



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA**  
**COMUNICACIÓN SOCIAL**



**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL DE LOS**  
**EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE**  
**CHALLABAMBA EN EL AÑO 2023**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**Bach. EMERSON ABEL ESPETIA NUÑEZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**  
**SOCIAL**

**PUNO – PERÚ**

**2024**



# EMERSON ABEL ESPETIA NUÑEZ

## LA COMUNICACION INTERNA Y EL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLAB

 Universidad Nacional del Altiplano

### Detalles del documento

Identificador de la entrega

Itrn.oid: 8254-415473369

Fecha de entrega

12 dic 2024, 12:26 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

12 dic 2024, 1:05 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

TESIS\_CCS\_EMERSON\_REPOSITORIO 11-12-2024\_.pdf

Tamaño de archivo

2.2 MB

109 Páginas

19,973 Palabras

111,943 Caracteres





## 16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

### Filtrado desde el informe

- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

### Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

### Fuentes principales

- 14% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 11% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

### Marcas de integridad

#### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo. Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



M.Sc. Percy Gómez Bailón  
DOCENTE UNIVERSITARIO



Dr. Mauro Octavio Tapia Cruz  
COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN  
E.P. CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN





## DEDICATORIA

A mi padre Rafael Espetia que en paz descansa y a mi madre Rosa Nuñez quienes me han dado la existencia; y en ella la capacidad por superarme y aspirar lo mejor en cada paso por este camino difícil y arduo de la vida.

A mis hermanos, hermanas, sobrinos y sobrinas; que en el andar por la vida nos hemos ido encontrando y apoyándonos; porque cada uno de ustedes motivó mis sueños y esperanzas en consolidarme una vida de estudio y profesión.



## AGRADECIMIENTOS

A mi madre, Rosa Diana Nuñez Huahuasoncco por haberme dedicado todo su tiempo y esfuerzo en forjarme como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ella. Me formó con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivó constantemente para alcanzar mis sueños y anhelos.

A mis 6 hermanas mujeres y 2 hermanos varones quienes con su apoyo incondicional logré superarme en mi vida personal y estudiantil, mi gratitud también a la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación Social y en ella a todos mis docentes universitarios y sobre todo a mi asesor de tesis el M.Sc. Percy Gomez Bailon, quienes con su apoyo y enseñanzas conforman la base de mi vida profesional.



# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>DEDICATORIA</b>	
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b>	
<b>ÍNDICE DE ACRÓNIMOS</b>	
<b>RESUMEN .....</b>	<b>15</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>18</b>
1.2.1. Pregunta general.....	18
1.2.2. Pregunta específica.....	18
<b>1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Hipótesis general .....	19
1.3.2. Hipótesis específica.....	19
<b>1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>20</b>
1.4.1. Objetivo general .....	20
1.4.1. Objetivo específico.....	20



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

<b>2.1.</b>	<b>ANTECEDENTES DEL PROYECTO .....</b>	<b>21</b>
2.1.1.	Antecedentes internacionales .....	21
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	22
2.1.3.	Antecedentes locales .....	23
<b>2.2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.2.1.	Definición y modelos de comunicación .....	23
2.2.2.	La comunicación interna en las organizaciones.....	27
2.2.3.	Tipos de comunicación organizativa.....	29
2.2.4.	La comunicación interna y su relevancia en la percepción externa .....	31
2.2.5.	Comunicación formal.....	31
2.2.6.	Comunicación informal.....	31
2.2.7.	El Clima Laboral .....	32
2.2.8.	Barreras de comunicación .....	35
2.2.9.	Comunicación ética .....	36
2.2.10.	Tecnologías de la información .....	38
<b>2.3.</b>	<b>MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>39</b>

## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

<b>3.1.</b>	<b>ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>42</b>
<b>3.2.</b>	<b>MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
3.2.1.	Tipo de investigación .....	42
3.2.2.	Diseño de investigación .....	43
<b>3.3.</b>	<b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>43</b>



3.3.1. Población y muestra .....	43
<b>3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>44</b>
3.4.1. Técnica .....	44
3.4.2. Instrumento: .....	45
<b>3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....</b>	<b>45</b>
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	
<b>4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y</b>	
<b>CLIMA LABORAL .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN</b>	
<b>INTERNA .....</b>	<b>53</b>
4.2.1. Objetivo 1: Describir el nivel de comunicación interna y en el clima Laboral .....	53
4.2.2. Objetivo 2: Describir el nivel de comunicación vertical y comunicación horizontal.....	65
4.2.3. Objetivo 3: Identificar el nivel de Relaciones Humanas.....	78
4.2.4. Objetivo 4: Identificar las barreras de comunicación .....	85
<b>4.3. DISCUSIÓN .....</b>	<b>91</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>94</b>
<b>VI. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>97</b>
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>102</b>

**Área:** Relaciones Públicas

**Tema:** Comunicación Interna

**Fecha de sustentación:** 17 de diciembre 2024





## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Modelo de comunicación de David Berlo .....	24
<b>Figura 2.</b> Modelo de comunicación de Laswell .....	25
<b>Figura 3.</b> Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver .....	26
<b>Figura 4.</b> Modelo de comunicación de Osgood y Schramm .....	26
<b>Figura 5.</b> Tipos de comunicación organizativa .....	29
<b>Figura 6.</b> Edades de los empleados .....	48
<b>Figura 7.</b> Sexo de los empleados.....	49
<b>Figura 8.</b> Nivel de profesión de los empleados .....	50
<b>Figura 9.</b> Tiempo de servicio de los empleados.....	52
<b>Figura 10.</b> Comunicación Interna y Clima Laboral .....	53
<b>Figura 11.</b> Nivel de percepción de la comunicación entre funcionarios del Municipio.	55
<b>Figura 12.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato realiza reuniones para informar problemas de mi área que deben ser atendidos .....	57
<b>Figura 13.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe mantiene informado de los cambios que realizará en mi área .....	58
<b>Figura 14.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato promueve un clima de confianza.....	60
<b>Figura 15.</b> Nivel de percepción sobre actividades cotidianas y la precedencia en la institución .....	61
<b>Figura 16.</b> Nivel de percepción sobre los mensajes claros y precisos en la institución ....	63
<b>Figura 17.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación vertical con mi jefe superior.	64
<b>Figura 18.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación horizontal (de igual a igual) y si influencia en el clima laboral .....	66



<b>Figura 19.</b>	Nivel de percepción sobre la comunicación con mis compañeros .....	67
<b>Figura 20.</b>	Nivel de percepción sobre la comunicación facilita el trabajo .....	69
<b>Figura 21.</b>	Nivel de percepción sobre la comunicación a pesar de estar en desacuerdo ...	71
<b>Figura 22.</b>	Nivel de percepción sobre si mi jefe superior me trata con amabilidad.....	73
<b>Figura 23.</b>	Nivel de percepción sobre mi reconocimiento a mi aportación .....	74
<b>Figura 24.</b>	Nivel de percepción sobre las decisiones neutrales de mi jefe superior.....	76
<b>Figura 25.</b>	Nivel de percepción sobre la amistad entre compañeros de trabajo.....	77
<b>Figura 26.</b>	Nivel de percepción sobre las relaciones humanas .....	79
<b>Figura 27.</b>	Nivel de percepción sobre mi opinión al momento de decisiones .....	80
<b>Figura 28.</b>	Nivel de percepción sobre la iniciativa y responsabilidad .....	82
<b>Figura 29.</b>	Nivel de percepción sobre el organigrama de la institución.....	84
<b>Figura 30.</b>	Nivel de percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo .....	85
<b>Figura 31.</b>	Nivel de percepción sobre las condiciones ambientales.....	87
<b>Figura 32.</b>	Nivel de percepción sobre si asisto al trabajo .....	88
<b>Figura 33.</b>	Nivel de percepción sobre los rumores o chismes.....	90



## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de variables .....	46
<b>Tabla 2.</b> Frecuencia y porcentaje de edades de los empleados .....	48
<b>Tabla 3.</b> Frecuencia y porcentaje según el sexo de los empleados .....	49
<b>Tabla 4.</b> Frecuencia y porcentaje del nivel de profesión de los empleados .....	50
<b>Tabla 5.</b> Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio de los empleados .....	51
<b>Tabla 6.</b> Nivel de comunicación internar y Clima Laboral.....	53
<b>Tabla 7.</b> Nivel de percepción de la comunicación entre funcionarios del Municipio	55
<b>Tabla 8.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato realiza reuniones para informar problemas de mi área que deben ser atendidos.....	56
<b>Tabla 9.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe mantiene informado de los cambios que realizará en mi área .....	58
<b>Tabla 10.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato promueve un clima de confianza.....	59
<b>Tabla 11.</b> Nivel de percepción sobre actividades cotidianas y la precedencia en la institución.....	61
<b>Tabla 12.</b> Nivel de percepción sobre los mensajes claros y precisos en la institución	62
<b>Tabla 13.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación vertical con mi jefe superior ..	64
<b>Tabla 14.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación horizontal (de igual a igual) y si influencia en el clima laboral.....	65
<b>Tabla 15.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación con mis compañeros .....	67
<b>Tabla 16.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación facilita el trabajo .....	68
<b>Tabla 17.</b> Nivel de percepción sobre la comunicación a pesar de estar en desacuerdo	70
<b>Tabla 18.</b> Nivel de percepción sobre si mi jefe superior me trata con amabilidad .....	72



<b>Tabla 19.</b> Nivel de percepción sobre mi reconocimiento a mi aportación.....	74
<b>Tabla 20.</b> Nivel de percepción sobre las decisiones neutrales de mi jefe superior .....	75
<b>Tabla 21.</b> Nivel de percepción sobre la amistad entre compañeros de trabajo .....	77
<b>Tabla 22.</b> Nivel de percepción sobre las relaciones humanas .....	78
<b>Tabla 23.</b> Nivel de percepción sobre mi opinión al momento de decisiones .....	80
<b>Tabla 24.</b> Nivel de percepción sobre la iniciativa y responsabilidad .....	82
<b>Tabla 25.</b> Nivel de percepción sobre el organigrama de la institución .....	83
<b>Tabla 26.</b> Nivel de percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo .....	85
<b>Tabla 27.</b> Nivel de percepción sobre las condiciones ambientales (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación).....	86
<b>Tabla 28.</b> Nivel de percepción sobre si asisto al trabajo gustoso (a) a diario porque la institución y el personal comunican orden, seguridad, confianza y empatía	88
<b>Tabla 29.</b> Nivel de percepción sobre los rumores o chismes .....	89



## ÍNDICE DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
<b>Anexo 1.</b> Matriz de consistencia .....	103
<b>Anexo 2.</b> Esquema del cuestionario comunicación interna – clima laboral .....	104
<b>Anexo 3.</b> Evidencia del trabajo de campo.....	106



## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

GOA:	Gerencia de Operaciones Aeroportuarias.
AIJC:	Aeropuerto Internacional Jorge Chávez.
CIESPAL:	Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina
GPW:	Great Place To Work.



## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Challabamba, ubicada en la provincia de Paucartambo, departamento de Cusco. El problema abordado fue: ¿Cuál es el nivel de comunicación interna y clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challabamba en el año 2023? Este tema resulta relevante debido a que los procesos operativos y estratégicos de las instituciones dependen de la efectividad de la comunicación interna y el clima laboral. El objetivo general del estudio fue describir el nivel de comunicación interna y el clima laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo descriptivo. La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores, seleccionados de una población de 175 servidores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, implementando un cuestionario estructurado con escala Likert. El análisis de los datos se realizó mediante el software SPSS versión 23 y Microsoft Excel versión 2020. Los resultados indican que el 67.21% de los empleados jerárquicos superiores perciben la comunicación interna como suficiente, reflejando la existencia de una adecuada comunicación horizontal y vertical. Asimismo, el clima laboral es evaluado como positivo por el 55.73% de los trabajadores, quienes afirman que siempre o casi siempre experimentan una comunicación efectiva. Esto sugiere que una comunicación interna adecuada contribuye significativamente al establecimiento de un clima laboral favorable.

**Palabras clave:** Comunicación, Comunicación efectiva, Comunicación interna, Clima laboral.



## ABSTRACT

This research was carried out in the Challabamba District Municipality, located in the province of Paucartambo, department of Cusco. The problem addressed was: What is the level of internal communication and work environment of the workers of the Challabamba District Municipality in the year 2023? This topic is relevant because the operational and strategic processes of the institutions depend on the effectiveness of internal communication and the work environment. The general objective of the study was to describe the level of internal communication and the work environment of the employees of the Challabamba District Municipality. The research had a quantitative approach, with a non-experimental descriptive design. The sample consisted of 61 workers, selected from a population of 175 employees. For data collection, the survey technique was used, implementing a structured questionnaire with a Likert scale. Data analysis was performed using SPSS version 23 and Microsoft Excel version 2020. The results indicate that 67.21% of senior employees perceive internal communication as sufficient, reflecting the existence of adequate horizontal and vertical communication. Likewise, the work environment is evaluated as positive by 55.73% of workers, who claim that they always or almost always experience effective communication. This suggests that adequate internal communication contributes significantly to establishing a favorable work environment.

**Keywords:** Communication, Effective communication, Internal communication, Work environment.





# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Todas las instituciones públicas se encuentran compuestas por políticas de gestión, los cuales hoy en día son instrumentos claves para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación de forma simultánea, por lo cual es sustancial definir directrices claras en la institución que ayuden a representar una imagen exacta de la institución.

En la actualidad las estrategias de gestión en comunicación organizacional son limitadas, sin embargo, la comunicación desempeña un papel fundamental en el desarrollo humano, ya que a través de ella se expresan emociones y valoraciones, e incluso se establecen las dinámicas de poder y liderazgo. Con frecuencia los funcionarios enfrentan dificultades al expresarse ante sus colaboradores y un manejo efectivo de estrategias comunicacionales puede resolver potenciales crisis en la institución.

Por tanto, es crucial entender el nivel de comunicación interna de los trabajadores y su impacto en el clima laboral. La gestión adecuada de la comunicación interna promoverá un entorno laboral propicio para el desarrollo óptimo de los trabajadores, permitiéndoles expresar sus opiniones y percepciones sobre la institución. Esto a su vez contribuirá significativamente a la optimización de los procesos organizativos y, por ende, a la obtención de mejores resultados.

Por otra parte, definir una adecuada estructura organizacional es importante para mejorar las políticas de gestión, por ello Barrios Hernández (2009) considera que “el diseño organizacional es un instrumento clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea



de conseguir eficiencia e innovación de forma simultánea” por lo tanto es sustancial que se definan directrices claras para la institución.

En este sentido, esta investigación ayudará a Describir el nivel de comunicación interna y el clima laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba. Esto permitirá que la institución identifique sus fortalezas y debilidades, lo que a su vez habilitará a los trabajadores a generar alternativas de solución para los problemas detectados. Además, mejorará considerablemente la percepción del público externo sobre la institución que forma parte de la estructura central del estado peruano y cuya función principal es brindar servicios y atención a la población de su área territorial.

Dado esto, se considera que esta institución debe contar con un sistema sólido de comunicación interna en todos los niveles de su personal. Basándonos en estas premisas, se ha visto necesario plantear las siguientes preguntas de investigación:

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuál es el nivel de la comunicación interna y clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challabamba en el año 2023?

### **1.2.2. Pregunta específica**

¿Cuál es el nivel de la comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de Challabamba?

¿Cuál es el nivel de la comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba?



¿Cuál es el nivel de Relaciones Humanas en los empleados de la  
Municipalidad Distrital de Challabamba?

¿Cuáles son las barreras de comunicación en los empleados de la  
Municipalidad Distrital de Challabamba?

### **1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Hipótesis general**

La comunicación interna y clima laboral en los empleados de la  
Municipalidad Distrital de Challabamba son percibido como suficientes en  
términos de claridad y frecuencia por parte de los niveles jerárquicos superiores.

#### **1.3.2. Hipótesis específica**

- La comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de  
Challabamba es percibida como poco efectiva y con limitaciones por parte del  
personal.
- La comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de  
Challabamba es percibida como adecuada para el desarrollo de sus funciones.
- Las relaciones humanas de los empleados de la Municipalidad Distrital de  
Challabamba son percibidas como buenas por la mayoría del personal.
- Las barreras de comunicación de los empleados de la Municipalidad Distrital  
de Challabamba no representan un obstáculo significativo para el  
cumplimiento de los objetivos de gestión.



## **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo general**

Describir el nivel de comunicación interna y el clima laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.

### **1.4.1. Objetivo específico**

- Describir el nivel de comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de Challabamba.
- Describir el nivel de comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.
- Identificar el nivel de Relaciones Humanas de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.
- Identificar las barreras de comunicación de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.



## CAPÍTULO II

### REVISIÓN DE LITERATURA

#### 2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO

##### 2.1.1. Antecedentes internacionales

En estudios previos a nivel internacional, Sellan Moncayo (2020) en la tesis denominado “ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL MUNICIPIO DEL CANTÓN DAULE Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA LABORAL EN EL AÑO 2019”. Su objetivo era analizar la gestión de la comunicación interna en el municipio con el fin de mejorar el clima laboral. El enfoque fenomenológico y la metodología bibliográfica respaldaron la investigación, utilizando encuestas de diferencial semántico. La conclusión destacó la influencia de la comunicación interna en el clima laboral, evidenciando cómo la forma de informar de los jefes afecta la percepción del clima laboral. Las bases principales de las teorías que relacionan la gestión de la comunicación interna y su influencia en el clima laboral en organizaciones, son las diferentes formas que mantiene la empresa en comunicar a su público interno de la planta de colaboradores que influyen en el desarrollo de la institución. Otra de sus conclusiones fueron que los componentes influyentes en la comunicación interna, es la conciencia del sujeto que va determinando cómo será el panorama del objeto o el entorno en el que se encuentra. Por tal razón, se establece una metodología fenomenológica. En este estudio, se ha podido demostrar que la comunicación interna influye en el clima laboral desde la manera de informar que tienen los jefes inmediatos a sus subordinados, hasta el grado de que los trabajadores perciban un clima laboral poco motivado.



