas digitales y boletines internos puede ser una herramienta eficaz para lograr este objetivo. (OECD, 2020)

Facilitar la Coordinación Interdepartamental

Las instituciones públicas en Latinoamérica suelen ser grandes y complejas, con múltiples niveles de jerarquía y departamentos. Una comunicación efectiva entre estos departamentos es crucial para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia. La falta de coordinación puede llevar a la ineficiencia y a la pérdida de recursos. La adopción de tecnologías de comunicación y la realización de reuniones interdepartamentales periódicas pueden mejorar significativamente la coordinación.(OECD, 2020)

Promover la Participación y la Inclusión

Zamora (2022) sostiene que involucrar a los empleados en la toma de decisiones es fundamental para mejorar la moral y el compromiso (p.12). Así el citado autor refiere que, en el contexto latinoamericano, donde las jerarquías pueden ser rígidas, promover una cultura de participación puede ser un desafío. Sin embargo, es esencial para mejorar la prestación de servicios públicos, por ejemplo, la creación de comités de empleados y la implementación de encuestas de opinión pueden ser estrategias efectivas para fomentar la participación y la inclusión. La comunicación interna en las instituciones públicas de Latinoamérica ha de centrarse en la transparencia, la coordinación y la participación para ser efectiva.

Comunicación Interna en el Ámbito Privado

Nicolini (2015) sostiene que en el sector privado, la comunicación interna se centra en alinear a los empleados con los objetivos de la empresa y en fomentar un ambiente de trabajo positivo. Además, el citado autor, indica que las empresas privadas buscan maximizar la productividad y la innovación, y la comunicación interna es una herramienta clave para lograrlo. Por otro lado, Albarracín (2022) refiere que la comunicación interna ha dejado de ser una mera formalidad para convertirse en una herramienta estratégica clave para el éxito de las organizaciones, es decir que las empresas que invierten en una comunicación interna efectiva son más ágiles, innovadoras y capaces de adaptarse a los cambios del entorno. En este sentido Zurita Marshall (2013) señala tres factores fundamentos de la comunicación interna en el ámbito privado:

- **Alinear a los Empleados con los Objetivos Empresariales:** Es crucial que todos los miembros de la organización comprendan y se comprometan con la visión y los objetivos de la empresa.
- **Fomentar la Innovación y la Creatividad:** Un flujo de comunicación abierto y bidireccional puede estimular nuevas ideas y soluciones innovadoras.
- **Mejorar la Retención de Talento:** Mantener a los empleados informados y motivados puede reducir la rotación de personal y atraer a nuevos talentos.

De acuerdo a lo expresado anteriormente, entonces, aunque ambos sectores tienen objetivos y estructuras diferentes, la comunicación interna efectiva es fundamental en ambos casos. En el ámbito público, la comunicación debe centrarse en la transparencia y la rendición de cuentas, mientras que, en el sector privado, la prioridad es la alineación con los objetivos empresariales y la innovación. Sin embargo, en ambos contextos, la participación activa de los empleados y la coordinación interdepartamental son esenciales para el éxito organizacional. Implementar estrategias de comunicación interna adecuadas puede transformar la cultura organizacional y mejorar significativamente el desempeño tanto en el sector público como en el privado

Importancia de la Comunicación Interna

Jiménez (2018) señala que la comunicación interna es un tema de gran relevancia para cualquier organización que desee mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Luego el citado autor puntualiza aspectos de importancia para la comunicación interna:

- **Fomenta la cohesión y el trabajo en equipo:** Una comunicación efectiva crea un ambiente de trabajo colaborativo y ético, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- **Facilita la transmisión de información:** Asegura que todos los empleados estén al tanto de los cambios, desarrollos y logros de la compañía, reduciendo la incertidumbre y los rumores.
- **Motivación y retención de talento:** Mantener a los empleados informados y motivados mejora su rendimiento y ayuda a retener a los mejores talentos.

Tipos de Comunicación Interna

Montahud y Icart (2011) señalan en este aspecto lo siguiente:

- Comunicación Ascendente: Va de los empleados hacia los superiores. Es crucial para transmitir sugerencias, quejas y comentarios, proporcionando retroalimentación valiosa a la dirección.
- Comunicación Descendente: Va de los superiores hacia los empleados. Se utiliza para comunicar objetivos, políticas y planes de trabajo, asegurando que todos estén alineados con las metas de la organización.
- Comunicación Horizontal: Ocurre entre personas con niveles jerárquicos similares. Es esencial para la coordinación de tareas y la solución de problemas entre departamentos.
- Comunicación Diagonal: Se da entre personas de diferentes áreas o departamentos sin importar el nivel jerárquico. Facilita la colaboración interdepartamental.

Estrategias para Mejorar la Comunicación Interna

- Crear un Plan de Comunicación Interna: Definir claramente a quiénes debe impactar, con qué medios, y cómo se medirá su efectividad.
- Utilizar Herramientas Adecuadas: Implementar canales de comunicación efectivos como boletines internos, reuniones periódicas y plataformas digitales.
- Fomentar la Retroalimentación: Establecer mecanismos para que los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias de manera abierta y constructiva. (Montahud y Icart, 2011)

Dimensión intrapersonal

Quiñones Li et al. (2021) sostiene que la dimensión intrapersonal se refiere a nuestra capacidad para entendernos a nosotros mismos, incluyendo nuestras emociones, pensamientos y motivaciones. Por otro lado, los citados autores, también señala que representa la habilidad de reflexionar sobre quiénes somos y cómo nos sentimos, lo que nos ayuda a establecer y alcanzar nuestras metas personales.

Indicadores de la Dimensión Intrapersonal

- **Indicador Cognitivo:** Es la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones y pensamientos. Esto incluye ser consciente de nuestras fortalezas y debilidades, y tener confianza en nosotros mismos. Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023)
- **Indicador Afectivo:** Es la habilidad de manejar nuestras emociones de manera efectiva. Esto implica reflexionar sobre nuestras emociones, entender sus causas y actuar de manera adecuada. Incluye habilidades como el autocontrol y la adaptabilidad. Espinosa et al. (2017)

Dimensión interpersonal

Horna et al. (2021) sostiene que la dimensión interpersonal se refiere a nuestra capacidad para interactuar y relacionarnos de manera efectiva con otras personas. También el citado autor refiere que esto incluye habilidades como la comunicación, la empatía y la cooperación, que son esenciales para establecer y mantener relaciones saludables.