### 2.1.2. Antecedentes nacionales

En una investigación nacional, Bello Jiménez (2017) en su tesis de licenciatura denominado “INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DEL PERSONAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES AEROPORTUARIAS” exploró la relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral en la Gerencia de Operaciones Aeroportuarias (GOA) del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (AIJC). La investigación es de enfoque cuantitativa, de diseño no experimental y transversal, reveló que la comunicación organizacional afecta al clima laboral en un 44.9% del personal (GOA), asimismo, el clima laboral afecta en un 50.7% al personal del GOA, la cual evidencia que es importante mantener un liderazgo dentro de casa área de manera que estos puedan dirigir y supervisar las áreas de mayor conflicto. En cuanto a la comunicación vertical sus resultados indican que no afecta al Clima laboral del personal de GOA, ya que evidencia que si bien existe jerarquías las cuales permiten tener una comunicación oficial de jefe a subalterno, estas cuando existen este tipo de problemas para la toma de decisiones se deben considerar todas las alternativas posibles para no tener problemas de interpretación. Otro de los resultados importantes es que dentro del grado de influencia de tecnologías de la información no afecta al clima laboral de GOA, ya que evidencia que las diferentes formas de comunicación se encuentran asociadas a la tecnología y el acceso a estas pueden tener motivos a decir que no tuvo acceso a la tecnología para mejorar la comunicación entre estos. Ayudado del aplicativo WhatsApp pueden tener acceso a ello permitiendo mayor comunicación y reducir tensiones y mejora en el clima laboral de cada área.



### **2.1.3. Antecedentes locales**

A nivel local, Huamán TTito (2023) en su tesis “EVALUACIÓN DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS SERVIDORES DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE CANCHIS, AÑO 2021”, exploró la relación entre la comunicación interna y la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de Canchis. La investigación de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y correlacional, demostró una relación positiva entre la comunicación interna y la productividad laboral. Se concluyó que una comunicación interna oportuna y fluida se relaciona con una mayor productividad laboral, y viceversa. Según el índice de correlación de Pearson ( $r=0,639$ ) permite concluir que existe una relación positiva entre las variables propuestas, es decir, a mayor presencia de una comunicación interna, mejor será la productividad laboral, dado que, en el caso particular de la unidad de análisis, ésta promueve conductas favorables para el incremento de la productividad, que se traduce en una mejor relación con el público usuario.

## **2.2. MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1. Definición y modelos de comunicación**

La Real Académica Española (2014), citado en López Quevedo (2016) en la tesis denominada “Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo” define a la comunicación como la “Transmisión de señales mediante un código común entre el emisor y al receptor”, de este concepto básico se comprende que para que el mensaje sea alcanzado con éxito del emisor hacia el receptor primero es necesario identificar

con cuidado los canales de comunicación que se utilizarán para transmitir el mensaje dentro de la organización y/o institución.

En ese sentido la comunicación no es el simple acto de hablar, según Berlo (1969) la comunicación es todo un proceso reglado que permite a los seres humanos interactuar y negociar la posición social de su entorno; por lo tanto, se puede decir que la comunicación ejerce un poder de influencia y control en un grupo de personas, sin embargo, esta influencia puede verse afectada debido a ciertos factores, entre ellos está la incompatibilidad entre el propósito del emisor y la disposición del receptor. Esto quiere decir que para que exista una comunicación interpersonal exitosa y adecuada es necesario que el receptor se encuentre dispuesto a escuchar con atención el mensaje que prepara el emisor. (Ver figura 1).

### Figura 1.

*Modelo de comunicación de David Berlo*



Fuente: Elaborado por Berlo (1960)

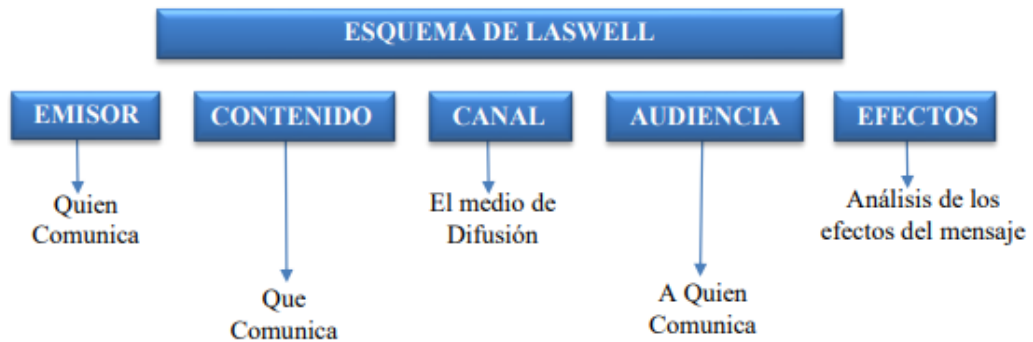
Otro modelo de comunicación muy conocido e importante es el propuesto Lasswel (1920) el cual tiene como finalidad establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos los cuáles se resumen con las respuestas a las preguntas: “quién dice, qué dice, en qué canal, a quién, con qué efecto” (Ver figura 2). Este



modelo recalca los efectos que pueden surgir dentro de la comunicación y ayuda a comprender lo cuidadosos que debemos ser al emitir un mensaje a nuestros compañeros (Ver figura 2)

**Figura 2.**

*Modelo de comunicación de Laswell*



Fuente: Elaborado por Laswell (1920), extraído de Islas (2013)

De igual manera debemos señalar el modelo de comunicación que propusieron Shannon y Weaver, el cual tiene origen técnico – matemático, su importancia radica en la aparición de la tecnología y cómo la comunicación la utiliza para transmitir mensajes a grandes públicos, este modelo entiende la comunicación como un proceso de transferencia de información y es importante porque con el inician nuevas investigaciones respecto a la comunicación y como pueden llegar a existir agentes que afecten la correcta transmisión del mensaje, gracias a Shannon y Weaver nacen conceptos como entropía, redundancia, bit, capacidad de canal, ruido y feedback (Ver figura 3)

**Figura 3.**

*Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver*



Fuente: Elaborado por Shannon y Weaver (1948), extraído de Islas (2013)

En este sentido Osgood y Schramm también plantean un modelo de comunicación parecido, sin embargo, ellos dan mayor importancia a los actores principales de la comunicación y también desde un punto de vista organizacional, este modelo profundiza el tema de la retroalimentación o Feedback que más adelante en esta investigación cobra real importancia (Ver Figura 4)

**Figura 4.**

*Modelo de comunicación de Osgood y Schramm*



Fuente: Elaborado por Osgood y Schramm (1954), extraído de Islas (2013)



### 2.2.2. La comunicación interna en las organizaciones

El campo científico en comunicación de América Latina tiene poco más de medio siglo si se considera como punto de partida lo publicado en la revista *Latinoamérica de Comunicación Chasqui* (Buenaventura, 2007) en donde se narra que el Centro de Comunicación para América Latina (CIESPAL), en su afán por contribuir a la construcción de un pensamiento comunicacional latinoamericano, tomó la decisión de promover encuentros académicos de toda la región, logrando con ello generar un espacio de intercambio de conocimientos entorno al qué hacer del directo de comunicaciones en las organizaciones y las diferentes tendencias sobre el tema; también comenta que en el Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica para las Organizaciones se hablaron de temas detallados acerca de los mecanismos y procedimientos para lograr el éxito. En ese sentido la investigación realizada por Bendezú Velarde (2000) en su artículo, que refiere de la importancia del cambio en las organizaciones respecto a la comunicación, define a la organización como un sistema donde sus elementos no actúan en forma aislada, por lo tanto, el cambio en una de ellas puede alterar a los otros elementos, esto quiere decir que la empresa debe estar en constante adecuación a su entorno, cuando suceda este cambio los miembros solo tomarán interés si se sienten miembros de la empresa. Además, considera que las habilidades que sustentan el éxito en una organización pueden no ser válidas en el tiempo si no consiguen que todos marchen al ritmo del que la competencia exige. En ese sentido las organizaciones deben aprender nuevas habilidades y desarrollar nuevos estilos de comunicación que serán el sustento de ventaja competitiva en la empresa”.



En la investigación de Morales & Enrique (2015) se explica que la comunicación ha existido desde siempre dentro de las organizaciones, aunque muchas veces no se le ha dado la importancia que esta merece, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes” y por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en el desarrollo y la aplicación de la comunicación en sus instituciones, y son precisamente ellas las que la consideran a la comunicación como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad necesario para su desarrollo como institución.

El fenómeno comunicación organizacional está tomando mucha más fuerza dándole a la comunicación interna el reconocimiento dentro y fuera de las empresas, ya que éstas cada vez con más interés la aplican como un factor clave para la rentabilidad y una aliada para la obtención de objetivos estratégicos y así lograr situaciones de cambio. Es importante demostrar que si se considera una correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones se lograría reducir la posibilidad de los flujos incontrolados de información y disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflictos que definitivamente ocasionarían graves daños a la empresa y a sus empleados (Serrano 2001).

Por esta razón, la comunicación cobra especial importancia, más aún cuando existe interés por ambos entes comunicacionales ya que se genera una retroalimentación (feedback) que luego permitirá un proceso de información satisfactorio para ambos; respecto a este proceso de comunicación explica Garrido (2011) al referirse que la acción comunicativa es una parte de la acción social, por lo tanto es un factor determinante en el proceso de socialización, esto ayuda a entender la relevancia que tienen los medios de comunicación de masas en la

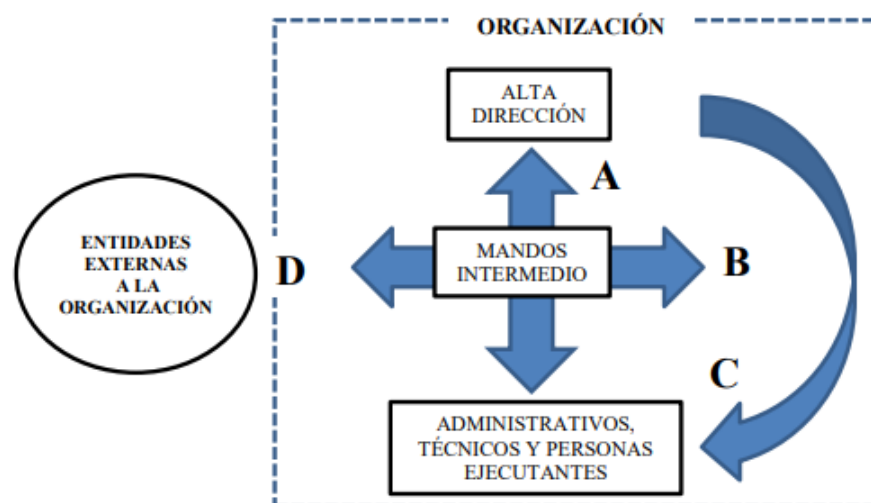
formación de “imágenes de mundo” de los sujetos, también menciona que la acción comunicativa está mediada por símbolos y responde a la idea de reconocimiento compartido y que la dinámica comunicativa define la recepción y reproducción cultural, la integración social y el desarrollo de la personalidad y de la identidad, este concepto también se aplica a las empresas y organizaciones.

### 2.2.3. Tipos de comunicación organizativa

En la figura 6 pone en manifiesto que la comunicación que se establece en toda empresa se puede clasificar según los niveles de individuos que intervienen en ella a partir de las funciones que desempeñan. Existen tres niveles: La alta dirección, mandos intermedios y el que es integrado por el personal colaborador. Además, se establece cuatro tipos de comunicaciones: Comunicaciones verticales, representadas por A, comunicaciones horizontales, representadas por B, comunicaciones oblicuas, representadas por C, y comunicaciones externas, representadas por D. (Ongallo, 2007).

**Figura 5.**

*Tipos de comunicación organizativa*



Fuente: Elaborado por Ongallo (2007)



El autor considera que dentro de la comunicación interna de la empresa u organización existen tres tipos principales de comunicación.

### **Comunicación horizontal**

El tercer tipo de comunicación es la horizontal y es a la que Ansele (2010) refiere como un intercambio de mensajes entre personas que tienen el mismo rango formal dentro de la organización.

En este sentido Ongallo (2007) también explica que este tipo de comunicación persigue relacional a los departamentos y a las personas entre sí con el fin de:

- a) Mejorar la integración de los departamentos funcionales.
- b) Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.
- c) Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización.

Los instrumentos de comunicación horizontal pueden ser; reuniones, sobre todo interdepartamentales, grupos de estudio o comisiones que trabajan sobre temas específicos, reuniones de intercambio, comunicaciones telefónicas, seminarios de formación (útiles para entablar relaciones y para superar los malos entendidos y bloqueos), medios de información descendente, en la medida en que informan sobre la presencia, soportes sobre papel; de hecho la información horizontal influye decisivamente sobre el clima de comunicación existente en la empresa y, en consecuencia, sobre el éxito de la información ascendente y descendente que se transmite.



La existencias de información horizontal espontánea es el mejor indicador de un buen clima de comunicación: por ejemplo, el momento en el que los trabajadores se reúnen al margen de la estructura jerárquica o se envían notas breves sobre los hechos ocurridos en el trabajo, aunque parezca paradójico, no cabe extrañarse de que sean los niveles superiores de la organización los que a menudo se vean obligados a presionar para poner en marcha este proceso, ya que sin impulso descendente es probable que nada ocurriera (Ongallo, 2007).

#### **2.2.4. La comunicación interna y su relevancia en la percepción externa**

Por otro lado, es necesario recordar que los problemas internos de comunicación siempre pasan a ser externos, trascendiendo las paredes de la empresa. La apatía que genera la falta de escucha dentro del trabajo, puede ser muy nociva fuera de él. Esta problemática también asciende hacia la alta gerencia, comprometiendo la productividad de la empresa y afectando incluso a los dueños y accionistas. Aunque no sean novedad las complicaciones organizacionales que se generan hacia afuera y hacia arriba se debe mayormente por la falta de escucha dentro de la organización, esta carencia explica en parte por qué las crecientes inversiones del mercado no logran revertir los índices negativos de comunicación.

#### **2.2.5. Comunicación formal**

Hernández & Pulido (2011) lo definen como toda información documentada con acuse de recibo y demás elementos de registro y rastreo.

#### **2.2.6. Comunicación informal**

Hernández & Pulido (2011) lo definen como mensajes en el nivel de comentario, sugerencias; o producidos por el personal como chismes, rumores,



chistes mordaces, palabras sarcásticas, o con mensaje subliminal político sobre una situación, mensaje u orden, tendente a desprestigiar a la organización; en general cualquier comunicación no oficial de la empresa o entre amigos – compañeros en relación con algún asunto, con comentarios a título personal, sin efectos formales.

### **2.2.7. El Clima Laboral**

Según el diccionario de la Real Academia Española, clima significa “ambiente (II condiciones o circunstancias)”; mientras que la palabra laboral significa “perteneciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social”, es decir que los trabajadores pertenecen a un ambiente laboral en función a aspectos sociales, económicos y jurídicos. Según Giménez (2012), menciona que:

“Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral”.

Por ello, el ambiente de la organización ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de los miembros a través de objetivos comunes estableciendo un contrato psicológico con normas, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

Para Litwin & Stinger (1968), citado por Acosta & Venegas (2010) existen ciertas dimensiones las cuales se encuentran relacionadas con estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, entre las características individuales de un trabajador





actúan como un filtro de los cuales los fenómenos objetivos de la organización para construir la percepción del clima organizacional.

Es la percepción por la cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado al ambiente, es decir la forma en que se selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno (Robbins, 2004).

Cabrera (1996), menciona que el Clima Laboral se refiere a “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico donde las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”. Es definido también como “conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”, es decir que muchas áreas de trabajo se crean diferentes micro climas en las cuales sino son medidos a tiempos pueden impactar en la organización generando problemas con el tiempo.

Para Dessler (2001), “No existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”.

El Clima Laboral constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización, asimismo, involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las



metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (Chiavenato, 2006). De acuerdo a Anzola (1993), “el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”.

Estas percepciones a las que se refieren los autores, pueden ser modificadas en función a actividades planificadas y aplicar estrategias en las cuales deben ser conducidas a través de diferentes formas.

El Clima Laboral es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en el proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo (Álvarez, 2006).

Para Litwin & Stinger (1968), citado por Acosta & Venegas (2010) “el Clima Laboral son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Great Place to Work (s.f.), empresa global de investigación y consultoría, dedicada especialmente a la valoración e intervención del Clima Laboral, lo define



como un fenómeno social que debe ser abordado desde múltiples áreas del conocimiento; esto con el fin de tener una mejor aproximación a la realidad organizacional y lograr así impactos significativos en la construcción de un gran lugar para trabajar.

Según Brunet (2004), reafirmando lo señalado por GPW con relación a las múltiples áreas del conocimiento estas son atributos de una organización que constituyen las unidades de análisis y son percepciones que tienen consecuencias sobre el comportamiento de los empleados. Si bien, se podría decir entonces que el clima es un concepto molecular y sistemático, debido a que existe micro climas en el interior de una organización, estos se encuentran a través de grupos ocupacionales, departamentos funcionales u organizaciones completas.

#### **2.2.8. Barreras de comunicación**

Los gerentes enfrentan barreras que pueden distorsionar el proceso de comunicación interpersonal:

**Filtrado:** manipulación deliberada de la información con el fin de que el receptor la perciba de manera más favorable.

**Emociones:** la forma en que un receptor interpreta un mensaje se ve influenciada por cómo se siente en el momento en que lo recibe.

**Sobre carga de información:** cuando la información excede la capacidad de procesamiento.

**Actitud defensiva:** cuando las personas se sienten amenazadas, tienden a reaccionar de formas que impiden una comunicación efectiva y disminuyen su capacidad para lograr un entendimiento mutuo.



**Lenguaje:** las palabras tienen distintos significados para personas diferentes. La edad, la educación y el origen cultural son tres de las variables más evidentes que influyen en el lenguaje utilizado por las personas, así como en la forma en que definen las palabras.

**Cultura nacional:** la comunicación está sujeta a diferencias derivadas de las distintas culturas nacionales y de los diversos idiomas (Robbins, 2004).

### 2.2.9. Comunicación ética

Robbins & Decenzo (2002), indican que es “la comunicación que incluye toda la información relevante, es verdadera en todos sentidos y no busca encubrir engaño alguno. Por otra parte, la comunicación antiética suele distorsionar la verdad o manipular a las audiencias”.

Los objetivos de la Comunicación Interna están presentes en la política integral de la empresa cuando la Comunicación Interna y la comunicación externa son interdependientes y complementarias. Es indispensable que las acciones de Comunicación Interna y comunicación externa sean desarrolladas, al menos, en coherencia unas con otras, pues el personal, fuera de las horas de trabajo, se mezcla con el gran público. Decir una cosa dentro de casa y la contraria fuera desacredita el discurso de la empresa en su conjunto. Por su parte, cualquier campaña de comunicación externa, conocida previamente en el interior, puede ser mucho más calurosamente aceptada o rechazada en virtud de la implicación del personal (Piñuel, 1997).

Entre las funciones existen tres, que son las grandes funciones de la Comunicación Interna: información, explicación e integración. Los trabajadores necesitan estar informados para desarrollar su labor cotidiana. Pero, además, es



preciso que se sientan motivados, comprometidos y partícipes de un diálogo, que podíamos llamar corporativo.

El objetivo último de la Comunicación Interna es integrar, comprometer y movilizar a las personas en los objetivos de la organización (Morales, 2001).

Para Villafañe, 1993), la principal función de la Comunicación Interna es “apoyar estructuralmente el proyecto empresarial”.

Entre los canales las organizaciones deben crear canales de Comunicación Interna de fácil acceso, que permitan que su personal pueda revelar confiadamente lo que siente, pueda manifestar sus reclamos sin temor alguno, pueda alterar a tiempo sobre actos indebidos o pueda expresar también los aspectos que encuentra positivos. Y es mediante estos canales de ida y vuelta que, las organizaciones se vuelven capaces de educar, de motivar y de ayudar; en otras palabras, de trascender. Mientras más vías de comunicación existan, una organización caminará mucho mejor, pues se evitará muchísimos problemas (Calvo Pérez, 2012).

Entre las herramientas, de acuerdo a la consultora de comunicación española Inforpress (2005) las herramientas de la Comunicación Interna son: “Notas internas operativas, Reuniones con miembros de trabajo, Tablones de anuncios, Seminarios, Cursos, Memos para informar sobre asuntos de la empresa, Grupos de trabajos interdepartamentales, Reuniones con otras divisiones, Presentaciones económicas/nuevos Servicios, Actos o eventos internos, Manual de acogida, Memoria, Grupos de mejora, Plan de comunicación interna, Revista interna, Video o CD corporativo, Encuestas de Clima Laboral, Buzón de



sugerencias, Intranet, Círculos de calidad, Auditoría de comunicación, Teléfono de información y otros”.

Calvo P. (2012) señala “dentro de los diferentes programas de comunicación que tenemos en la empresa, son siete los que considero más valiosos: Conociéndonos mejor, Desayunos de integración, Visitas diarias, Lidernet, Facebook, La Hora Liderman para el Mundo, La hora del Vigilante Peruano”.

Calvo Pérez es fundador de la compañía J&V Resguardo (Liderman), compañía dedicada al rubro Seguridad, que es considerada un ejemplo internacional en la gestión de recursos humanos y que por varios años ha sido reconocida en el Perú por Great Place to Work, como una de las mejores empresas para trabajar.

Para escuchar, los líderes debemos disminuir las distancias de poder y ser accesible, para generar programas de comunicación de doble vía. Estos programas deben aprovechar lo que nosotros llamamos ‘puntos de encuentros’ y de ‘conectividad’, que son los momentos que concentran mayor número de trabajadores dispuestos a escuchar y opinar. Por ejemplo, hoy, manejamos dos programas radiales: “La hora de Liderman para el mundo”, vía Internet todos los domingos y “La hora del vigilante peruano”, programa emitido por 96.7 FM, todos los días de cuatro a seis de la mañana. (Calvo Pérez, 2012)

### **2.2.10. Tecnologías de la información**

Las tecnologías de la información han cambiado radicalmente la forma en que los miembros de las organizaciones se comunican. Asimismo, han hecho posible que el personal de las organizaciones esté completamente disponible a



cualquier hora, sin importar donde se encuentre. Los empleados no necesitan hallarse ante un escritorio con la computadora encendida para comunicarse con otros miembros de la organización. Los esfuerzos de trabajo colaborativo entre individuos y equipos ubicados en lugares muy lejanos, la posibilidad de compartir información, y la integración de las decisiones y el trabajo a lo largo de toda la organización, pueden generar más eficiencia y eficacia en las compañías (Robbins, 2004).

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

**Comunicación:** La comunicación, es una ciencia que estudia la interacción que mantiene el ser humano con otros individuos, donde se necesitan elementos 31 como: un emisor, receptor, canal, entre otros permitiendo transmitir algún mensaje o información.

**Comunicación interna:** Es una necesidad y una condición básica para que la empresa o institución puede afrontar con garantías su funcionamiento. Mejora la gestión de las organizaciones potencia la calidad de los procesos productivos y favorecen el clima de innovación. (Álvarez, 2007, p. 4)

**Tipología de la comunicación interna:** Llacuna & Pujol (2005) citado en Ancín, Espinosa (2017) señalan que la comunicación interna se la puede clasificar en formal e informal; según Moreno (2009) la comunicación formal es aquella que penite transmitir los mensajes de la organización entre los diferentes niveles jerárquicos y en la cual los mensajes se emiten desde los canales establecidos por la organización, y comunicación informal es aquella que se genera de manera espontánea y fomenta la integración de sus los colaboradores.

Dentro de la comunicación formal se pueden distinguir cuatro tipos diferentes en función de su dirección: ascendente, descendente, horizontal y transversal. Arizcuren et



al. (2008) describe a la comunicación descendente como la información que fluye desde los directivos hacia los subordinados y genera un efecto positivo, puesto que, si se transmite correctamente, genera confianza y un buen desempeño, mientras que la comunicación ascendente es la que emana de los subordinados y fluye hacia los directivos de la empresa. Este tipo de conocimientos favorece la generación de ideas, el directivo recibe retroalimentación de la gestión que se realiza y sirve para conocer las necesidades de los miembros de la organización. La comunicación horizontal la define como los mensajes que fluyen entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico. Y, por último, la transversal que es definida por Silva (2011) como la comunicación que fluye entre todas las áreas de la organización.

Comunicación interna, identidad y cultura: Van Riel (1997) la define como “la auto presentación de una organización; consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre si misma por medio del comportamiento, la cornificación y el simbolismo, que son sus formas de expresión” (p. 37).

Por su parte, Brandolini, Gonzalez & Natalia (2009) indican que por medio de la cultura organizacional se manifiesta la identidad corporativa y ésta, a su vez, está relacionada directamente con la forma de hacer, interpretar y afrontar las diversas situaciones y actividades empresariales, y Currás (2010) define a la identidad como el conjunto de características de una organización, las cuales se distinguen de otras a lo largo del tiempo y que se manifiesta a través del comportamiento de los trabajadores. En otras palabras, “La identidad es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser” (Capriotti, 2005, p. 29). Es decir, la identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional por medio de un adecuado funcionamiento de sus procesos.





**Clima Laboral:** Ambiente de trabajo que se produce dentro de las empresas siendo uno de los principales elementos para el buen desempeño de los funcionarios de una institución u organización.

**Gestión de comunicación efectiva:** Es una interacción entre dos o más personas en que intervienen elementos comunicacionales que codifican el mensaje o la información de manera equivalente con un efecto deseado.

**Satisfacción laboral:** Es la situación emocional que mantiene el miembro empresarial por su desarrollo laboral o los resultados del cumplimiento de trabajo que genera.

**Ambiente físico laboral:** Es el espacio físico que rodea al funcionario, las condiciones físicas en que se encuentra el lugar de trabajo.

**Nuevas bases teóricas que vinculen la comunicación interna y el clima laboral:** La base principal de gestionar la comunicación internamente en una institución, es por parte de la planta de colaboradores aptos para ejercer estas funciones. Todo el proceso de gestionar la comunicación interna influye en el clima laboral y se ve reflejado en la satisfacción de cada uno de los miembros de la empresa. Si estas variables se desarrollan en un campo de trabajo saludable, la institución conseguirá el éxito empresarial.



## CAPÍTULO III

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Cusco, en la Municipalidad de Challabamba Paucartambo, es un órgano de Gobierno Local promotor del desarrollo local, con personería jurídica de derecho público, con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y con atribuciones, competencia y funciones que ejercen con sujeción al ordenamiento jurídico establecido en la Constitución Política.

Para la realización y recojo de información se realizaron los meses de marzo a abril del año 2024.

#### 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

##### 3.2.1. Tipo de investigación

Se aplica en esta investigación el tipo descriptiva con el propósito de observar y describir las características, condiciones o comportamientos de una población o fenómeno sin intervenir ni manipular las variables, con un enfoque cuantitativo, no experimental porque los datos se recopilan tal como ocurren en su contexto natural, permitiendo comprender cómo son y cómo se comportan las variables de interés.

Esta aproximación es especialmente adecuada para entender cómo interactúan ciertos fenómenos en su entorno natural, sin necesidad de intervenir ni manipular las condiciones en las que se encuentran.



### 3.2.2. Diseño de investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación, se ejecuta mediante el diseño de investigación no experimental. Se eligió este tipo de investigación porque se estudió a las variables de su ambiente natural de cómo la comunicación interna y el clima laboral, y donde las variables no sufren manipulación, solo se describen y detallan. (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2014).

### 3.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Población y muestra

En la presente investigación que analiza la comunicación interna y su influencia en el clima laboral, se acogió a la Municipalidad Distrital de Challabamba, Cusco, que cuenta con una población de 181 trabajadores.

**Muestra:** Para desencadenar una muestra de la población, se usó la siguiente fórmula para de selección de la muestra:

$$\frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = correspondiente al nivel de confianza (ya que la seguridad es del 95%)

N = Total de la Población de estudio

p = Probabilidad de que el desempeño laboral sea bueno.

q = Probabilidad de que el desempeño laboral sea deficiente.



e = error de la muestra

Datos para diseñar la muestra:

Z = 95% (Z= 1.96)

p = 60 % p= 0.60.

q = 40% q= 0.40

N = 181

e = 5% (e=0.05)

Entonces:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.6 \times 0.4 \times 181}{0.05^2(181 - 1) + 1.96^2 \times 0.6 \times 0.4}$$

$$n = 61$$

Donde, el total de la muestra se estableció a 61 empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba – Cusco.

### 3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN

#### 3.4.1. Técnica

La técnica que se utilizó para la investigación fue la encuesta, porque permitió recoger, procesar y analizar los datos de manera representativa de la muestra, ya que el procedimiento de investigación es cuantitativo porque se diseñó un cuestionario como instrumento con 34 preguntas para obtener información y elaborar conclusiones de modo adecuado al método de investigación.



### **3.4.2. Instrumento:**

El instrumento utilizado fue el cuestionario visualizado en el anexo 1 (encuesta) los cuales se dividieron de acuerdo a las variables de estudio y que fueron validados y revisados por los expertos para que cumplan con los requisitos de calidad, congruencia, contexto y dominio del constructo.

Para el cuestionario de comunicación interna se consideró la primera variable en tres dimensiones: comunicación vertical y comunicación horizontal, las cuales fueron medidas en escales de 1 (siempre), 2 (casi siempre), 3 (en ocasiones) y 4 (nunca), la primera dimensión contó con 16 preguntas. Al igual que el cuestionario del Clima Laboral, el cuestionario fue dividido en dos dimensiones (Relaciones humanas y Barreras comunicacionales con 17 preguntas), un total de 33 preguntas en sus diferentes dimensiones.

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Para que el investigador logre un estudio completo de las variables, se definió a las mismas a un nivel conceptual, instrumental y operacional. Se trabajó lo conceptual basados en estudios referidos en la bibliografía, la instrumental con la forma en la que las variables en estudio son referidas y la operacional indica la forma en que las variables en estudio son descritas y la definición operacional, concluye con el conjunto de procedimientos que deben realizarse para medir las variables en esta investigación.



**Tabla 1.**

*Operacionalización de variables*

<b>Operacionalización de variables</b>				
<b>Variables</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnica o instrumento</b>	<b>Escala</b>
<b>Comunicación interna</b>	- Comunicación vertical	- Conducta de comunicación entre funcionarios.  - Espacios de comunicación grupal.	Cuestionario estructurado	Likert
	- Comunicación horizontal	- Confianza y funcionalidad  - Beneficios y compensación		
	- Relaciones humanas	- Iniciativa laboral - Toma de decisiones - Conocimiento de la institución		
<b>Clima laboral</b>	- Barreras de comunicación	- Respeto al origen y cultura - Condiciones laborales y ambientales - Manejo de rumores o chismes		



## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación se obtuvieron a través del análisis descriptivo de cada una de las variables. En primer lugar, se examinó la variable de comunicación interna, y, en segundo lugar, se evaluó el clima laboral. Para ello, se crearon tablas de distribución de frecuencias y porcentajes, además de figuras con sus respectivas interpretaciones. Estos análisis se realizaron según los criterios establecidos por el investigador tanto para los indicadores como para las variables.

A través de este enfoque estadístico, los resultados revelaron el comportamiento de las variables e indicadores del estudio, permitiendo un análisis exhaustivo. Además, para facilitar la comprensión de cada variable, se realizó un análisis específico de los subindicadores por indicadores, garantizando que la información sea fácilmente comprensible.

Finalmente, se validó y comprobó la hipótesis, lo que permitió realizar un análisis general y detallado en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones pertinentes derivadas de la investigación.

#### 4.1. ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL

**Tabla 2.**

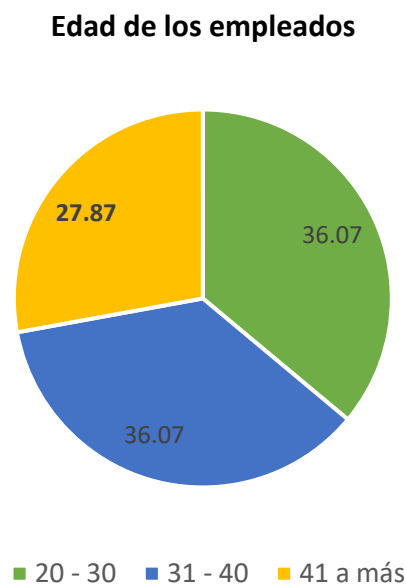
*Frecuencia y porcentaje de edades de los empleados*

Edad	Frecuencia	%
20 - 30	22	36.07
31 - 40	22	36.07
41 a más	17	27.87
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 6.**

*Edades de los empleados*



Como se observa en la tabla 2 y figura 6, el 36.07% de la muestra se encuentra en el rango de edad de 20 a 30 años. Este grupo representa una parte significativa de la población estudiada. Otro 36.07% de la muestra está en el rango de edad de 31 a 40 años, igual que el grupo anterior. Estos dos grupos juntos representan más de dos tercios de la población analizada. El 27.87% de la muestra se encuentra en el rango de edad de 41 años



o más. Aunque es un porcentaje menor en comparación con los otros dos grupos, todavía representa una parte considerable de la población estudiada. En resumen, la distribución de edades muestra que la mayoría de la población estudiada está entre 20 y 40 años (72.14%), mientras que un poco más de una cuarta parte tiene 41 años o más (27.87%).

**Tabla 3.**

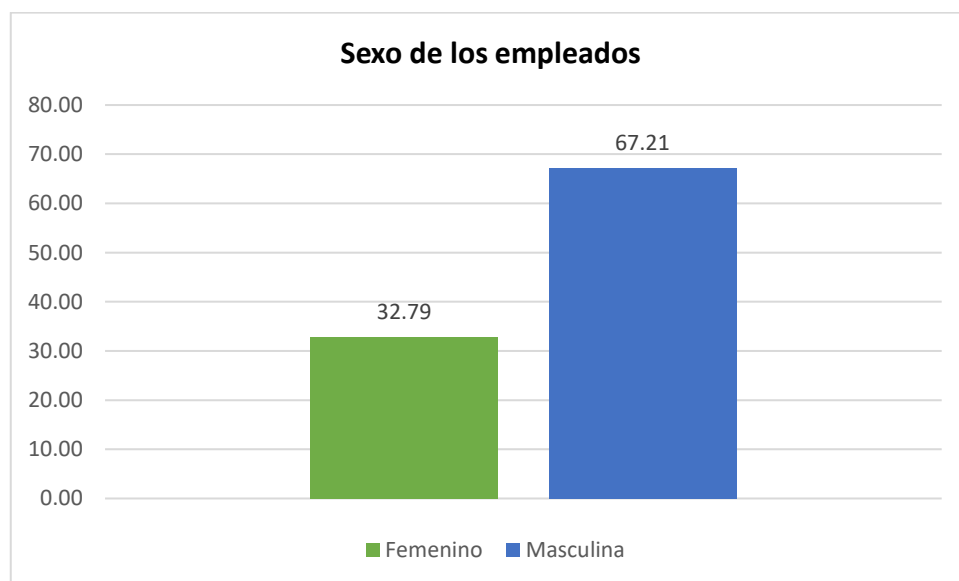
*Frecuencia y porcentaje según el sexo de los empleados*

Sexo	Frecuencia	%
Femenino	20	32.79
Masculina	41	67.21
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 7.**

*Sexo de los empleados*



Como se muestra en la tabla 3 y figura 7, la muestra total incluye 61 personas, distribuidas entre los sexos femenino y masculino. La distribución muestra una mayor representación del sexo masculino en la población estudiada, con una proporción de hombres a mujeres de aproximadamente 2:1. En resumen, la distribución por sexo revela

que la mayoría de la población estudiada es masculina (67.21%), mientras que un tercio es femenino (32.79%).