Indicadores de la Dimensión Interpersonal

- **Fluidez:** La fluidez en la comunicación implica la capacidad de expresarse de manera clara y coherente, sin interrupciones. Esto significa poder articular nuestros pensamientos y sentimientos de manera efectiva, lo que facilita una comunicación comprensible y eficiente. Una comunicación fluida ayuda a evitar malentendidos y asegura que el mensaje se transmita de manera precisa, lo cual es crucial para la colaboración y la resolución de conflictos. Cisneros (2015)
- **Asertividad:** El asertividad, es la habilidad de expresar nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades de manera clara y respetuosa, sin ser agresivos ni pasivos. Implica defender nuestros derechos y opiniones mientras respetamos los de los demás. Indicadores: Los indicadores de asertividad incluyen el uso de un lenguaje claro y directo, mantener contacto visual, una postura corporal relajada y segura, y la capacidad de decir “no” de manera respetuosa cuando sea necesario. Bustos (2013)

Dimensión institucional

Quiñones et al. (2021) señala que la dimensión institucional se refiere a cómo se organiza y funciona una institución, incluyendo sus normas, políticas, procedimientos y cultura. Es esencial para entender cómo se gestionan y coordinan las actividades dentro de una organización y cómo interactúan sus miembros.

Indicadores de la Dimensión Institucional

- **Escuchar:** Escuchar activamente significa prestar atención completa y consciente a lo que otros dicen, sin interrumpir y mostrando un interés genuino. Escuchar bien mejora la comunicación, facilita la comprensión mutua y fortalece las relaciones dentro de la organización.
- **Empatía:** La empatía es la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo con compasión. La empatía crea un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso, donde los miembros se sienten valorados y comprendidos.
- **Mensaje:** La claridad y efectividad del mensaje se refieren a la capacidad de transmitir información de manera precisa y comprensible, usando un lenguaje claro y adecuado al contexto. Un mensaje claro asegura que todos en la organización entiendan las expectativas, objetivos y procedimientos, facilitando la coordinación y el logro de metas comunes.

Clima organizacional

Armenteros y Sánchez García (2015) sostiene sobre este término, “es la sensación general que tienen los empleados sobre su trabajo” (p.43). también se define como el ambiente que se respira en una empresa: puede ser agradable y motivante, o tenso y desmotivador. Por otro lado, Ruiz et al. (2023) indica que se refiere al ambiente percibido y experimentado por los miembros de una organización en un momento específico. Representa la "atmósfera" o el tono emocional que prevalece en la organización.

Dimensión de comportamiento organizacional

Se refiere a cómo las actitudes y comportamientos de los empleados influyen en el ambiente de trabajo y en el rendimiento de la organización. Aquí nos enfocamos en dos indicadores clave: motivación y comunicación.

Indicadores de la Dimensión de Comportamiento Organizacional

- **Motivación:** La motivación es el impulso interno que lleva a los empleados a actuar y esforzarse para alcanzar sus metas y las de la organización. Es esencial para la productividad y el compromiso de los empleados. Una alta motivación puede resultar en un mejor rendimiento, mayor satisfacción laboral y lealtad hacia la organización. Factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo pueden aumentar la motivación.
- **Comunicación:** La comunicación efectiva implica el intercambio claro y abierto de información entre los miembros de la organización, tanto verticalmente (entre diferentes niveles jerárquicos) como horizontalmente (entre colegas). Una buena comunicación es crucial para coordinar tareas, resolver conflictos y tomar decisiones informadas. Promueve la transparencia y la confianza dentro de la organización, mejorando el clima laboral y la eficiencia operativa.

Dimensión de estructura organizacional

Se refiere a cómo se organiza y distribuye el trabajo dentro de una empresa. Esto incluye la asignación de funciones, la jerarquía y los sistemas de comunicación y coordinación que permiten a la organización funcionar de manera eficiente.

Indicadores de la Dimensión de Estructura Organizacional

- **Funcionamiento:** El funcionamiento se refiere a cómo se llevan a cabo las actividades y procesos dentro de la organización. Esto incluye la eficiencia operativa, la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, y la efectividad de los sistemas de gestión. Un buen funcionamiento asegura que los procesos sean eficientes y que los empleados comprendan sus roles y

responsabilidades, lo que contribuye a una mayor productividad y a la consecución de los objetivos organizacionales.

- **Condiciones de Trabajo:** Las condiciones de trabajo abarcan el entorno físico y psicológico en el que los empleados realizan sus tareas. Esto incluye aspectos como la seguridad, la ergonomía, el ambiente laboral y los recursos disponibles para realizar el trabajo. Condiciones de trabajo adecuadas son esenciales para el bienestar y la satisfacción de los empleados. Un entorno de trabajo seguro y cómodo puede reducir el estrés, aumentar la motivación y mejorar el rendimiento general.

Dimensión de estilo de dirección

Se refiere a cómo los líderes de una organización guían, motivan y gestionan a sus equipos. Esta dimensión es crucial para el éxito de la organización, ya que influye directamente en la cultura organizacional y en el desempeño de los empleados.

Indicadores de la Dimensión de Estilo de Dirección

- **Liderazgo:** El liderazgo es la capacidad de influir y motivar a los miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes. Un buen líder inspira confianza, comunica una visión clara y fomenta un ambiente de trabajo positivo. Un liderazgo efectivo puede aumentar la moral del equipo, mejorar la productividad y fomentar la innovación. Los líderes efectivos son capaces de adaptarse a diferentes situaciones y necesidades del equipo.
- **Participación:** La participación se refiere al grado en que los líderes involucran a los empleados en la toma de decisiones y en la planificación de actividades. Esto incluye la consulta y el fomento de la colaboración. La participación activa de los empleados puede mejorar la satisfacción laboral, aumentar el compromiso y generar ideas innovadoras. Los empleados que se sienten escuchados y valorados tienden a estar más motivados y comprometidos con la organización.
- **Solución de Conflictos:** La solución de conflictos es la capacidad de manejar y resolver desacuerdos de manera efectiva y constructiva. Esto implica identificar las causas del conflicto, mediar entre las partes involucradas y encontrar soluciones que satisfagan a todos. Una gestión

efectiva de los conflictos puede prevenir la escalada de problemas, mejorar las relaciones laborales y mantener un ambiente de trabajo armonioso. Los líderes que manejan bien los conflictos pueden fortalecer la cohesión del equipo y mejorar la productividad.