**Tabla 4.**

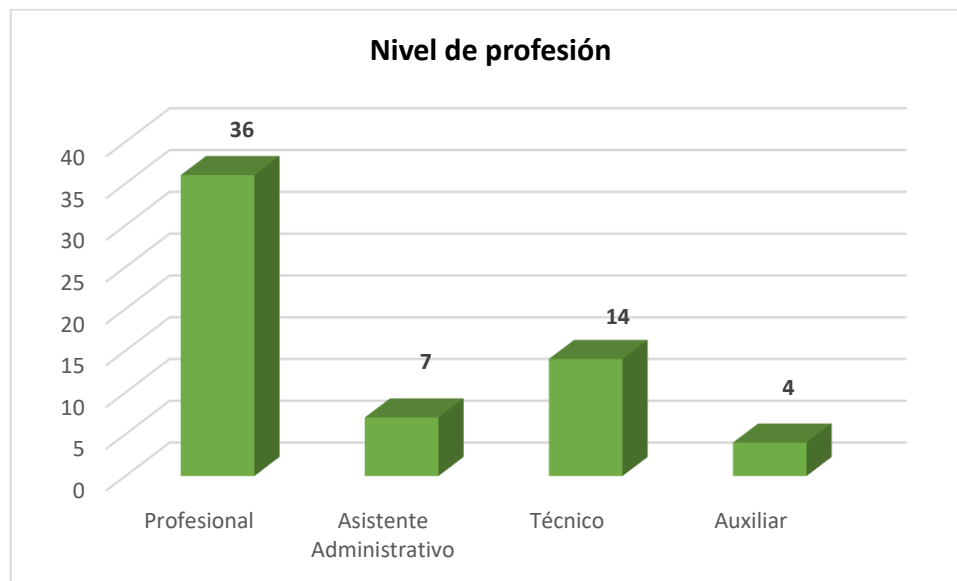
*Frecuencia y porcentaje del nivel de profesión de los empleados*

Nivel	Frecuencia	%
Profesional	36	59.02
Asistente Administrativo	7	11.48
Técnico	14	22.95
Auxiliar	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 8.**

*Nivel de profesión de los empleados*



Como se muestra en la tabla 4 y figura 8. El 59.02% de la muestra pertenece al nivel profesional. Esto indica que más de la mitad de la población estudiada tiene un nivel profesional, lo cual sugiere una alta calificación académica y/o laboral en este grupo. El 11.48% de la muestra se encuentra en el nivel de asistente administrativo. Este grupo representa una parte menor de la población estudiada, indicando un rol más específico y



posiblemente más especializado en tareas administrativas. El 22.95% de la muestra pertenece al nivel técnico. Esto sugiere que casi una cuarta parte de la población estudiada tiene formación o funciones técnicas, indicando una presencia significativa de habilidades técnicas en el grupo. El 6.56% de la muestra corresponde al nivel de auxiliar. Este es el grupo más pequeño en la población estudiada, indicando una menor representación de personal auxiliar. En resumen, la distribución por nivel profesional revela que la mayoría de la población estudiada tiene un nivel profesional (59.02%), seguido por técnico (22.95%), asistente administrativo (11.48%) y auxiliar (6.56%). Esto sugiere una predominancia de personas con alta calificación y roles técnicos en la muestra.

**Tabla 5.**

*Frecuencia y porcentaje del tiempo de servicio de los empleados*

<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1 -5	56	91.80
6 - 10	4	6.56
11 a más	1	1.64
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 9.**

*Tiempo de servicio de los empleados*



Como se muestra en la tabla 5 y figura 9, el 91.80% de la muestra tiene entre 1 y 5 años de servicio. Esto indica que la gran mayoría de la población estudiada se encuentra en los primeros años de su servicio, sugiriendo un grupo predominantemente joven o relativamente nuevo en sus roles. El 6.56% de la muestra tiene entre 6 y 10 años de servicio. Este grupo representa una pequeña parte de la población estudiada, indicando una menor cantidad de personas con una experiencia de servicio intermedia. Solo el 1.64% de la muestra tiene 11 años o más de servicio. Este es el grupo más pequeño, sugiriendo una escasa representación de personas con larga trayectoria en la población estudiada. En resumen, la distribución por tiempo de servicio revela que la gran mayoría de la población estudiada tiene entre 1 y 5 años de servicio (91.80%), seguido de un pequeño grupo con 6 a 10 años (6.56%) y un grupo aún menor con 11 años o más (1.64%). Esto sugiere que la población estudiada es mayoritariamente nueva o tiene relativamente poca antigüedad en sus roles.

## 4.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LA VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA

### 4.2.1. Objetivo 1: Describir el nivel de comunicación interna y en el clima Laboral

**Tabla 6.**

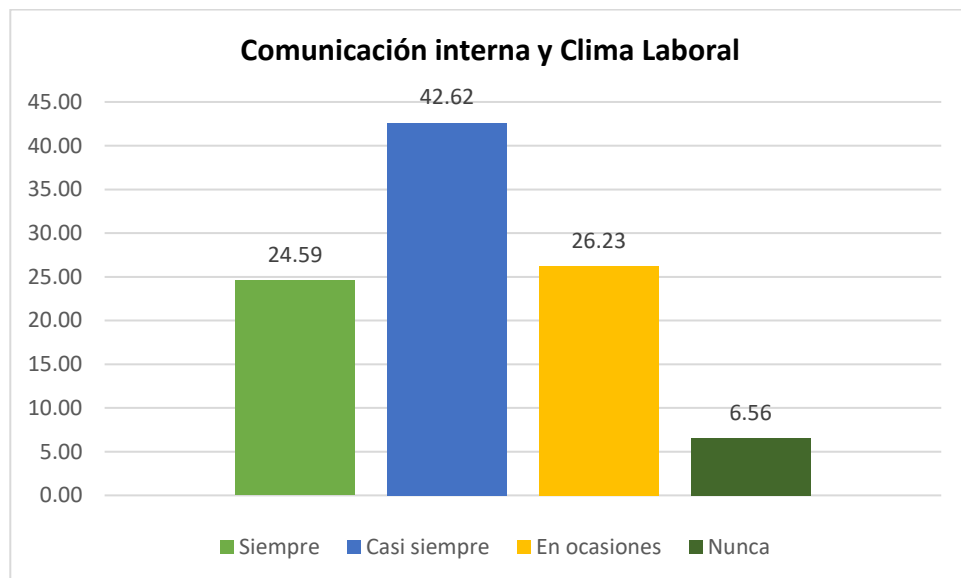
*Nivel de comunicación interna y Clima Laboral*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	15	24.59
Casi siempre	26	42.62
En ocasiones	16	26.23
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 10.**

*Comunicación Interna y Clima Laboral*



En tabla 6 figura 10 el (24.59%) representado por 15 personas reportan que siempre perciben una buena comunicación interna. indicando que hay un grupo significativo que siente que la comunicación desde los niveles superiores



hasta los inferiores es constante y efectiva. Casi siempre (42.62%): 26 personas afirman que casi siempre perciben una buena comunicación interna. Este es el grupo más grande, lo cual sugiere que la mayoría de los empleados siente que la comunicación interna es generalmente buena, aunque no perfecta. El (26.23%) indican que en ocasiones perciben una buena comunicación interna. Este grupo, que constituye un poco más de una cuarta parte de la muestra, puede estar experimentando variabilidad en la calidad de la comunicación, lo cual podría depender de factores situacionales o contextuales. Y el (6.56%) representado por 4 personas reportan que nunca perciben una buena comunicación vertical. Aunque es el grupo más pequeño, es significativo porque refleja que hay una minoría que siente una falta total de comunicación efectiva desde los niveles superiores.

La mayoría de los encuestados (67.21%, sumando los que respondieron “Siempre” y “Casi siempre”) tiene una percepción positiva de la comunicación interna, lo cual sugiere que, en general, la comunicación desde los superiores a los inferiores es buena y puede estar contribuyendo positivamente al clima laboral.

Los datos sugieren que la comunicación interna es percibida como buena por una mayoría significativa de los encuestados, lo cual probablemente contribuye a un clima laboral positivo. Sin embargo, la presencia de un grupo que solo percibe una comunicación efectiva ocasionalmente, y otro que nunca la percibe, indica que hay margen para mejorar la consistencia y efectividad de la comunicación interna para reforzar aún más el clima laboral.

**Tabla 7.**

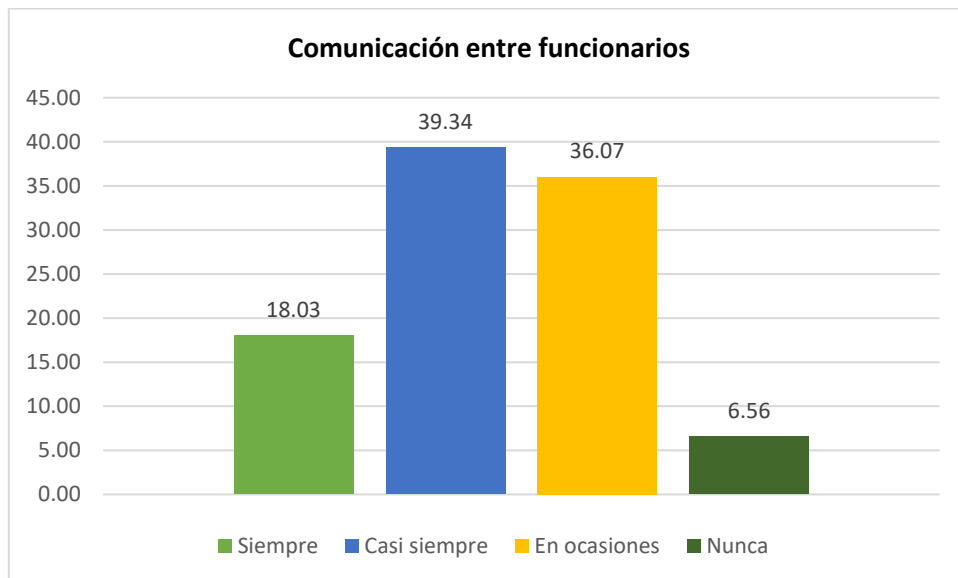
*Nivel de percepción de la comunicación entre funcionarios del Municipio*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	11	18.03
Casi siempre	24	39.34
En ocasiones	22	36.07
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 11.**

*Nivel de percepción de la comunicación entre funcionarios del Municipio*



La mayoría de los encuestados (57.37%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva de la comunicación, lo cual sugiere que, en general, los funcionarios del municipio perciben la comunicación como bastante efectiva. Esto puede contribuir a un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente. El 36.07% de los encuestados percibe la comunicación como efectiva solo en ocasiones. Esta variabilidad sugiere que hay momentos en los que la comunicación no es adecuada, lo que puede llevar a malentendidos, falta de

información y posibles conflictos. La minoría Insatisfecha representa el 6.56% de los encuestados que nunca perciben una buena comunicación representa un desafío específico. Esta falta de comunicación puede generar desmotivación y una desconexión entre estos funcionarios y la administración.

La percepción de la comunicación entre los funcionarios del municipio es mayoritariamente positiva, con un 57.37% indicando que siempre o casi siempre perciben una buena comunicación. No obstante, un 36.07% que solo percibe una buena comunicación en ocasiones y un 6.56% que nunca la percibe destacan áreas importantes de mejora.

#### **Tabla 8.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato realiza reuniones para informar problemas de mi área que deben ser atendidos*

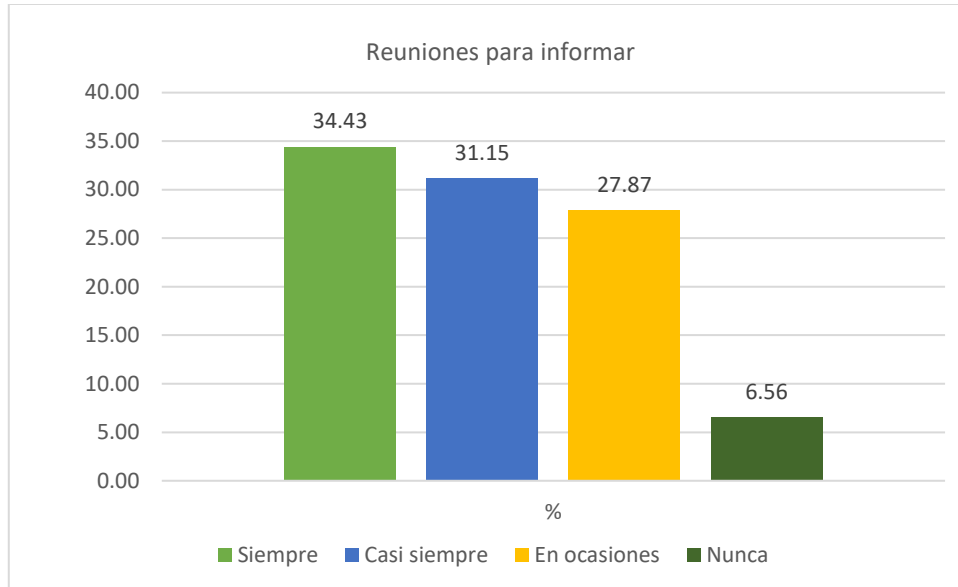
<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	21	34.43
Casi siempre	19	31.15
En ocasiones	17	27.87
Nunca	4	6.56
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador



**Figura 12.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato realiza reuniones para informar problemas de mi área que deben ser atendidos*



La mayoría de los encuestados (65.58%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva de que sus jefes inmediatos realizan reuniones para informar sobre problemas. Esto sugiere que en general, los jefes inmediatos son percibidos como proactivos en la comunicación de problemas, lo cual es crucial para la identificación temprana y la resolución de problemas en el área. La percepción moderada representa el 27.87% de los encuestados, lo cual percibe que su jefe inmediato solo en ocasiones realiza estas reuniones. Esta variabilidad puede indicar que, aunque hay esfuerzos para comunicar problemas, no siempre son consistentes, lo que podría afectar la efectividad y la confianza en la gestión de problemas. Por otra parte, el personal insatisfecho representado por el 6.56% respondió “Nunca” refleja un área crítica de mejora. La falta de reuniones para informar sobre problemas puede llevar a una desconexión entre los empleados y la gestión, y a una posible acumulación de problemas no resueltos. En conclusión, se puede percibir sobre la realización de reuniones por parte de los

jefes inmediatos para informar sobre problemas es mayoritariamente positiva, con un 65.58% de los encuestados sintiendo que estas reuniones se realizan siempre o casi siempre. Sin embargo, hay un 27.87% que percibe una falta de consistencia y un 6.56% que nunca experimenta estas reuniones, lo que indica áreas donde la comunicación puede ser mejorada.

**Tabla 9.**

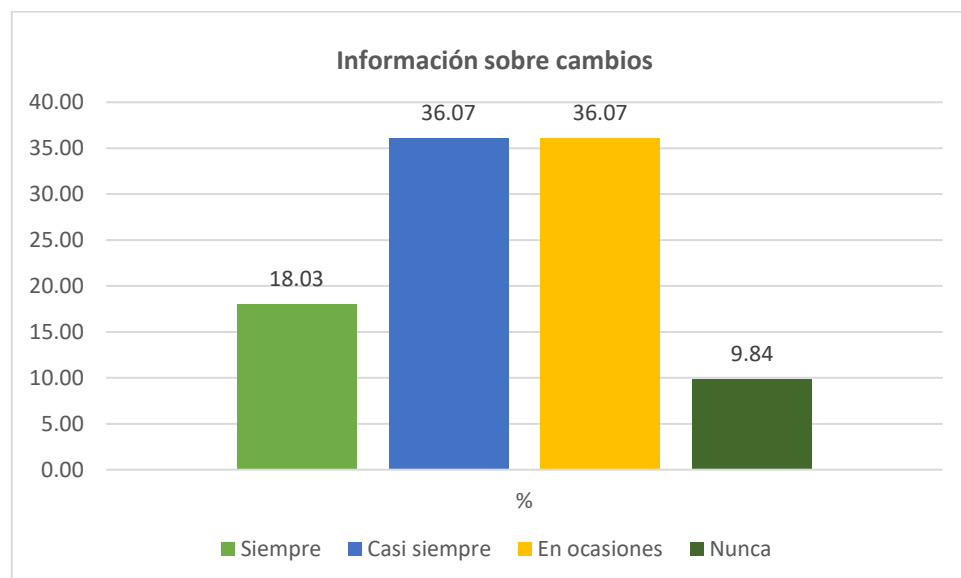
*Nivel de percepción sobre si mi jefe mantiene informado de los cambios que realizará en mi área*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	11	18.03
Casi siempre	22	36.07
En ocasiones	22	36.07
Nunca	6	9.84
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 13.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe mantiene informado de los cambios que realizará en mi área*



La percepción de la comunicación sobre cambios es variada. Aunque la mayoría (54.10%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva, una proporción significativa (45.91%, sumando “En Ocasiones” y “Nunca”) experimenta inconsistencias o una falta total de comunicación. El 36.07% de los encuestados percibe que solo en ocasiones son informados sobre los cambios. Esta alta variabilidad puede ser problemática, ya que la falta de consistencia en la comunicación puede llevar a malentendidos y resistencia a los cambios. La parte insatisfecha, responde que el 9.84% que nunca es informado sobre los cambios refleja un área crítica de mejora. La falta de comunicación en este aspecto puede resultar en desconfianza hacia la administración y una menor adaptación a los cambios. Finalmente, la percepción sobre la comunicación de cambios en el área es mayoritariamente positiva, con un 54.10% de los encuestados sintiendo que su jefe siempre o casi siempre los mantiene informados. Sin embargo, la percepción inconsistente y la minoría que nunca es informada destacan áreas importantes para mejorar la transparencia y la consistencia en la comunicación.