2.3 Definición de términos básicos

Asertividad: Es la habilidad de expresar nuestros pensamientos y necesidades de manera clara y respetuosa, sin ser agresivos ni pasivos. La asertividad ayuda a defender nuestros derechos y opiniones mientras respetamos los de los demás. (Albarracín, 2022)

Autoconocimiento: Es el reconocimiento de nuestras propias emociones, pensamientos y comportamientos. El autoconocimiento nos ayuda a entender cómo nuestras acciones afectan a los demás y a mejorar nuestras relaciones interpersonales. (Albarracín, 2022)

Autorregulación: Es la habilidad para manejar nuestras propias emociones de manera efectiva. La autorregulación nos permite mantener la calma bajo presión y tomar decisiones racionales y equilibradas. (Jiménez, 2018)

Bienestar Laboral: Es el estado de salud física y mental de los empleados en el trabajo. Un buen bienestar laboral reduce el estrés y aumenta la satisfacción y el rendimiento. (Jiménez, 2018)

Clima Organizacional: Se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Incluye aspectos como la satisfacción laboral, la motivación y la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización. (Otero, 2020)

Comunicación Ascendente: Es el flujo de información desde los empleados hacia la alta dirección. Esta comunicación permite a los líderes entender las preocupaciones y sugerencias de los empleados. (Otero, 2020)

Comunicación Descendente: Es el flujo de información desde la alta dirección hacia los empleados. Asegura que todos los miembros de la organización estén al tanto de las decisiones y políticas importantes. (Peña Guarín et al., 2020)

Comunicación Horizontal: Es el intercambio de información entre colegas del mismo nivel jerárquico. Facilita la colaboración y la resolución de problemas entre departamentos o equipos.(Aloy et al., 2014)

Condiciones de Trabajo: Se refiere al entorno físico y psicológico en el que los empleados realizan sus tareas. Buenas condiciones de trabajo son esenciales para el bienestar y la satisfacción de los empleados.(Aloy et al., 2014)

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias y normas compartidas dentro de una organización. Esta cultura influye en el comportamiento de los empleados y en la forma en que se realizan las actividades diarias.(Aloy et al., 2014)

Desarrollo Profesional: Es el proceso de mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados a través de la formación y el aprendizaje continuo. El desarrollo profesional aumenta la competencia y la satisfacción laboral.(Ibarra y López, 2019)

Eficiencia Operativa: Es la capacidad de realizar tareas de manera efectiva y con el menor uso de recursos posible. La eficiencia operativa mejora la productividad y reduce costos dentro de la organización. (Jiménez, 2018)

Empatía: Es la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás. La empatía permite a los empleados conectarse mejor entre sí y crear un ambiente de trabajo más colaborativo y respetuoso.(Jiménez, 2018)

Encuesta de Clima Laboral: Es una herramienta utilizada para medir la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo. Los resultados de estas encuestas ayudan a identificar áreas de mejora dentro de la organización. (Otero, 2020)

Engagement: Es el grado de compromiso y conexión emocional de los empleados con su trabajo. Un alto nivel de engagement se traduce en mayor productividad y lealtad hacia la organización. (Otero, 2020)

Entidad Estatal: Es una organización pública que pertenece al gobierno y se encarga de prestar servicios o gestionar recursos en beneficio de la sociedad. Ejemplos incluyen ministerios, agencias gubernamentales y empresas públicas.(Aloy et al., 2014)

Feedback: Es la y oportuno, y ayuda a mejorar el desempeño y la comunicación entre los empleados retroalimentación que se da y recibe dentro de la organización. Un feedback efectivo es claro, constructivo. (Aloy et al., 2014)

Fluidez Comunicativa: Es la capacidad de expresarse de manera clara y coherente, sin interrupciones. Una comunicación fluida facilita la comprensión y evita malentendidos en el lugar de trabajo. (Ibarra y López, 2019)

Gestión del Cambio: Es el proceso de gestionar la transición de una situación actual a una deseada dentro de la organización. Una buena gestión del cambio asegura que los empleados se adapten de manera efectiva a nuevas políticas, tecnologías o estructuras. (Jiménez, 2018)

Innovación: Es la introducción de nuevas ideas, productos o procesos dentro de la organización. La innovación impulsa el crecimiento y la competitividad en el mercado.(Jiménez, 2018).

Liderazgo: Es la capacidad de influir y motivar a los miembros del equipo para alcanzar objetivos comunes. Un buen líder inspira confianza, comunica una visión clara y fomenta un ambiente de trabajo positivo.(Otero, 2020)

Motivación: Es el impulso interno que lleva a los empleados a actuar y esforzarse para alcanzar sus metas y las de la organización. La motivación puede ser influenciada por factores como el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo positivo. (Aloy et al., 2014; Otero, 2020)

Participación: Se refiere al grado en que los líderes involucran a los empleados en la toma de decisiones y en la planificación de actividades. La participación activa puede mejorar la satisfacción laboral y aumentar el compromiso de los empleados.

Planificación Estratégica: Es el proceso de definir la dirección y las metas de la organización a largo plazo. Una buena planificación estratégica ayuda a alinear los recursos y esfuerzos con los objetivos organizacionales.(Otero, 2020)

Reconocimiento: Es la apreciación y valoración del desempeño y los logros de los empleados. El reconocimiento motiva a los empleados y refuerza comportamientos positivos.(Jiménez, 2018)

Satisfacción Laboral: Es el grado de contento de los empleados con su trabajo. Incluye aspectos como la remuneración, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el reconocimiento. (Peña Guarín et al., 2020)

Solución de Conflictos: Es la capacidad de manejar y resolver desacuerdos de manera efectiva y constructiva. Implica identificar las causas del conflicto, mediar entre las partes involucradas y encontrar soluciones que satisfagan a todos. (Otero, 2020)

Trabajo en Equipo: Es la colaboración entre los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes. Un buen trabajo en equipo mejora la eficiencia y fomenta un ambiente de apoyo y cooperación. (Otero, 2020)

Transparencia: Es la claridad y apertura en la comunicación y las acciones dentro de la organización. La transparencia fomenta la confianza y asegura que todos los empleados estén bien informados sobre las decisiones y cambios importantes. (Jiménez, 2018).

Capítulo III: Hipótesis y variables

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores en una entidad estatal Lima, Perú, 2024.

3.1.2 Hipótesis específicas

- Existe relación entre el comportamiento organizacional y la **comunicación interna** en una entidad estatal
- Existe relación entre las dimensiones de la **comunicación interna** con el clima laboral de la entidad estatal
- Existe relación entre estilo de dirección y la **comunicación interna** en una entidad estatal

3.2 Operacionalización de variables

3.2.1 Variable 1

Comunicación interna

3.2.2 Variable 2

Clima organizacional

3.2.3 Matriz de Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Instrumentos
V1. Comunicación interna	Conjunto de proceso que implementan las organizaciones para alcanzar sus objetivos Bustos (2013)	La variable comunicación interna será medida bajo las dimensiones de Comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional	Comunicación intrapersonal	cognitivo	[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Completamente de acuerdo	Cuestionario (Cahuina Quispe, 2019)
				Afectivo		
			Comunicación interpersonal	Fluidez		
				Asertividad		
			Comunicación institucional	Escuchar		
				Empatía		
				Mensaje		

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de valoración	Instrumentos
V2.Clima organizacional	Abarca una amplia gama de factores, desde las relaciones interpersonales hasta las políticas de la empresa, pasando por el liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional	Comportamiento organizacional Estructura organizacional Estilo de dirección	Comportamiento organizacional	Motivación	[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Completamente de acuerdo	Cuestionario (Horna et al., 2021)
				Comunicación		
			Estructura organizacional	Funcionamiento		
				Condiciones de trabajo		
			Estilo de dirección	Liderazgo		
				Participación		
				Solución de conflictos		

Capítulo IV: Metodología del estudio

4.1 Método y tipo de investigación

4.1.1 Método

La presente investigación, corresponderá a un enfoque cuantitativo, porque recolectaremos datos e información, así para justificar la hipótesis mostrada en el estudio para Paitán et al. (2019) este enfoque se caracteriza, por utilizar métodos y técnicas que tienen que ver con la medición, el uso de magnitudes, la observación, el muestreo, el tratamiento estadístico.