**Tabla 10.**

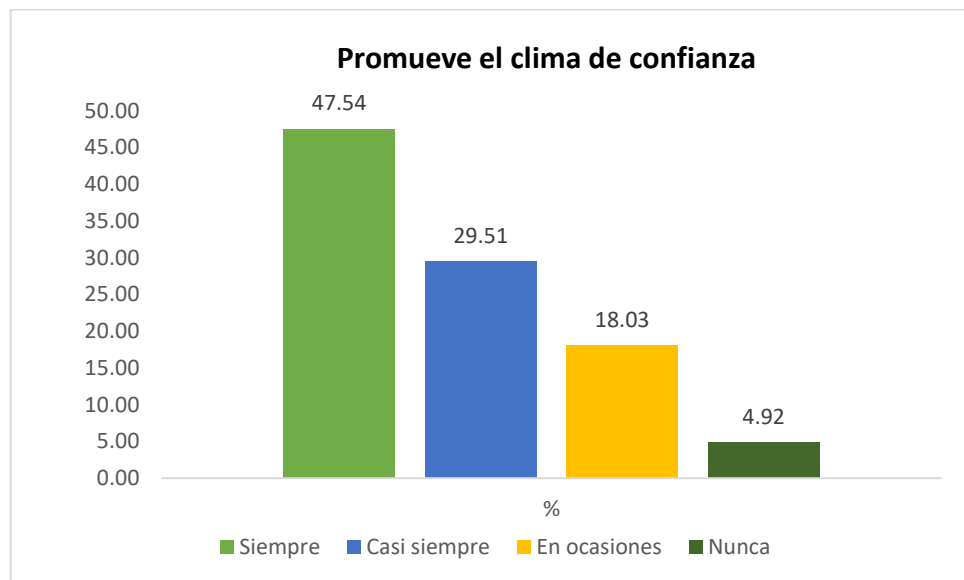
*Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato promueve un clima de confianza*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	29	47.54
Casi siempre	18	29.51
En ocasiones	11	18.03
Nunca	3	4.92
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 14.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe inmediato promueve un clima de confianza*



La mayoría de los encuestados (77.05%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva de que su jefe inmediato promueve un clima de confianza. Esto sugiere que la mayoría de los empleados se siente en un ambiente de trabajo donde la confianza es una prioridad y se fomenta regularmente. En la variabilidad moderada: Un 18.03% de los encuestados percibe que su jefe solo en ocasiones promueve un clima de confianza. Esta variabilidad puede indicar que hay momentos en los que la confianza no es suficientemente fomentada, lo cual podría afectar la cohesión del equipo y la eficacia en el trabajo. En la minoría insatisfecha: El 4.92% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta de promoción de un clima de confianza puede llevar a una desmotivación significativa y una menor productividad entre estos empleados. En conclusión, la percepción sobre la promoción de un clima de confianza por parte de los jefes inmediatos es mayoritariamente positiva, con un 77.05% de los encuestados sintiendo que su jefe siempre o casi siempre fomenta la confianza. Sin embargo, la percepción inconsistente y la minoría que nunca

experimenta un clima de confianza destacan áreas importantes para mejorar la cohesión y el ambiente laboral.

**Tabla 11.**

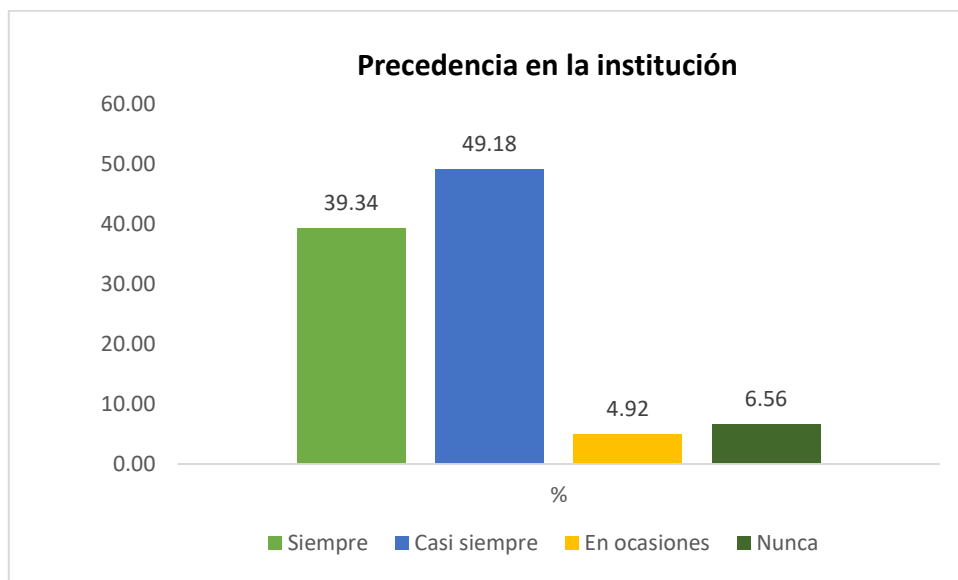
*Nivel de percepción sobre actividades cotidianas y la precedencia en la institución*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	24	39.34
Casi siempre	30	49.18
En ocasiones	3	4.92
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 15.**

*Nivel de percepción sobre actividades cotidianas y la precedencia en la institución*



La gran mayoría de los encuestados (88.52%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción clara y generalmente positiva sobre las actividades cotidianas y la precedencia en la institución. Esto sugiere que la

comunicación y la organización de las tareas diarias son efectivas para la mayoría de los empleados. Y solo un 4.92% de los encuestados percibe claridad solo en ocasiones. Esta pequeña variabilidad indica que, aunque la mayoría tiene una comprensión clara de las actividades y prioridades, hay algunos momentos de incertidumbre que podrían ser abordados para mejorar la consistencia. El 6.56% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta de percepción clara sobre las actividades y prioridades puede llevar a una desorganización significativa y afectar la eficiencia y la moral de estos empleados.

En conclusión, la percepción sobre las actividades cotidianas y la precedencia en la institución es mayoritariamente positiva, con un 88.52% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre tienen una comprensión clara de las mismas. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que experimenta inconsistencia o falta total de claridad, lo cual destaca áreas para potenciales mejoras en la comunicación y organización.

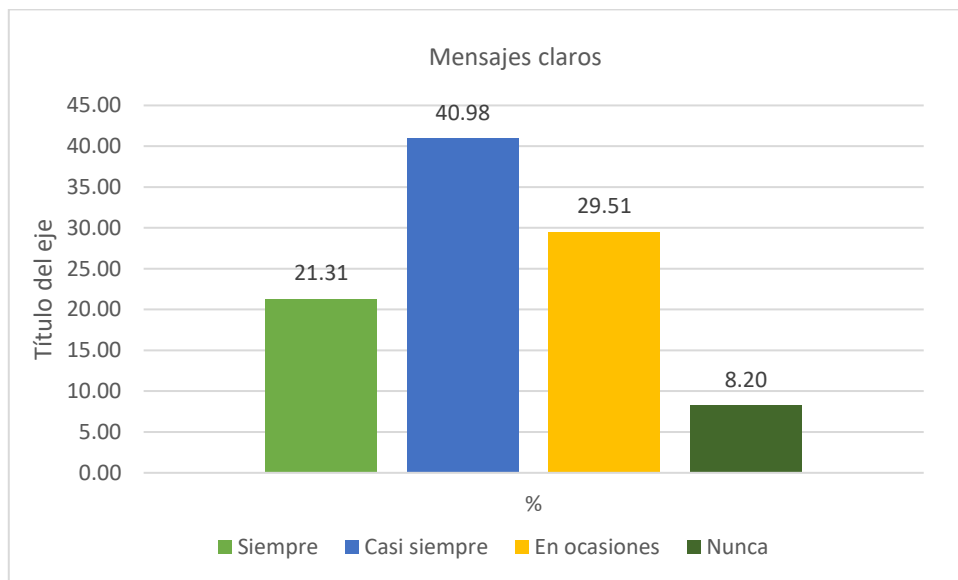
**Tabla 12.**

*Nivel de percepción sobre los mensajes claros y precisos en la institución*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	13	21.31
Casi siempre	25	40.98
En ocasiones	18	29.51
Nunca	5	8.20
TOTAL	61	100.00

**Figura 16.**

*Nivel de percepción sobre los mensajes claros y precisos en la institución*



La mayoría de los encuestados (62.29%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción generalmente positiva sobre la claridad y precisión de los mensajes en la institución. Esto sugiere que, en general, la comunicación es clara y precisa para la mayoría de los empleados. Un 29.51% de los encuestados percibe claridad y precisión solo en ocasiones. Esta alta variabilidad indica que hay momentos en los que la comunicación no es adecuada, lo cual puede afectar la comprensión y ejecución de las tareas. El 8.20% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta total de claridad y precisión en la comunicación puede llevar a una desorganización significativa y afectar la moral y productividad de estos empleados.

La percepción sobre la claridad y precisión de los mensajes en la institución es mayoritariamente positiva, con un 62.29% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre reciben una comunicación clara y precisa.

Sin embargo, hay un porcentaje considerable de empleados que experimenta inconsistencias o una falta total de claridad, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la comunicación interna.

**Tabla 13.**

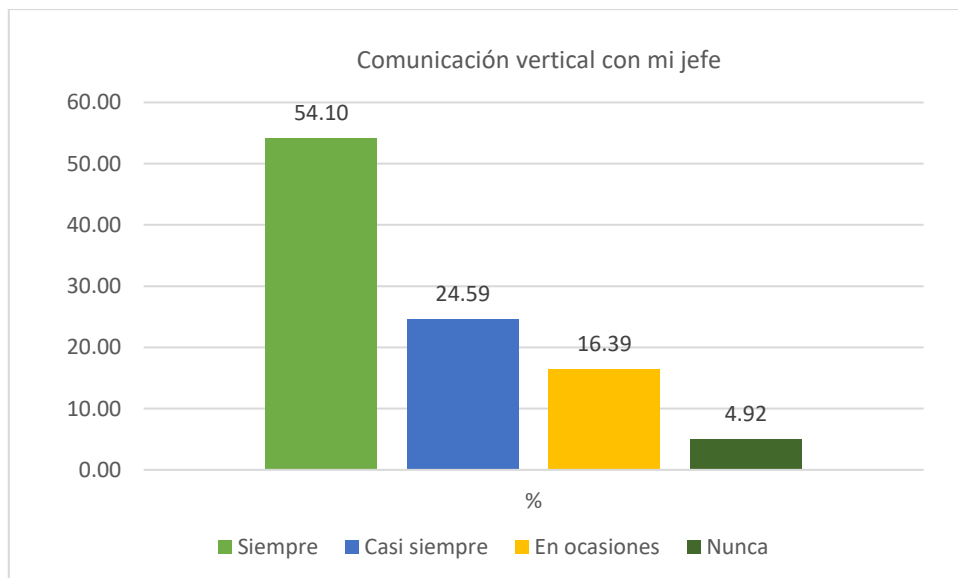
*Nivel de percepción sobre la comunicación vertical con mi jefe superior*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	33	54.10
Casi siempre	15	24.59
En ocasiones	10	16.39
Nunca	3	4.92
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 17.**

*Nivel de percepción sobre la comunicación vertical con mi jefe superior*



La mayoría de los encuestados (78.69%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción generalmente positiva sobre la comunicación vertical con su jefe superior. Esto sugiere que la mayoría de los empleados se sienten en un ambiente de trabajo donde la comunicación es abierta y bidireccional.



Un 16.39% de los encuestados percibe comunicación vertical solo en ocasiones. Esta variabilidad indica que hay momentos en los que la comunicación no es adecuada, lo cual puede afectar la confianza y la relación laboral. La minoría insatisfecha: El 4.92% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta total de comunicación vertical puede llevar a una desorganización significativa y afectar la moral y productividad de estos empleados.

La percepción sobre la comunicación vertical con el jefe superior es mayoritariamente positiva, con un 78.69% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre tienen una buena comunicación. Sin embargo, hay un porcentaje de empleados que experimenta inconsistencias o una falta total de comunicación, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la relación y la eficacia en la comunicación.

#### 4.2.2. Objetivo 2: Describir el nivel de comunicación vertical y comunicación horizontal

**Tabla 14.**

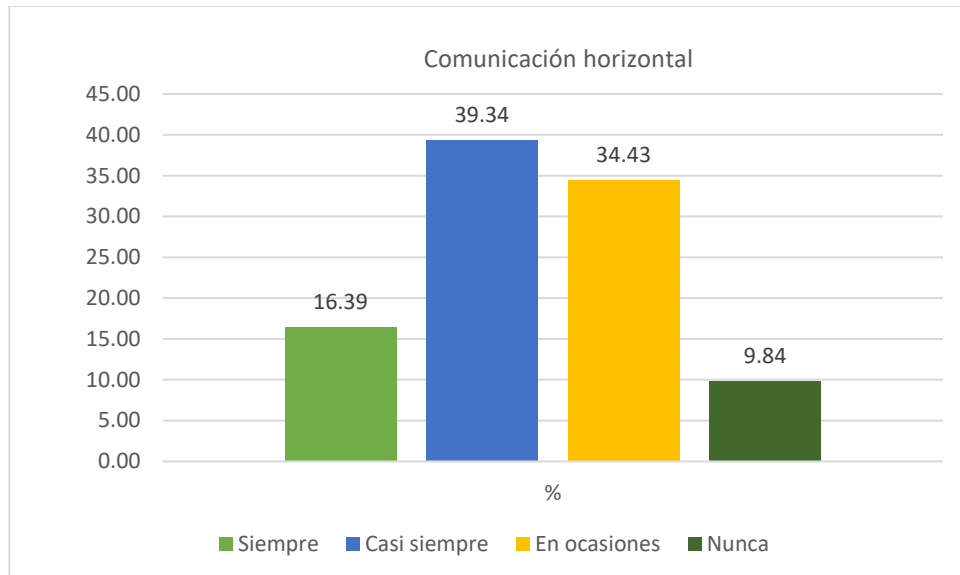
*Nivel de percepción sobre la comunicación horizontal (de igual a igual) y su influencia en el clima laboral*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	10	16.39
Casi siempre	24	39.34
En ocasiones	21	34.43
Nunca	6	9.84
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 18.**

*Nivel de percepción sobre la comunicación horizontal (de igual a igual) y si influencia en el clima laboral*



La mayoría de los encuestados (55.73%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción generalmente positiva sobre la comunicación horizontal entre iguales y su influencia en el clima laboral. Esto sugiere que más de la mitad de los empleados percibe que la comunicación entre compañeros contribuye positivamente al ambiente de trabajo. El 34.43% de los encuestados percibe una comunicación horizontal efectiva solo en ocasiones. Esta alta variabilidad indica que hay momentos en los que la comunicación entre iguales no es adecuada, lo cual puede afectar la cohesión y el clima laboral. La minoría representa el 9.84% respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta total de comunicación horizontal efectiva entre iguales puede llevar a un ambiente de trabajo menos colaborativo y menos motivador. La percepción sobre la comunicación horizontal entre iguales y su influencia en el clima laboral es mayoritariamente positiva, con un 55.73% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre tienen una buena comunicación. Sin

embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que experimenta inconsistencias o una falta total de comunicación efectiva, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la colaboración y la cohesión en el ambiente laboral.

**Tabla 15.**

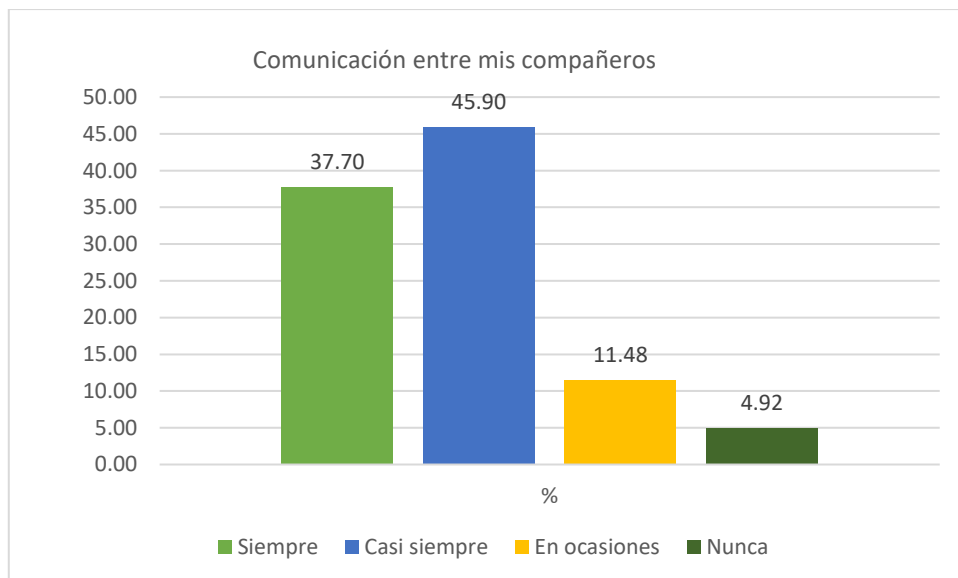
*Nivel de percepción sobre la comunicación con mis compañeros*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	23	37.70
Casi siempre	28	45.90
En ocasiones	7	11.48
Nunca	3	4.92
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 19.**

*Nivel de percepción sobre la comunicación con mis compañeros*



El 23 de los 61 (37.70% Siempre) encuestados indican que siempre tienen una comunicación efectiva con sus compañeros. Este grupo representa una proporción significativa, sugiriendo que una buena parte de los empleados percibe que la comunicación con sus compañeros es consistente y efectiva. El 28 de los

61 (45.90% Casi Siempre) encuestados afirman que casi siempre tienen una buena comunicación con sus compañeros. Este grupo, sumado al anterior, muestra que una gran mayoría (83.60%) percibe que la comunicación con los compañeros es generalmente buena, aunque no siempre perfecta. Y el 7 de los 61 (11.48% En Ocasiones) encuestados mencionan que solo en ocasiones tienen una comunicación efectiva con sus compañeros. Esta proporción sugiere que algunos empleados experimentan variabilidad en la calidad de la comunicación con sus compañeros, lo cual puede afectar la colaboración y la cohesión del equipo. Además del 3 de los 61 (4.92% Nunca), encuestados reportan que nunca tienen una comunicación efectiva con sus compañeros. Aunque este es el grupo más pequeño, es significativo porque señala que algunos empleados experimentan una falta total de comunicación efectiva, lo que puede llevar a malentendidos y una menor efectividad en el trabajo.