4.1.2 Tipo o alcance

La investigación de acuerdo a su alcance será transversal, por ende, se analizarán datos en un único punto temporal, proporcionando una instantánea de la situación en ese preciso instante, por lo que además no se verificará la evolución del fenómeno en estudio, ni se establecerán relaciones causales. Es decir, al recolectar datos en un solo punto en el tiempo, este estudio nos dará una instantánea de la realidad, pero no podrá mostrarnos cómo evoluciona la situación o qué factores la influyen. En este punto (Sampieri y Mendoza, 2020) señalan sobre la investigación transversal “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (p.176).

4.2 Diseño de investigación

La presente investigación se realizará con un diseño no experimental correlacional, sin manipulación de las variables, de acuerdo con lo señalado por Sampieri y Mendoza (2020) este tipo de diseño busca identificar y cuantificar la relación entre dos o más variables, sin manipular ninguna de ellas, es decir no hay grupos experimentales ni grupos control y por tanto no hay aleatorización.

4.3 Población y muestra

4.3.1 Población

Sampieri y Mendoza (2020) señalan sobre la población, la población es un grupo de elementos con características comunes, ya sea finito o infinito, además las

conclusiones de la investigación se aplican a todos los casos, en este sentido la población para el presente estudio, serán **de 2054 colaboradores** de la institución en estudio.

4.3.2 Muestra

Por otro lado, los citados autores sobre la muestra indican que es un grupo reducido de elementos, escogidos de una población más grande, para ser estudiados en detalle, en este sentido para el presente estudio, se utilizará una muestra de tipo no probabilístico en modalidad intencional, para una muestra de 197 colaboradores, debido también a la experiencia de los investigadores para la selección de la muestra.

Luego, se consideraron las siguientes agrupaciones de la institución en estudio

Tabla 1.

Distribución Población y muestra del estudio

*Unidad Registral /Coordinaciones/ Áreas Registrales	1,256	120
Subunidades Reg. / Oficinas desconcentradas	362	30
*Unidad de Administración/Comunicaciones /Tecnología/ UPP/Asesoría Jurídica	268	25
*Jefatura/Asesores/ Unidad de Recursos Humanos y Secretaría Técnica	101	16
* Defensoría del Usuario /Coord de Calidad y mejora /Control institucional	67	6
	N=2054	n=197

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica para la presente investigación es la encuesta, puesto que permitió generar datos numéricos, para su posterior análisis estadístico inferencial, a razón de poder cumplir con los objetivos de la investigación. En lo que respecta al instrumento se utilizará el cuestionario diseñado para evaluar las variables en cuestión, la comunicación interna y el clima organizacional. Por otro lado, se

utilizaron como guía las dimensiones e indicadores debidamente validados y con índices de confiabilidad ajustados al ámbito peruano con dos instrumentos referidos (Cahuina Quispe, 2019) y (Horna et al., 2021) des los cuales se tienen los reportes respectivos: la primera validada por contenido a través del método de juicio de expertos y la confiabilidad se verificó a través del Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.892$) con una asociación significativa entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional ($X^2 = 9.474$ con $p = 0.009$) y la segunda validada por 3 expertos en administración y marketing con grados de maestro y doctor. La fiabilidad de clima organizacional 0,849 y la variable comunicación interna de 0,924. De los cuales se han considerado indicadores y dimensiones para la realización de los instrumentos. Ver anexo A

4.5 Técnicas de análisis de datos

Los datos una vez recabados, serán vaciados en (1) matriz para luego ser tratados a través del software SPSS Vers. 22.0, con su respectiva estadística descriptiva e inferencial así también en términos de frecuencia absoluta y relativa vinculada con el comportamiento de las variables. Asimismo, se utilizarán pruebas de correlación de Spearman o Pearson, condicionado a los estadísticos preliminares y a la distribución de los datos.

Capítulo V: Resultados

5.1 Resultados y Análisis

A continuación, se presenta en primera instancia las variables sociodemográficas del estudio

Tabla 2.

Distribución de frecuencias y porcentajes Edad

Edad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Menor de 25 años	5	2.5%	2.5%
De 26 a 35 años	21	10.7%	13.2%
De 36 a 46 años	43	21.8%	35.0%
De 47 a 58 años	82	41.6%	76.6%
De 59 a más	46	23.4%	100.0%

En la tabla anterior puede apreciarse que la mayor concentración de personas se encuentra en los rangos de edad de 47 a 58 años (41.6%) y de 36 a 46 años (21.8%). Esto sugiere que se trata de una población con una edad promedio relativamente alta. Por otro lado, la proporción de personas menores de 25 años es muy baja (2.5%), lo que indica una baja representación de la población joven en este grupo.

Tabla 3.

Distribución de frecuencias y porcentajes genero

Genero	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Femenino	116	58.9%	58.9%
Masculino	81	41.1%	100.0%

En la tabla anterior se puede observar que el género femenino representa el 58.9% de la población, mientras que el género masculino representa el 41.1%. Esto indica que hay una mayor proporción de mujeres en este grupo.

Tabla 4.

Distribución de frecuencias y porcentajes tiempo de servicio

Tiempo servicio	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
De 06 meses a 4 años	20	10.2%	10.2%
Entre 05 y 09 años	24	12.2%	22.4%
Entre 10 y 19 años	46	23.5%	45.9%
Más de 20 años	106	54.1%	100.0%

Considerando los datos presentados en la tabla anterior se tiene que la mayor concentración de personas se encuentra en el rango de "Más de 20 años" (54.1%). Esto sugiere que una gran proporción de la plantilla tiene una larga trayectoria en la organización. Por otro lado, los rangos de menor tiempo de servicio (0-4 años y 5-9 años) representan un porcentaje relativamente bajo (22.4%), indicando una baja rotación o contratación de nuevos empleados.

Tabla 5.