La percepción sobre la comunicación con los compañeros es mayoritariamente positiva, con un 83.60% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre tienen una buena comunicación. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que experimenta inconsistencias o una falta total de comunicación efectiva, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la colaboración y la cohesión en el equipo.

**Tabla 16.**

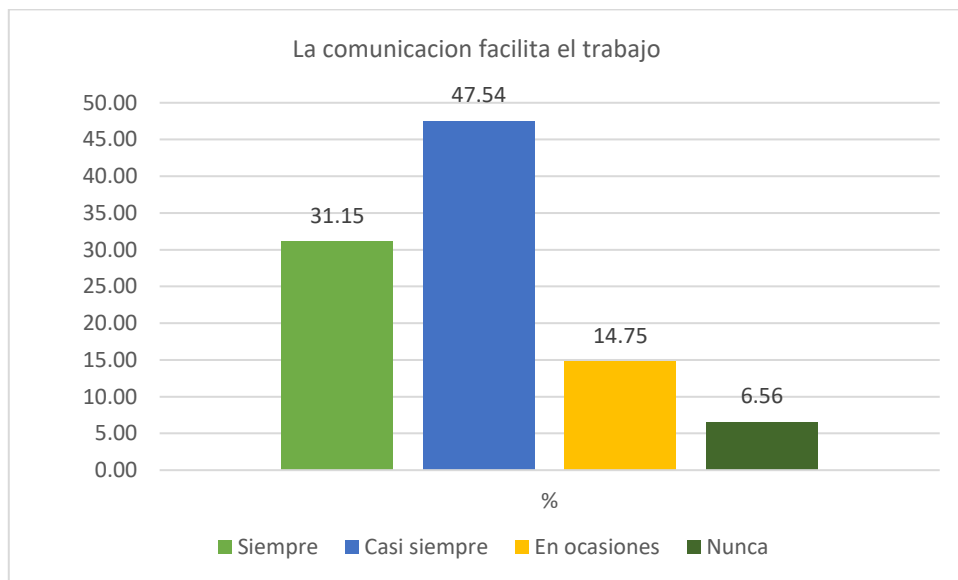
*Nivel de percepción sobre la comunicación facilita el trabajo*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	19	31.15
Casi siempre	29	47.54
En ocasiones	9	14.75
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 20.**

*Nivel de percepción sobre la comunicación facilita el trabajo*



Siempre (31.15%): 19 de los 61 encuestados indican que siempre perciben que la comunicación facilita el trabajo. Esto representa una proporción significativa, sugiriendo que una parte considerable de los empleados siente que la comunicación de manera constante contribuye de manera efectiva a la realización de sus tareas.

Casi Siempre (47.54%): 29 de los 61 encuestados afirman que casi siempre perciben que la comunicación facilita el trabajo. Este grupo, sumado al anterior, muestra que una mayoría significativa (78.69%) percibe que la comunicación generalmente ayuda en la realización de sus tareas, aunque con alguna variabilidad.

En Ocasiones (14.75%): 9 de los 61 encuestados mencionan que solo en ocasiones perciben que la comunicación facilita el trabajo. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan períodos en los que la comunicación no es



tan efectiva para facilitar el trabajo, lo que puede llevar a desafíos en la ejecución de tareas.

Nunca (6.56%): 4 de los 61 encuestados reportan que nunca perciben que la comunicación facilita el trabajo. Aunque este es el grupo más pequeño, es significativo porque sugiere que algunos empleados encuentran que la comunicación no contribuye en absoluto a la facilidad de su trabajo, lo que puede afectar negativamente la eficiencia y la moral.

La percepción sobre si la comunicación facilita el trabajo es mayoritariamente positiva, con un 78.69% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre encuentran que la comunicación contribuye a la eficiencia y la facilidad en la realización de sus tareas. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que experimenta una falta total de impacto positivo de la comunicación, lo cual destaca áreas importantes para mejorar.

**Tabla 17.**

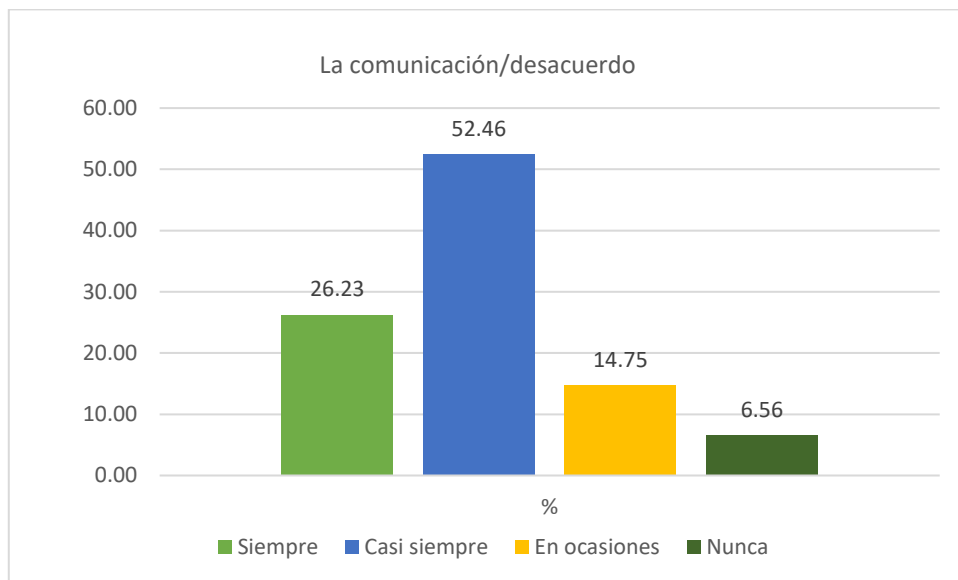
*Nivel de percepción sobre la comunicación a pesar de estar en desacuerdo*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	16	26.23
Casi siempre	32	52.46
En ocasiones	9	14.75
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 21.**

*Nivel de percepción sobre la comunicación a pesar de estar en desacuerdo*



Siempre (26.23%): 16 de los 61 encuestados indican que siempre perciben que la comunicación es efectiva incluso cuando hay desacuerdo. Este grupo representa una porción significativa, lo que sugiere que una parte importante de los empleados siente que la comunicación se mantiene abierta y constructiva, a pesar de las diferencias de opinión.

Casi Siempre (52.46%): 32 de los 61 encuestados afirman que casi siempre perciben que la comunicación es efectiva a pesar de los desacuerdos. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una gran mayoría (78.69%) percibe que la comunicación sigue siendo buena incluso en situaciones de desacuerdo, lo que es positivo para la resolución de conflictos y la cohesión del equipo.

En Ocasiones (14.75%): 9 de los 61 encuestados mencionan que solo en ocasiones la comunicación se mantiene efectiva a pesar de los desacuerdos. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan momentos en los que la



comunicación no es tan efectiva cuando hay desacuerdo, lo que puede impactar la resolución de conflictos y la colaboración.

Nunca (6.56%): 4 de los 61 encuestados reportan que nunca perciben una comunicación efectiva a pesar del desacuerdo. Aunque es el grupo más pequeño, su percepción es significativa porque indica que hay casos donde la comunicación se ve gravemente afectada por las diferencias de opinión, lo que puede conducir a conflictos no resueltos y deteriorar el ambiente laboral.

La percepción sobre la comunicación a pesar de estar en desacuerdo es mayoritariamente positiva, con un 78.69% de los encuestados sintiendo que la comunicación sigue siendo efectiva en la mayoría de las situaciones conflictivas. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que experimenta una falta total de efectividad en la comunicación en estas circunstancias, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la gestión de conflictos y la comunicación en el entorno laboral.

**Tabla 18.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe superior me trata con amabilidad*

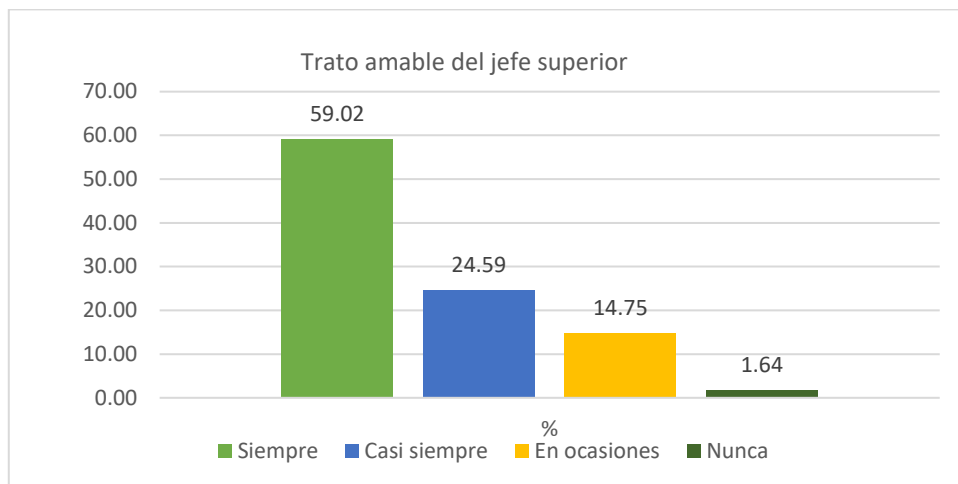
Nivel	Frecuencia	%
Siempre	36	59.02
Casi siempre	15	24.59
En ocasiones	9	14.75
Nunca	1	1.64
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador



**Figura 22.**

*Nivel de percepción sobre si mi jefe superior me trata con amabilidad*



Percepción Mayoritariamente Positiva: La mayoría de los encuestados (83.61%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva sobre el trato amable del jefe superior. Esto indica que la mayoría de los empleados siente que su jefe superior muestra amabilidad y respeto en la mayoría de las interacciones. Variabilidad Moderada: Un 14.75% de los encuestados percibe amabilidad solo en ocasiones. Esta variabilidad sugiere que hay momentos en los que el trato amable no es consistente, lo que podría influir en la percepción del liderazgo y la satisfacción general en el trabajo. Minoría Insatisfecha: El 1.64% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta total de amabilidad por parte del jefe superior puede llevar a una experiencia laboral negativa y afectar la moral y la motivación del empleado.

La percepción sobre si el jefe superior trata a los empleados con amabilidad es mayoritariamente positiva, con un 83.61% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre experimentan un trato amable. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que percibe una falta total de

amabilidad, lo cual destaca la importancia de mantener un trato respetuoso y amable en todas las interacciones de liderazgo.

**Tabla 19.**

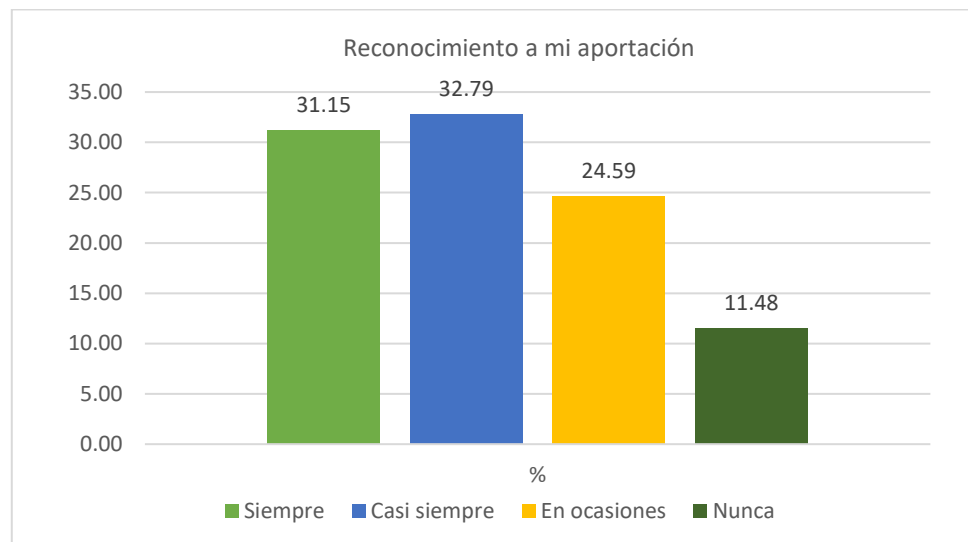
*Nivel de percepción sobre mi reconocimiento a mi aportación*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	19	31.15
Casi siempre	20	32.79
En ocasiones	15	24.59
Nunca	7	11.48
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 23.**

*Nivel de percepción sobre mi reconocimiento a mi aportación*



19 de los 61 Siempre (31.15%) encuestados indican que siempre reciben reconocimiento por sus aportaciones. Este grupo representa una proporción significativa, sugiriendo que una parte importante de los empleados siente que su trabajo y contribuciones son consistentemente valorados. 20 de los 61 Casi Siempre (32.79%): encuestados afirman que casi siempre reciben reconocimiento



por sus aportaciones. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una mayoría (63.94%) percibe que el reconocimiento es generalmente positivo, aunque no siempre constante. De otro lado, 15 de los 61, en Ocasiones (24.59%): encuestados mencionan que solo en ocasiones reciben reconocimiento por sus aportaciones. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan reconocimiento irregular, lo que podría afectar su motivación y percepción de valor en el trabajo. Asimismo, 7 de los 61 (11.48%) encuestados reportan que nunca reciben reconocimiento por sus aportaciones. Aunque este grupo es menor, su percepción es significativa porque refleja que una parte de los empleados siente que sus contribuciones no son reconocidas en absoluto, lo que puede tener un impacto negativo en la moral y motivación.

La percepción sobre el reconocimiento de las aportaciones es mayoritariamente positiva, con un 63.94% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre reciben reconocimiento. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que experimenta reconocimiento irregular o nulo, lo cual destaca áreas importantes para mejorar las prácticas de reconocimiento en la organización.

**Tabla 20.**

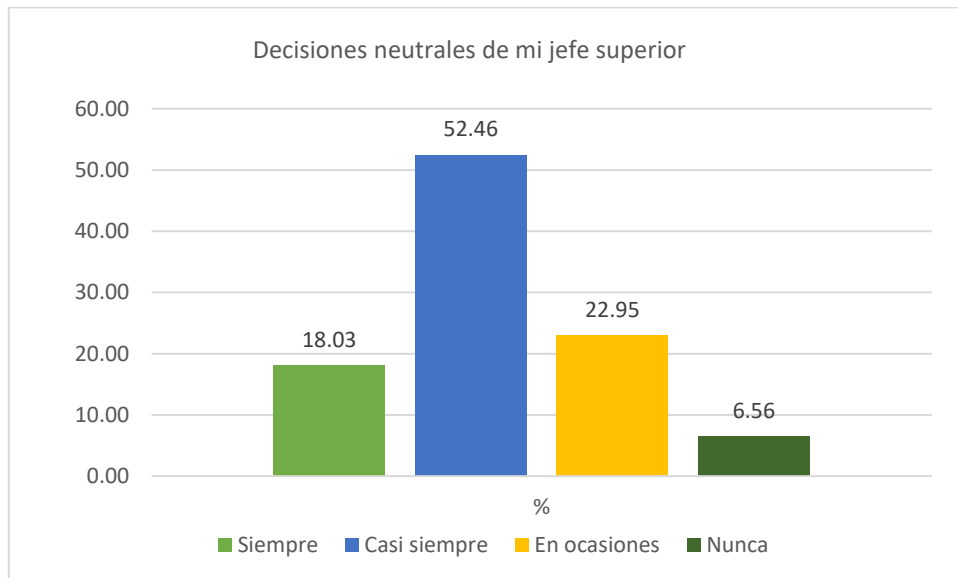
*Nivel de percepción sobre las decisiones neutrales de mi jefe superior*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	11	18.03
Casi siempre	32	52.46
En ocasiones	14	22.95
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 24.**

*Nivel de percepción sobre las decisiones neutrales de mi jefe superior*



La Percepción de la mayoría de los encuestados (70.49%, sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) tiene una percepción positiva sobre la neutralidad en las decisiones de su jefe superior. Esto sugiere que una mayoría significativa de empleados siente que las decisiones son generalmente justas e imparciales. El 22.95% de los encuestados percibe neutralidad solo en ocasiones. Esta variabilidad indica que hay momentos en los que las decisiones pueden no parecer completamente neutrales, lo que puede afectar la percepción de justicia y equidad en el trabajo. El 6.56% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero importante área de mejora. La falta total de percepción de neutralidad en las decisiones puede afectar negativamente la confianza en el liderazgo y la satisfacción general en el trabajo.

La percepción sobre la neutralidad de las decisiones del jefe superior es mayoritariamente positiva, con un 70.49% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre perciben que las decisiones son neutrales. Sin embargo,

hay un porcentaje significativo de empleados que experimenta decisiones que pueden no parecer completamente imparciales o justas, y un pequeño porcentaje que percibe una falta total de neutralidad.