Distribución de frecuencias y porcentajes Unidad

Unidad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
1. Jefatura	5	2.5%	2.5%
2. Subunidad de gestión documental y archivo	6	3.0%	5.6%
3. Defensoría del usuario	1	0.5%	6.1%
4. Órgano de control institucional	1	0.5%	6.6%
5. Unidad de comunicaciones e imagen institucional	5	2.5%	9.1%
6. Unidad de administración	8	4.1%	13.2%
7. Subunidad de contabilidad y finanzas	4	2.0%	15.2%
8. Subunidad de tesorería	13	6.6%	21.8%

Unidad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
9. Subunidad de abastecimiento y patrimonio	5	2.5%	24.4%
10. Oficina de control patrimonial	1	0.5%	24.9%
11. Unidad de recursos humanos	15	7.6%	32.5%
12. Unidad de asesoría jurídica	2	1.0%	33.5%
13. Unidad de planeamiento y modernización	1	0.5%	34.0%
14. Unidad de tecnologías de la información	12	6.1%	40.1%
15. Unidad registral	19	9.6%	49.7%
16. Subunidad de servicios a entidades públicas	5	2.5%	52.3%
17. Subunidad del registro de propiedad inmueble	37	18.8%	71.1%
18. Subunidad del registro de personas jurídicas y naturales	15	7.6%	78.7%
19. Subunidad del registro de bienes muebles	15	7.6%	86.3%
20. Área de publicidad	8	4.1%	90.4%
21. Subunidad de base gráfica registral	7	3.6%	93.9%
22. Subunidad de oficinas desconcentradas	12	6.1%	100.0%

De acuerdo con la tabla anterior, la distribución de empleados en las distintas unidades muestra que la organización tiene una estructura con ciertas áreas claves que concentran una mayor cantidad de personal, especialmente en la Unidad Registral (149 personas de la muestra) conformada entre otras por la Subunidad del Registro de Propiedad Inmueble que tiene la mayor frecuencia, con 37 empleados (18.8% del total). La Unidad Registral tiene 19 empleados, representando el 9.6% del total. Las Subunidades del Registro de Personas Jurídicas y Naturales y de Bienes Muebles tienen 15 empleados (7.6% del total).

Asimismo, la Unidad de Administración (32 personas de la muestra) conformada por la Subunidad de Tesorería (6.6% del total) Contabilidad y Finanzas (2.2% del total) Administración (4.1% del total) Oficina de Control Patrimonial (0.5% del total) entre otras. Y la Unidad de Recursos Humanos (7.6 % del total)

La menor frecuencia se observa en Órgano de Control Institucional, Unidad de Planeamiento y Modernización y Defensoría del Usuario, (que pertenece a Jefatura Institucional) tienen cada una solo 1 empleado (0.5% del total).

Tabla 6.

Matriz de correlación comunicación interna y clima organizacional

	Comunicación Interna	
	Rho	p
Clima Organizacional	0.724	<.001

En la tabla anterior se observa una fuerte correlación positiva (0.724) y el valor p significativo (< 0.001) sugieren que existe una relación muy importante entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional. En otras palabras, mejoras en la Comunicación Interna probablemente estén asociadas con mejoras en el Clima Organizacional y viceversa.

Tabla 7.

Matriz de correlación la dimensiones comportamiento y estilo organizacional con la comunicación interna

	Dimensión comportamental	Dimensión estilo	Comunicación total
1. Dimensión comportamental	—		
2. Dimensión estilo	0.687***	—	
3. Comunicación total	0.747***	0.617***	—

*** $p < 0.001$

En la tabla anterior se observa una correlación positiva entre el comportamiento y la comunicación interna, y también entre el estilo y la comunicación interna. Siendo la correlación más fuerte la observada entre el comportamiento y la comunicación con 0,6 y 0,7 respectivamente.

Tabla 8.

Matriz de correlación las dimensiones de comunicación interna con el clima organizacional

	Comunicación intrapersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación institucional	Clima total
1. Comunicación intrapersonal	—			
2. Comunicación interpersonal	0.46***	—		

3. Comunicación institucional	0.458***	0.696***	—	
4. Clima total	0.437***	0.6***	0.732***	—

*** $p < 0.001$

De acuerdo con los datos presentados en la tabla anterior, la comunicación institucional tiene la correlación más fuerte con el clima organizacional, seguida de la comunicación interpersonal y luego la comunicación intrapersonal. Esto sugiere que mejorar la comunicación institucional puede tener el mayor impacto positivo en el clima organizacional. Todas las correlaciones reportadas son significativas, con valores $p < .001$, por otro lado, las dimensiones de comunicación están interrelacionadas, especialmente entre la comunicación interpersonal e institucional, lo que refuerza la importancia de una estrategia de comunicación integral.

5.2 Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación tienen importantes implicancias teóricas y prácticas, las cuales aportan tanto al conocimiento existente sobre la dinámica organizacional como a las posibles intervenciones que podrían implementarse para optimizar el clima laboral.

Desde el punto de vista teórico, la concentración de personas en los rangos de edad de 47 a 58 años (41.6%) y 36 a 46 años (21.8%) sugiere que la población estudiada tiene una edad promedio relativamente alta, lo cual coincide con estudios previos (Calhúa y Rosales, 2018). Esto puede ser relevante para comprender cómo las diferencias generacionales afectan la dinámica organizacional y la cultura laboral. La baja proporción de personas menores de 25 años (2.5%) refleja una escasa representación de jóvenes, lo cual podría limitar la innovación y la adaptabilidad en la organización, aspectos destacados en teorías sobre diversidad generacional en el lugar de trabajo. La falta de jóvenes puede resultar en una menor introducción de ideas frescas y una resistencia a adoptar nuevas tecnologías, lo cual se ha observado en estudios como los de (Ayala Farfán, 2019) donde se muestra que las organizaciones con mayor diversidad etaria tienden a ser más innovadoras y adaptables a cambios del entorno. Además, la ausencia de perspectivas generacionales más jóvenes podría dificultar la comprensión y respuesta a las demandas del mercado emergente. Teóricamente, estos hallazgos

refuerzan la necesidad de considerar cómo la estructura etaria influye en la cultura organizacional y en la adopción de nuevos enfoques tecnológicos y metodológicos.

Por otro lado, la mayoría de los empleados tienen una antigüedad laboral de "más de 20 años" (54.1%), lo que sugiere una alta retención y estabilidad laboral. Estos resultados podrían interpretarse a la luz de teorías organizacionales sobre compromiso laboral y satisfacción en el trabajo, destacando la importancia de factores que favorecen la permanencia del personal, como la seguridad laboral y el sentido de pertenencia. Para mejorar estos factores, la organización podría implementar programas de reconocimiento y recompensas para el personal con alta antigüedad, así como iniciativas de desarrollo profesional que refuercen el sentido de pertenencia y ofrezcan oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. No obstante, la baja proporción de empleados con menos de 10 años de antigüedad podría indicar una limitación en la capacidad de la organización para atraer nuevos talentos, lo cual podría tener implicancias negativas para la renovación de ideas y la sostenibilidad a largo plazo.

En cuanto a la distribución de empleados por unidad, se observó una concentración significativa en la Unidad Registral (59.9%). Esto resalta el rol crucial de esta unidad para las operaciones diarias de la organización, indicando que cualquier intento de reducir personal podría comprometer la eficiencia operativa. A nivel teórico, esta concentración sugiere una estructura organizacional que prioriza ciertas funciones operativas sobre otras, lo cual puede limitar la capacidad de la organización para adaptarse a cambios estratégicos. La asignación limitada de recursos en otras áreas, como Tecnologías de la Información (6.1%) o Recursos Humanos (7.6%), puede indicar una infrautilización de capacidades importantes para el desarrollo institucional, lo cual requiere un replanteamiento de la distribución de recursos para balancear las prioridades operativas y de innovación. Para mejorar esta situación, la organización podría considerar la reestructuración del presupuesto para priorizar áreas estratégicas como UTI, que son clave para la modernización, o aumentar la inversión en Recursos Humanos para fomentar la formación y el desarrollo del personal. Además, se podrían explorar alternativas como la optimización de procesos para maximizar el uso de los recursos existentes o la implementación de

proyectos piloto que evalúen el impacto de un incremento de recursos en estas áreas.

En cuanto a las relaciones observadas entre la comunicación interna y el clima organizacional, se destaca la importancia de la comunicación institucional, con una correlación fuerte ($r=0.732$). Teóricamente, esto respalda modelos de comunicación organizacional que subrayan el papel de la comunicación formal y estructurada en la formación de un clima laboral positivo. La correlación también sugiere que la comunicación interpersonal e intrapersonal, aunque con coeficientes menores, contribuyen al clima organizacional y refuerzan la necesidad de una estrategia de comunicación integral. La comunicación interpersonal facilita la colaboración y la resolución de conflictos entre los empleados, mejorando la confianza y el trabajo en equipo. Por ejemplo, fomentar reuniones regulares de retroalimentación puede fortalecer las relaciones laborales y ayudar a identificar problemas antes de que escalen.

Por otro lado, la comunicación intrapersonal, que se refiere a la reflexión interna y la autorregulación emocional, contribuye a un clima laboral positivo al permitir que los empleados gestionen mejor sus propias emociones y respondan adecuadamente a situaciones estresantes. Estrategias como capacitaciones en inteligencia emocional pueden ayudar a los empleados a mejorar su comunicación intrapersonal, reduciendo tensiones y mejorando la satisfacción general en el trabajo. Estos resultados se alinean con la literatura existente (Charry, 2017; Olazabal, 2020) y ponen de manifiesto la interdependencia entre diferentes formas de comunicación y su impacto en el ambiente laboral.

En términos prácticos, estos hallazgos sugieren varias acciones para mejorar el funcionamiento de la organización. Primero, la escasa representación de jóvenes indica la necesidad de iniciativas que atraigan talento joven, como programas de pasantías o colaboraciones con instituciones educativas. Implementar estas iniciativas podría beneficiar a la organización a largo plazo, fomentando la innovación y aumentando la adaptabilidad. La incorporación de jóvenes no solo traerá nuevas perspectivas y habilidades tecnológicas, sino que también contribuirá a un entorno más dinámico y resiliente frente a los cambios del mercado. Además, la alta concentración de empleados en la Unidad Registral podría beneficiarse de

una redistribución del personal o de estrategias que promuevan la eficiencia sin comprometer la calidad del servicio.

Las implicancias prácticas de la relación entre la comunicación y el clima organizacional también son claras: la organización debe centrarse en fortalecer la comunicación institucional, asegurándose de que los mensajes claves se comuniquen de manera clara y consistente a todos los niveles. Además, la promoción de espacios para la comunicación interpersonal podría mejorar la colaboración entre empleados, reduciendo barreras y mejorando el ambiente laboral. En resumen, los resultados de esta investigación no solo confirman la importancia de la comunicación institucional en la mejora del clima organizacional, sino que también destacan áreas que necesitan intervenciones para mantener la estabilidad y el desarrollo organizacional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de estrategias integrales que aborden tanto la estructura etaria de la fuerza laboral como las formas de comunicación para lograr un ambiente de trabajo óptimo.

Conclusiones

La comunicación institucional, en particular, ha demostrado tener el mayor impacto sobre el clima organizacional, subrayando la necesidad de una comunicación clara y eficaz en los niveles más altos de la organización para fomentar la cohesión y el compromiso de los empleados, a continuación, se presentan las conclusiones:

- Se encontró una relación significativa y positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional en la entidad estatal analizada.
- Se encontró que existe una relación positiva significativa entre el comportamiento organizacional y la comunicación interna.
- Las distintas dimensiones de la comunicación interna (institucional, interpersonal e intrapersonal) se asociaron de manera significativa con el clima laboral.
- Se encontró una relación significativa entre el estilo de dirección y la comunicación interna.

Recomendaciones

- Implementar programas de reclutamiento y desarrollo profesional que atraigan a jóvenes talentos menores de 25 años, para equilibrar la distribución etaria y aprovechar nuevas perspectivas e innovaciones dentro de la organización.
- Continuar promoviendo la igualdad de género mediante políticas inclusivas y programas de desarrollo profesional que aseguren oportunidades equitativas para todos los empleados, independientemente de su género.
- Revisar y mejorar las políticas de retención de personal, asegurando que los empleados con menor antigüedad también se sientan valorados y comprometidos con la organización. Esto puede incluir programas de mentoría, oportunidades de desarrollo profesional y reconocimiento de logros.
- Evaluar la estructura organizacional y redistribuir los recursos de manera más equitativa para áreas con menor asignación de personal.
- Desarrollar estrategias de comunicación institucional que sean claras y efectivas, utilizando múltiples canales de comunicación para asegurar que toda la información relevante llegue a todos los niveles de la organización. La comunicación institucional eficaz es clave para mejorar el clima organizacional.
- Promover un ambiente de trabajo donde la comunicación interpersonal sea fluida y constructiva, mediante talleres y capacitaciones en habilidades comunicativas y trabajo en equipo. Esto contribuirá a fortalecer las relaciones interpersonales y mejorar el clima laboral.
- Favorecer estilos de dirección que promuevan la transparencia, la participación y la retroalimentación abierta. Los líderes deben ser capacitados para fomentar un ambiente de confianza y colaboración, lo que mejorará la comunicación interna y el clima organizacional.
- Crear y ejecutar un plan de comunicación integral que abarque todas las dimensiones de la comunicación interna (intrapersonal, interpersonal e institucional). Esto debe incluir objetivos claros, métodos de evaluación y mecanismos de retroalimentación para ajustar y mejorar continuamente las estrategias comunicativas.

Referencias bibliográficas

- Alarcon Merino, A. M., y Prado De la Cruz, M. J. (2021). *La comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional en la empresa transnacional en hidrocarburos*, Lima, 2018. Universidad Cesar Vallejo,
- Albarracín, O. (2022). *Programa de comunicación Interna 2.0 y capacitación de los mandos medios en liderazgo coach para los trabajadores del Infosesep*.
- Aloy, J. A., Delgado, M. R., y Pérez, X. R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*: Editorial UOC.
- Armenteros, A., y Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Ayala Farfán, J. M. G. (2019). Nivel de clima laboral en el personal de la IE José María Escrivá de Balaguer del AA. HH. Talarita, astilla-Piura 2017.
- Barrera, E. A. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias*.
- Bello Jiménez, P. L. (2017). Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias.
- Bustos, F. G. (2013). *Comunicación interna*: Ediciones Díaz de Santos.
- Cahuina Quispe, R. A. (2019). Relación de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa Explo Drilling Perú SRL, Arequipa 2018.
- Calhua, G., y Rosales, M. (2018). *La comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores de la municipalidad distrital de Chavín de Huántar, Huari, 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo ...,
- Campos Pérez, S. G. (2021). *La relación de la comunicación interna con el clima organizacional de los colaboradores de Multilab en Lima Metropolitana durante el 2021*. Universidad Tecnológica del Perú,
- Carvajal, Ó. R. L., y Sanabria, J. A. G. (2016). Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico. *Revista En-contexto*(5), 243-268.
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y palabra*(56).
- Castro, M., Andrea, Sosa Valcarcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78.
- Cerdá, J. C. M., Rodríguez, M. A. P., Corral, O. P., Lorenzo, S. M., y Danet, A. D. (2021). La comunicación interna en centros de Atención Primaria en España. *Revista de Comunicación y Salud: RCyS*, 1(1), 18-30.
- Cisneros, A. (2015). Comunicación Interna y Satisfacción Laboral. *Estudio realizado con personal de restaurante de comida gourmet*.
- Espinosa, N. W., Icaza, M. I. C., Sadi, G., y Adell, I. A. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral comunicación*, 6(1), 133-160.
- García, E. K. M., y Arvelo, M. G. V. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia: RVG*, 26(94), 548-567.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*(42), 43-65.

- Gil, K. D., y Jiménez, S. O. (2024). Innovación y adaptación en la cultura organizacional: un estudio documental. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 12(23), 1-18.
- Gómez-González, A., y Gallardo-Echenique, E. (2023). Impacto de la satisfacción con la comunicación interna en el engagement laboral: Análisis correlacional. *Comunicación y sociedad*, 20.
- González, A., Manríquez, C., y Venegas, M. (2014). Clima organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal. *Ciencia trabajo*, 16(51), 152-157.
- Gualtero, M. F. (2023). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín-Colombia*. INSTITUTO TECNOLÓGICO METROPOLITANO
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J., y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC: International Journal of Communication Research/Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 27.
- Heredia Silva, J. D. M. (2021). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Chongoyape, Lambayeque*. Universidad Cesar Vallejo,
- Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., y Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉND0*, 24(3), 147-153.
- Ibarra, R., y López, M. S. (2019). *Principios de teoría de las comunicaciones*: Editorial Limusa.
- Jiménez, J. G. (2018). *La comunicación interna*: Díaz de Santos.
- León Martínez, F. M., Saladrigas Medina, H., y León Martínez, F. E. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232.
- Leyva, J. L. S., Alemán, M. G. A., y Moreno, P. M. (2012). *Clima Organizacional*: Editorial Academica Espanola.
- López Chávez, R. C. (2023). *La comunicación organizacional y la satisfacción laboral en el proyecto mejoramiento y conservación del corredor vial Carumas-Arequipa Perú*. UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA,
- Manosalvas, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., y Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15.
- Montahud, J. A., y Icart, I. B. (2011). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*: Publicacions URV.
- Muñiz, M. (2024). *Ediciones Mundo HR: Comunicación Interna en Organizaciones*: Editorial Autores de Argentina.
- Nicolini, C. (2015). La comunicación interna y la tecnología o el abismo. *Más poder local*(24), 34-36.
- OECD. (2020). *Manual de la OCDE sobre Integridad Pública*: OECD Publishing.
- Ortega, E. (2019). Evaluación estadística del clima organizacional de la maestría en estadística aplicada de la Facultad de Ciencias Naturales, Exactas y

- Tecnología de la Universidad de Panamá. *Revista Saberes APUDEP*, 2(1), 15-28.
- Otero, E. (2020). *Teorías de la comunicación* (Vol. 2): Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Pazmiño Taipe, J. A. (2020). *Clima laboral en el sector florícola, del cantón Latacunga*. Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi; UTC.,
- Pedraza Melo, N. A. (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.
- Peña Guarín, G., Rodríguez-González, L., y Rodríguez-Rojas, Y. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión.: Avances y retos de la gestión integral*: Ediciones USTA.
- Pucheu, J. A. (2021). *Gestión de la productividad y el desempeño: Cómo gestionar personas en distintos tipos de procesos y puestos*: Ediciones Uc.
- Quiñones, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., y Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206.
- Quiñones Li, A. E., Cervera Cajo, L. E., Macarlupu Guevara, D. M., y Quiñones Vernazza, C. A. (2021). Gerencia educativa: comunicación interna en la Oficina General de Gestión de Recursos Humanos caso Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 197-206.
- Rosales, P. V. (2023). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional del Centro Comercial Buenaventura Moreno en el cantón La Libertad*. La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2023.,
- Rossini Mazon, V. E. (2016). *Estudio descriptivo de la influencia del liderazgo y la cultura en el clima organizacional de una empresa familiar: el caso de Transmazon: Araras: SP, Brasil*.
- Ruiz, A., Marín, J. A., Quispe, S. V., Choquehuanca, J. A., y Espinoza, A. S. (2023). *Cultura organizacional y desempeño profesional docente en la educación superior*: Editora CLAEC.
- Sampieri, y Mendoza. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*: Mcgraw-hill.
- Trujillo, M. G. S., y Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166.
- Uribe Prado, J. F. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales.
- Vizcaya, T., de González, M. M., y Romero, R. J. G. (2017). La Comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista venezolana de salud pública*, 5(1), 39-44.
- Waiter, A. (2024). Los desafíos de la vinculación entre la universidad y el sector productivo:: Una mirada desde el sur. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad-CTS*.
- Zamora, F. P. J. G. d. I. E. (2022). Incidencia de la gestión de los procesos de comunicación institucional, toma de decisiones y los incentivos en el desempeño del personal docente en el Instituto de Educación Dr. Clodomiro Picado Twight. 8(1), 1-28.

Zurita Marshall, P. M. (2013). Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo.

Anexos

Anexo A instrumento

Consentimiento

Deseo participar en el estudio titulado **Comunicación Interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores en una Entidad Estatal Lima, Perú, 2024** que será realizado por Jhonatan Vargas Cáceres, Lic. Jesús Amalia Saona Vallejos, Yahayra Alexandra Rodríguez Delgado de Cárdena. Todo ello como requisito para la obtención del título Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, El cual, tiene como objetivo analizar la comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores en una entidad estatal Lima, Perú, 2024.

En este sentido, me comprometo a participar en las evaluaciones de manera voluntaria, también doy fe que he sido informado de los procedimientos, objetivos de la investigación y el uso que se le dará a mi información.

Soy consciente que la información obtenida será del conocimiento del investigador y su asesor(a), quienes garantizan el respeto a mi privacidad, estoy consciente que el informe final de la investigación será publicado no siendo mencionados los distintos nombres de los participantes incluyendo el mío.

Por último, declaro que después de las aclaraciones realizadas consiento participar de la presente investigación.

Si ()

No ()

Ficha Demográfica

Edad:	Género
	Femenino () Masculino ()
Tiempo de servicio	De 06 meses a 4 años ()
	Entre 05 y 09 años ()
	Entre 10 y 19 años ()
	Más de 20 años. ()

Sírvase indicar Unidad o Área de trabajo con el número ()

1. JEFATURA
2. SUBUNIDAD DE GESTION DOCUMENTAL Y ARCHIVO
3. DEFENSORIA DEL USUARIO
4. ORGANO DE CONTROL INSTITUCIONAL
5. UNIDAD DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL
6. UNIDAD DE ADMINISTRACION
7. SUBUNIDAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
8. SUBUNIDAD DE TESORERIA
9. SUBUNIDAD DE ABASTECIMIENTO Y PATRIMONIO
10. OFICINA DE CONTROL PATRIMONIAL
11. UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
12. UNIDAD DE ASESORIA JURIDICA
13. UNIDAD DE PLANEAMIENTO Y MODERNIZACION
14. UNIDAD DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION
15. UNIDAD REGISTRAL
16. SUBUNIDAD DE SERVICIOS A ENTIDADES PÚBLICAS
17. SUBUNIDAD DEL REGISTRO DE PROPIEDAD INMUEBLE
18. SUBUNIDAD DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS Y NATURALES
19. SUBUNIDAD DEL REGISTRO DE BIENES MUEBLES
20. ÁREA DE PUBLICIDAD
21. SUBUNIDAD DE BASE GRÁFICA REGISTRAL
22. SUBUNIDAD DE OFICINAS DESCONCENTRADAS
23. SECRETARÍA TÉCNICA

Instrucciones:

Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones, según sus conocimientos, creencias u opiniones, considerando las siguientes opciones:

[1] *Totalmente en desacuerdo*

[2] *En desacuerdo*

[3] *Ni de acuerdo ni en desacuerdo*

[4] *De acuerdo*

[5] Completamente de acuerdo

Sección A comunicación Interna						
	Dimensión / indicadores	Marque con una (x)				
	<i>Dimensión intrapersonal</i>	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1	Cognitiva Antes de comunicarme con mis compañeros de trabajo, pienso y reflexiono					
2	Afectivo Considero que trato a mis compañeros de trabajo de manera cordial y respetuosa					
	<i>Dimensión interpersonal</i>					
3	Fluidez La comunicación entre usted y el jefe (a) y/o compañeros se da de manera fluida					
4	Asertivo Comunico de manera sincera y directa lo que pienso y siento, respetando a mis compañeros					
	<i>Dimensión institucional</i>					
5	Escuchar Mi jefe (a) muestra interés y escucha mis opiniones sobre el trabajo					
6	Empatía Me identifico con mis compañeros cuando tienen dificultades					
7	Mensaje Según usted los mensajes que se emiten dentro de su institución son claros y concisos, que logran una comunicación efectiva					
Sección B Clima Organizacional						
	Dimensión / indicadores	Marque con una (x)				
	<i>Comportamiento organizacional</i>	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1	Motivación Cada trabajador es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal					
2	Comunicación Se conocen los mecanismos establecidos para que la información fluya en la institución					
	<i>Estructura organizacional</i>					
3	Funcionamiento Los trabajadores conocen la misión de la institución					
4	Condiciones de trabajo Las condiciones físicas de trabajo son buenas					
	<i>Estilo de dirección</i>					
5	Liderazgo Existe preocupación porque se entienda bien el trabajo a realizar					
6	Participación Cuando hay un reto para la organización, todas las áreas participan activamente					
7	Solución de conflictos Todos los problemas se discuten de una manera constructiva					

Ficha técnica del instrumento para medir la variable comunicación interna

Autor (es): (Cahuina Quispe, 2019)
Año de publicación: 2019
Aplicación: Individual
Objetivo: Recabar datos sobre la variable
Tiempo: 20 minutos
Población: Trabajadores en una Entidad Estatal Lima
Estructura del instrumento: El cuestionario utilizado tiene una estructura multidimensional contando con 3 dimensiones y 7 ítems que están distribuidos de la siguiente manera

Variable: Comunicación Interna

Dimensión 1: Intrapersonal; **indicador:** cognitivo **ítems 1**; indicador afectivo **ítems 2**
Dimensión 2: Interpersonal; **indicador:** fluidez **ítems 3**; indicador asertividad **ítems 4**
Dimensión 3: Institucional; **indicador:** escuchar **ítems 5**; indicador empatía **ítems 6** indicador mensaje **ítems 7**

Tipo Likert del 1 al 5.

Validez y Confiabilidad: validada por contenido a través del método de juicio de expertos y confiabilidad se verificó a través del Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.892$) con una asociación significativa entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional ($X^2 = 9.474$ con $p = 0.009$)

Ficha técnica del instrumento para medir la variable Clima Organizacional

Autor (es): (Horna et al., 2021)
Año de publicación: 2021
Aplicación: Individual
Objetivo: Recabar datos sobre la variable
Tiempo: 20 minutos
Población: Trabajadores en una Entidad Estatal Lima
Estructura del instrumento: El cuestionario utilizado tiene una estructura multidimensional contando con 3 dimensiones y 7 ítems que están distribuidos de la siguiente manera

Variable: Comunicación Interna

Dimensión 1: Comportamiento organizacional; **indicador:** Motivación **ítems 1**; indicador Comunicación **ítems 2**
Dimensión 2: Estructura organizacional; **indicador:** Funcionamiento **ítems 3**; indicador Condiciones de trabajo **ítems 4**
Dimensión 3: Estilo de dirección; **indicador:** Liderazgo **ítems 5**; indicador Participación **ítems 6** indicador Solución de conflictos **ítems 7**

Tipo Likert del 1 al 5.

Validez y Confiabilidad: validado por 3 expertos en administración y marketing con grados de maestro y doctor. Confiabilidad de clima organizacional 0,849 y la variable comunicación interna de 0,924.