**Tabla 21.**

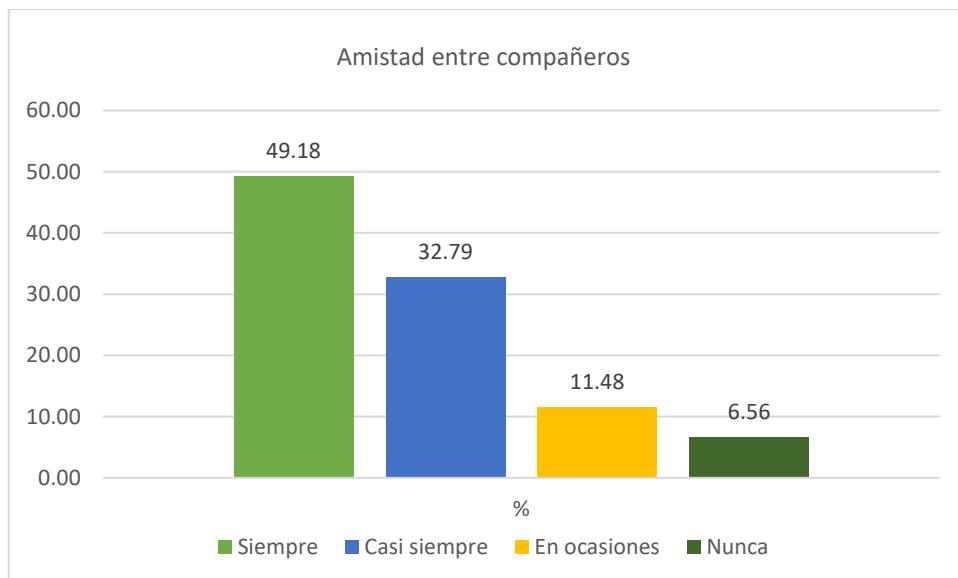
*Nivel de percepción sobre la amistad entre compañeros de trabajo*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	30	49.18
Casi siempre	20	32.79
En ocasiones	7	11.48
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 25.**

*Nivel de percepción sobre la amistad entre compañeros de trabajo*



Siempre (49.18%): 30 de los 61 encuestados indican que siempre perciben amistad entre compañeros de trabajo. Este grupo representa casi la mitad de los encuestados, sugiriendo que una parte significativa de los empleados siente que hay una fuerte amistad y camaradería en el entorno laboral.

Casi Siempre (32.79%): 20 de los 61 encuestados afirman que casi siempre perciben amistad entre compañeros de trabajo. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una gran mayoría (81.97%) percibe un ambiente de trabajo en el que la amistad y las relaciones positivas entre compañeros son bastante comunes. En Ocasiones (11.48%): 7 de los 61 encuestados mencionan que solo en ocasiones perciben amistad entre compañeros. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan amistad en el lugar de trabajo de manera menos frecuente, lo que puede influir en la percepción general de la cohesión del equipo. Nunca (6.56%): 4 de los 61 encuestados reportan que nunca perciben amistad entre compañeros de trabajo. Aunque este es el grupo más pequeño, su percepción es significativa porque refleja que hay al menos algunos empleados que sienten una falta total de camaradería y relaciones amistosas en el entorno laboral.

La percepción sobre la amistad entre compañeros de trabajo es mayoritariamente positiva, con un 81.97% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre experimentan relaciones amistosas en el lugar de trabajo. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que experimenta una falta total de camaradería, lo cual puede impactar en la satisfacción y cohesión del equipo.

#### 4.2.3. Objetivo 3: Identificar el nivel de Relaciones Humanas

**Tabla 22.**

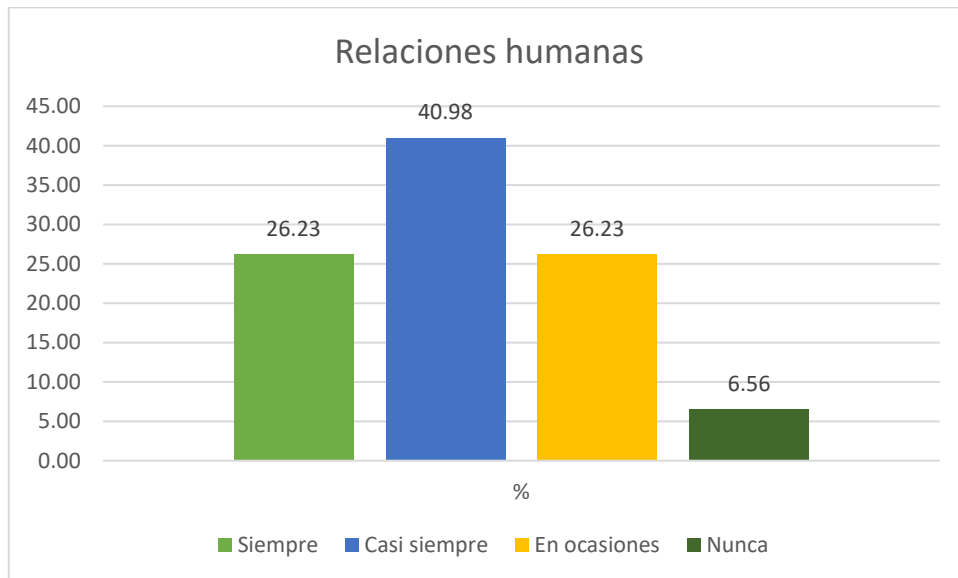
*Nivel de percepción sobre las relaciones humanas*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	16	26.23
Casi siempre	25	40.98
En ocasiones	16	26.23
Nunca	4	6.56
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 26.**

*Nivel de percepción sobre las relaciones humanas*



**Siempre (26.23%):** 16 de los 61 encuestados indican que siempre perciben buenas relaciones humanas en el lugar de trabajo. Esta proporción representa una parte importante de los empleados, sugiriendo que una cuarta parte siente que las relaciones interpersonales son consistentemente positivas.

**Casi Siempre (40.98%):** 25 de los 61 encuestados afirman que casi siempre perciben buenas relaciones humanas. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una mayoría significativa (67.21%) percibe que las relaciones humanas son generalmente positivas en el entorno laboral.

**En Ocasiones (26.23%):** 16 de los 61 encuestados mencionan que solo en ocasiones perciben buenas relaciones humanas. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan relaciones interpersonales positivas de manera menos frecuente, lo que puede afectar la percepción general del ambiente laboral.

**Nunca (6.56%):** 4 de los 61 encuestados reportan que nunca perciben buenas relaciones humanas. Aunque este grupo es menor, su percepción es

significativa porque refleja que hay al menos algunos empleados que sienten una falta total de relaciones humanas positivas en el lugar de trabajo, lo cual puede impactar negativamente en su experiencia laboral y bienestar.

La percepción sobre las relaciones humanas en el entorno laboral es mayoritariamente positiva, con un 67.21% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre experimentan buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que percibe relaciones humanas positivas solo en ocasiones, y un pequeño porcentaje que experimenta una falta total de interacciones positivas.

**Tabla 23.**

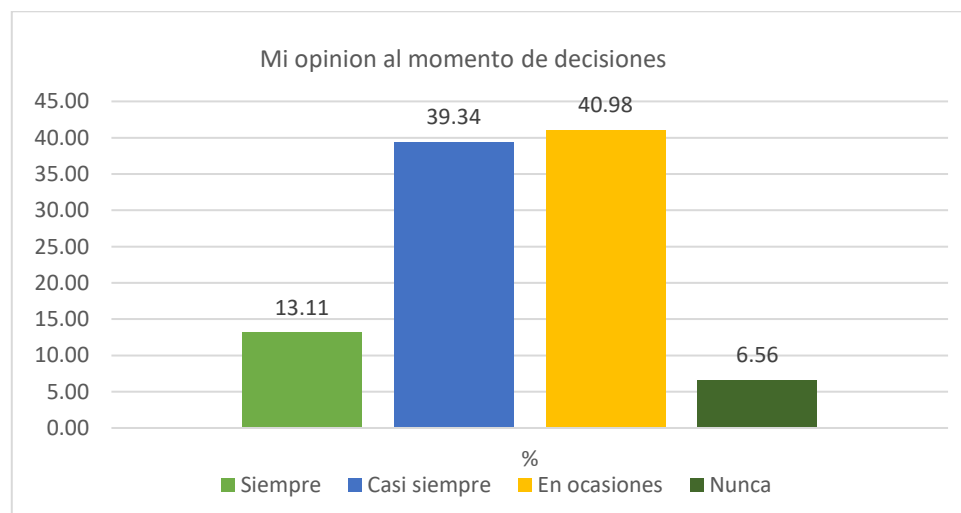
*Nivel de percepción sobre mi opinión al momento de decisiones*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	8	13.11
Casi siempre	24	39.34
En ocasiones	25	40.98
Nunca	4	6.56
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 27.**

*Nivel de percepción sobre mi opinión al momento de decisiones*







Siempre (13.11%): 8 de los 61 encuestados indican que siempre se siente que su opinión es considerada en las decisiones. Esta proporción es relativamente baja, sugiriendo que una minoría de los empleados siente que su opinión es regularmente tomada en cuenta. Casi Siempre (39.34%): 24 de los 61 encuestados afirman que casi siempre se siente que su opinión es considerada. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una mayoría significativa (52.45%) percibe que su opinión es generalmente valorada en las decisiones, aunque no siempre. En Ocasiones (40.98%): 25 de los 61 encuestados mencionan que su opinión es considerada solo en ocasiones. Esta proporción indica que una parte considerable de los empleados experimenta que su opinión no siempre es tomada en cuenta, lo que puede afectar la percepción de participación y valor en el proceso de toma de decisiones. Nunca (6.56%): 4 de los 61 encuestados reportan que nunca se siente que su opinión es considerada. Aunque este grupo es pequeño, su percepción es significativa porque indica que hay empleados que sienten que su opinión no es tomada en cuenta en absoluto, lo cual puede impactar negativamente en su motivación y satisfacción en el trabajo.

La percepción sobre la inclusión de la opinión personal en las decisiones es moderadamente positiva, con un 52.45% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre su opinión es considerada. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que solo percibe que su opinión es considerada en ocasiones, y un pequeño porcentaje que no siente que su opinión sea tomada en cuenta en absoluto.

**Tabla 24.**

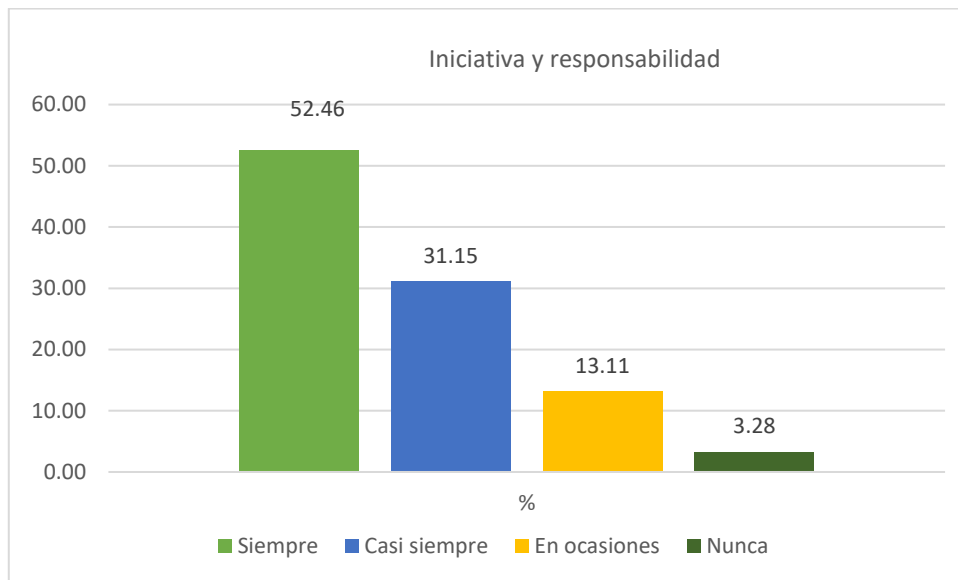
*Nivel de percepción sobre la iniciativa y responsabilidad.*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	32	52.46
Casi siempre	19	31.15
En ocasiones	8	13.11
Nunca	2	3.28
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 28.**

*Nivel de percepción sobre la iniciativa y responsabilidad*



Siempre (52.46%): 32 de los 61 encuestados indican que siempre perciben un alto nivel de iniciativa y responsabilidad en el entorno laboral. Esta proporción es significativa y sugiere que más de la mitad de los empleados siente que la iniciativa y la responsabilidad son consistentemente fomentadas y valoradas en su lugar de trabajo. Casi Siempre (31.15%): 19 de los 61 encuestados afirman que casi siempre perciben un buen nivel de iniciativa y responsabilidad. Sumado al grupo anterior, esto muestra que una mayoría considerable (83.61%) percibe que la iniciativa y la responsabilidad son generalmente bien valoradas, aunque no siempre. En Ocasiones (13.11%): 8 de los 61 encuestados mencionan que solo en

ocasiones perciben un buen nivel de iniciativa y responsabilidad. Esta proporción indica que algunos empleados experimentan que la iniciativa y la responsabilidad se valoran de manera menos frecuente, lo que podría influir en la percepción general del ambiente de trabajo. Nunca (3.28%): 2 de los 61 encuestados reportan que nunca perciben un buen nivel de iniciativa y responsabilidad. Aunque este grupo es pequeño, su percepción es significativa porque refleja que hay al menos algunos empleados que sienten que la iniciativa y la responsabilidad no se valoran en absoluto, lo cual puede afectar negativamente su motivación y compromiso.

La percepción sobre la iniciativa y responsabilidad en el lugar de trabajo es en general positiva, con un 83.61% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre se valora la iniciativa y la responsabilidad. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados que percibe estos valores solo en ocasiones o nunca, lo que sugiere áreas potenciales de mejora.

**Tabla 25.**

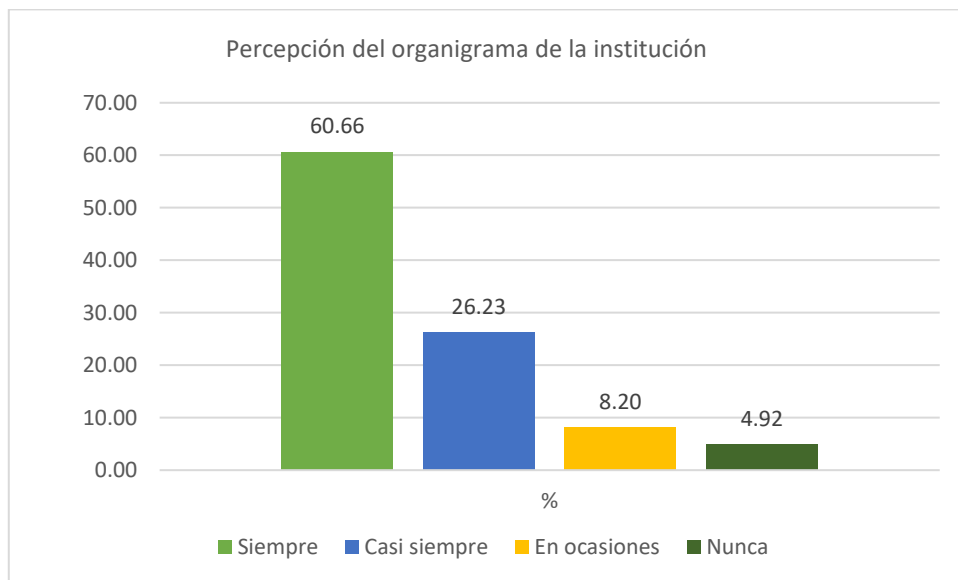
*Nivel de percepción sobre el organigrama de la institución*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	37	60.66
Casi siempre	16	26.23
En ocasiones	5	8.20
Nunca	3	4.92
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 29.**

*Nivel de percepción sobre el organigrama de la institución*



**Percepción Mayoritariamente Positiva:** La percepción del organigrama de la institución es mayoritariamente positiva, con un 86.89% de los encuestados (sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) sintiendo que el organigrama es claro y efectivo. **Variabilidad Baja:** Solo un 13.12% de los encuestados percibe el organigrama solo en ocasiones o nunca. Esto indica que, en general, el organigrama es bien comprendido por la mayoría de los empleados. **Minoría Insatisfecha:** El 4.92% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero significativa área de mejora. La falta total de percepción de claridad en el organigrama puede afectar la comprensión de roles y la coordinación entre los empleados.

La percepción sobre el organigrama de la institución es muy positiva, con un 86.89% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre el organigrama es claro y efectivo. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de

empleados que percibe el organigrama solo en ocasiones o nunca, lo que indica áreas potenciales de mejora en la comunicación de la estructura organizativa.

#### 4.2.4. Objetivo 4: Identificar las barreras de comunicación

**Tabla 26.**

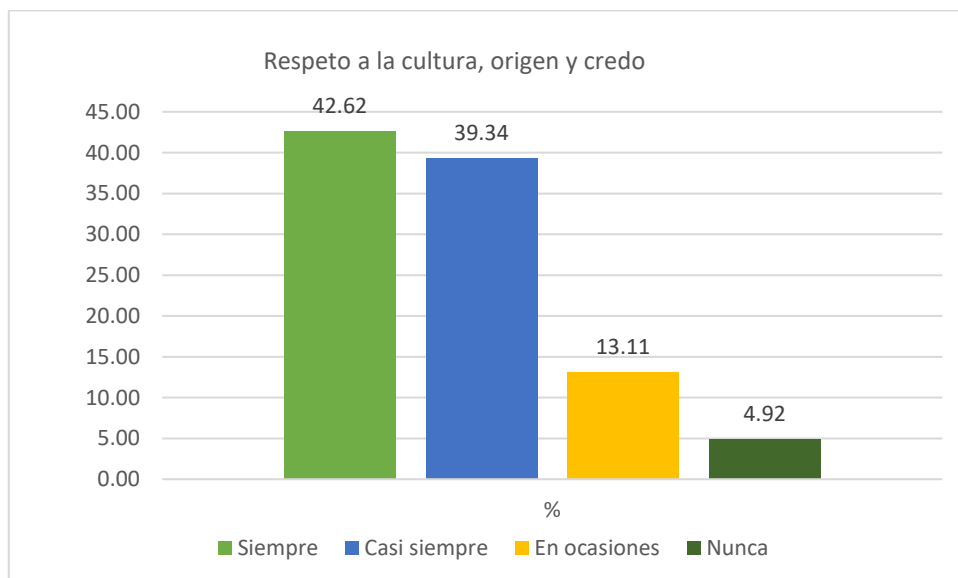
*Nivel de percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	26	42.62
Casi siempre	24	39.34
En ocasiones	8	13.11
Nunca	3	4.92
TOTAL	61	100.00

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 30.**

*Nivel de percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo*



Percepción Mayoritariamente Positiva: La percepción del respeto hacia la cultura, origen y credo es mayoritariamente positiva, con un 81.96% de los encuestados (sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) sintiendo que este respeto es

generalmente observado. Variabilidad Moderada: Un 13.11% de los encuestados percibe respeto hacia la diversidad solo en ocasiones. Esto indica que, aunque la mayoría experimenta respeto de manera consistente, hay una parte de los empleados que experimenta esta percepción de manera menos frecuente. Minoría Insatisfecha: El 4.92% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero significativa área de mejora. La falta total de percepción de respeto puede afectar la inclusión y la satisfacción en el lugar de trabajo para estos empleados.

La percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo en el lugar de trabajo es en general positiva, con un 81.96% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre se respeta la diversidad. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados (13.11%) que percibe este respeto solo en ocasiones, y un 4.92% que no percibe respeto en absoluto.

**Tabla 27.**

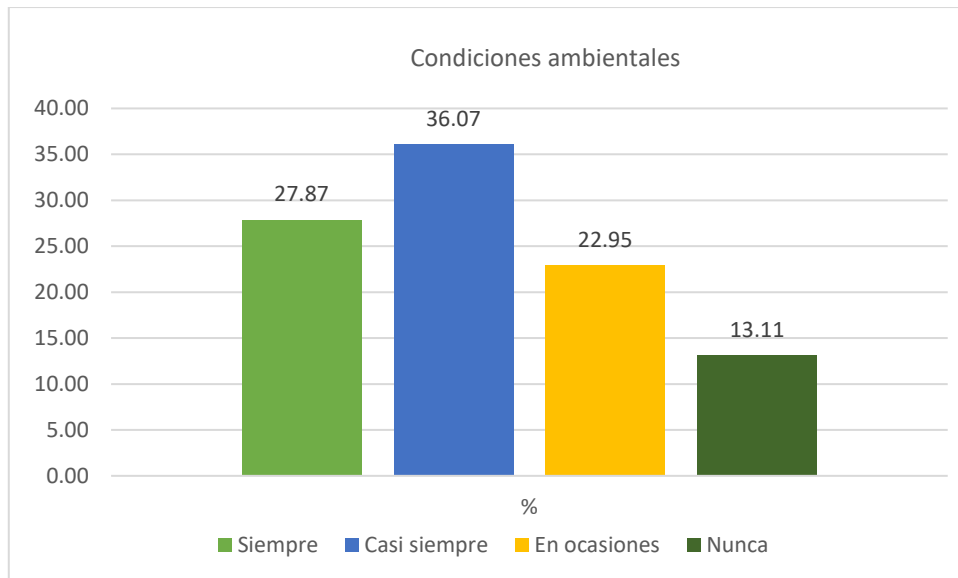
*Nivel de percepción sobre las condiciones ambientales (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación)*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	17	27.87
Casi siempre	22	36.07
En ocasiones	14	22.95
Nunca	8	13.11
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 31.**

*Nivel de percepción sobre las condiciones ambientales*



Percepción Mayoritariamente Positiva: La percepción sobre las condiciones ambientales es mayoritariamente positiva, con un 63.94% de los encuestados (sumando “Siempre” y “Casi Siempre”) sintiendo que las condiciones son generalmente satisfactorias. Variabilidad Moderada: Un 22.95% de los encuestados percibe condiciones ambientales adecuadas solo en ocasiones. Esto indica que, aunque la mayoría experimenta condiciones adecuadas, hay una parte de los empleados que enfrenta problemas ambientales ocasionales. Área de Mejora: El 13.11% que respondió “Nunca” refleja un área significativa de mejora. La falta total de percepción de condiciones adecuadas puede afectar el bienestar y la productividad de estos empleados.

La percepción de las condiciones ambientales en el lugar de trabajo es en general positiva, con un 63.94% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre las condiciones son adecuadas. Sin embargo, un 22.95% percibe

condiciones adecuadas solo en ocasiones, y un 13.11% no percibe condiciones adecuadas en absoluto.

**Tabla 28.**

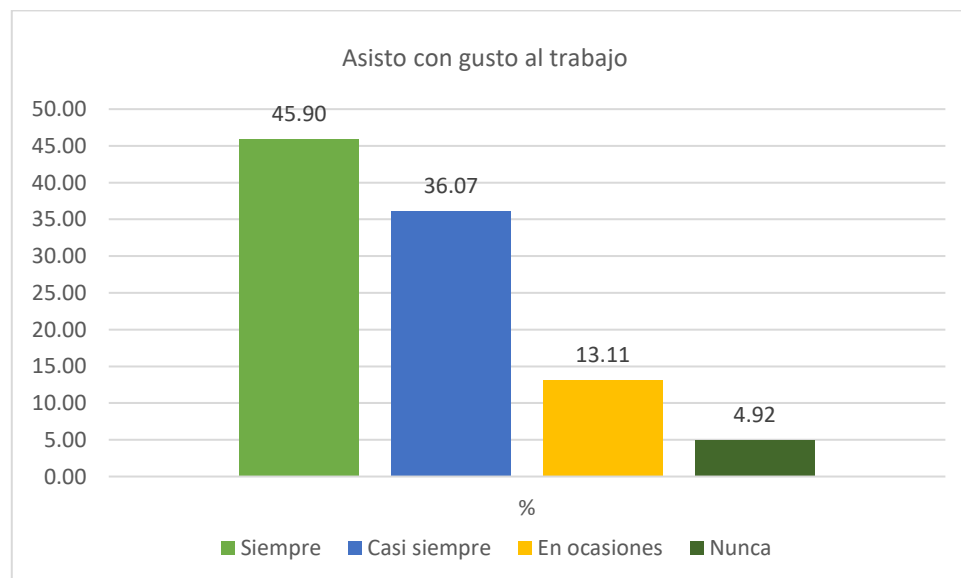
*Nivel de percepción sobre si asisto al trabajo gustoso (a) a diario porque la institución y el personal comunican orden, seguridad, confianza y empatía*

Nivel	Frecuencia	%
Siempre	28	45.90
Casi siempre	22	36.07
En ocasiones	8	13.11
Nunca	3	4.92
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 32.**

*Nivel de percepción sobre si asisto al trabajo*



Percepción Mayoritariamente Positiva: La percepción de asistir al trabajo gustosamente debido a la comunicación de orden, seguridad, confianza y empatía es mayoritariamente positiva, con un 81.97% de los encuestados (sumando



“Siempre” y “Casi Siempre”) sintiendo que estos factores contribuyen significativamente a su disposición hacia el trabajo. Variabilidad Moderada: Un 13.11% de los encuestados experimenta esta disposición positiva solo en ocasiones. Esto indica que, aunque la mayoría de los empleados experimenta una disposición positiva de manera frecuente, hay una parte que la experimenta de manera menos consistente. Minoría Insatisfecha: El 4.92% que respondió “Nunca” refleja una pequeña pero significativa área de mejora. La falta total de percepción de estos factores puede impactar negativamente en la disposición de estos empleados hacia el trabajo.

La percepción de asistir al trabajo gustosamente debido a la comunicación de orden, seguridad, confianza y empatía es en general positiva, con un 81.97% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre experimentan estos factores. Sin embargo, un 13.11% percibe estos aspectos solo en ocasiones, y un 4.92% no percibe estos factores en absoluto.

### **Tabla 29.**

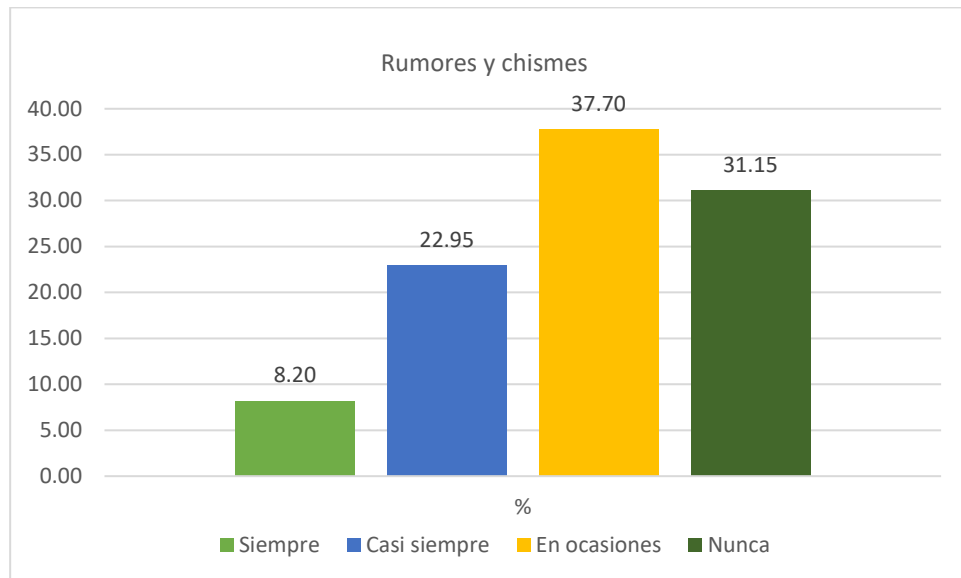
*Nivel de percepción sobre los rumores o chismes*

<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	5	8.20
Casi siempre	14	22.95
En ocasiones	23	37.70
Nunca	19	31.15
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración del investigador

**Figura 33.**

*Nivel de percepción sobre los rumores o chismes*



**Percepción Mixta:** La percepción de la presencia de rumores o chismes en la institución es mixta. Un 31.15% de los encuestados percibe rumores o chismes “Nunca”, lo que indica que estos empleados no experimentan este problema. Sin embargo, un 31.15% también percibe rumores o chismes “Casi Siempre”, lo que muestra que una parte significativa de los empleados sí los percibe con frecuencia.

**Intermitencia Notable:** Un 37.70% percibe rumores o chismes solo en ocasiones, lo que indica que, aunque no es un problema constante para todos, sí hay una frecuencia notable en la que ocurre.

**Área de Preocupación:** El 31.15% que reporta “Nunca” es significativo, pero la presencia de rumores o chismes en la institución puede seguir siendo un problema para una parte considerable de los empleados, especialmente el 31.15% que los percibe “Casi Siempre”.

La percepción sobre los rumores o chismes en la institución muestra una variedad de experiencias. Un porcentaje notable (31.15%) de los encuestados no experimenta rumores o chismes, pero una proporción considerable (31.15%) los



percibe con frecuencia, y un 37.70% solo ocasionalmente. Esto sugiere que los rumores o chismes pueden ser un problema relevante para algunos empleados y pueden afectar el ambiente laboral.

### **4.3. DISCUSIÓN**

Discusión sobre la Percepción de la Comunicación interna en el Entorno Laboral

#### **1. Comunicación Vertical**

Los datos sobre la percepción de la comunicación vertical y su influencia en el clima laboral muestran una visión en general positiva, aunque con áreas de mejora. Un 67.22% de los empleados perciben que la comunicación de sus jefes inmediatos es clara y honesta, y el 80.32% siente que recibe información clara y transparente. Sin embargo, un porcentaje significativo (29.51%) percibe la claridad y la honestidad de manera intermitente. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría de los empleados confía en la comunicación de sus superiores, existe una variabilidad que podría estar afectando la percepción general del clima laboral.

#### **2. Comunicación Horizontal**

La percepción de la comunicación horizontal, tanto entre compañeros como entre el personal y los jefes superiores, es en general positiva. Un 54.10% siente que la comunicación horizontal con su jefe superior es clara y efectiva, mientras que el 45.90% de los empleados se sienten escuchados y tratados con empatía siempre o casi siempre. Sin embargo, el 37.70% de los empleados percibe que la comunicación horizontal entre compañeros solo ocurre en ocasiones, lo que sugiere que la cooperación y el flujo de información horizontal podrían mejorarse.



### **3. Relaciones Humanas**

El grado de percepción sobre ser escuchados y tratados con empatía también es mayormente positivo, con un 65.57% de los empleados sintiendo que siempre o casi siempre reciben apoyo emocional. Sin embargo, un 29.51% percibe esto solo en ocasiones, y un 4.92% nunca experimenta estas cualidades. Este hallazgo sugiere que, aunque la mayoría de los empleados siente un nivel adecuado de empatía, hay una necesidad de mejorar la consistencia en la atención emocional y la comunicación.

### **4. Barreras de comunicación**

La percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo es alta, con un 81.96% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre se respeta la diversidad. Sin embargo, un 13.11% percibe que el respeto es ocasional, lo que sugiere que hay margen para fortalecer el compromiso con la inclusión y la diversidad en la institución. En cuanto a las condiciones ambientales y motivación, los datos sobre las condiciones ambientales muestran que un 63.94% de los empleados considera que las condiciones (climatización, iluminación, etc.) son siempre o casi siempre adecuadas. Además, el 81.97% asiste al trabajo gustosamente debido a un ambiente de orden, seguridad, confianza y empatía, indicando que un entorno laboral positivo es crucial para la satisfacción y motivación de los empleados.

### **5. Rumores y Chismes**

La percepción sobre los rumores o chismes muestra una variabilidad notable, con un 37.70% de los empleados percibiéndolos solo en ocasiones y un 31.15% reportando que nunca están presentes. Sin embargo, un 31.15% percibe



rumores “Casi Siempre”, lo que sugiere que la gestión de rumores es un área que requiere atención para mejorar la cohesión y el ambiente de trabajo.



## V. CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Se concluye que el nivel de comunicación interna y el clima laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba, en general, se perciben como suficientes y positivos, respectivamente. Los resultados reflejan que la interacción efectiva entre los empleados, tanto en términos de comunicación horizontal como vertical, contribuye significativamente al establecimiento de un ambiente laboral favorable. Esto sugiere que una adecuada gestión de la comunicación interna puede ser un factor determinante para fortalecer las relaciones laborales y promover un clima organizacional más productivo y armónico.

**SEGUNDA:** La comunicación vertical, según la evaluación a los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challabamba presenta limitaciones significativas, siendo percibida como poco efectiva por parte del personal. Este resultado evidencia desafíos en la transmisión de información entre los niveles jerárquicos, lo que podría dificultar la claridad de conocimientos, la retroalimentación y el alineamiento de objetivos organizacionales. Por tanto, se resalta la necesidad de implementar estrategias para mejorar los canales y mecanismos de comunicación vertical, promoviendo una interacción más fluida y eficiente entre los diferentes niveles de la institución.

**TERCERA:** La percepción sobre la comunicación horizontal entre iguales y su influencia en el clima laboral es mayoritariamente positiva, con un 55.73% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre tienen una buena comunicación. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados



que experimenta inconsistencias o una falta total de comunicación efectiva, lo cual destaca áreas importantes para mejorar la colaboración y la cohesión en el ambiente laboral. La percepción de la comunicación horizontal, tanto entre compañeros como entre el personal y los jefes superiores, es en general positiva. Un 54.10% siente que la comunicación horizontal con su jefe superior es clara y efectiva, mientras que el 45.90% de los empleados se sienten escuchados y tratados con empatía siempre o casi siempre. Sin embargo, el 37.70% de los empleados percibe que la comunicación horizontal entre compañeros solo ocurre en ocasiones, lo que sugiere que la cooperación y el flujo de información horizontal podrían mejorarse.

**CUARTA:** El nivel de relaciones humanas de la Municipalidad Distrital de Challabamba se sitúa en un nivel medio regular, alcanzando un 67.21%, este resultado evidencia que las relaciones humanas contribuyen al clima laboral. La percepción es mayoritariamente positiva, sintiendo que siempre o casi siempre experimentan buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, hay un porcentaje significativo de empleados que percibe relaciones humanas positivas solo en ocasiones, y un pequeño porcentaje (6.56%, Nunca) que experimenta una falta total de interacciones positivas.

El grado de percepción sobre ser escuchados y tratados con empatía también es mayormente positivo, con un 65.57% de los empleados sintiendo que siempre o casi siempre reciben apoyo emocional. Sin embargo, un 29.51% percibe esto solo en ocasiones, y un 4.92% nunca experimenta estas cualidades. Este hallazgo sugiere que, aunque la mayoría de los empleados siente un nivel adecuado de empatía, hay una



necesidad de mejorar la consistencia en la atención emocional y la comunicación.

**QUINTA:** El impacto que tiene las barreras comunicacionales como la percepción a las condiciones ambientales en el lugar de trabajo es en general positiva, con un 63.94% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre las condiciones son adecuadas. Sin embargo, un 22.95% percibe condiciones adecuadas solo en ocasiones, y un 13.11% no percibe condiciones adecuadas en absoluto. Asimismo, la percepción sobre el respeto a la cultura, origen y credo en el lugar de trabajo es en general positiva, con un 81.96% de los encuestados sintiendo que siempre o casi siempre se respeta la diversidad. Sin embargo, hay un pequeño porcentaje de empleados (13.11%) que percibe este respeto solo en ocasiones, y un 4.92% que no percibe respeto en absoluto. La mayoría de los datos reflejan una percepción positiva las barreras comunicacionales en la institución, con un alto grado de confianza en la claridad y honestidad de la información proporcionada por los líderes. Sin embargo, también se observan áreas de mejora, como la necesidad de mayor consistencia en la empatía y el respeto a la diversidad, así como una mejor gestión de rumores y chismes. Implementar medidas para abordar estas áreas puede contribuir significativamente a un ambiente laboral más saludable y colaborativo.





## VI. RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Se recomienda implementar un plan estratégico de comunicación interna que establezca canales formales y estructurados para la transmisión de información entre niveles jerárquicos y capacitar a los líderes en habilidades comunicativas que promuevan la claridad, la empatía y la transparencia. Es importante mejorar la consistencia de la comunicación, implementando canales de comunicación más regulares y estandarizados para reducir la variabilidad percibida por el grupo que responde “En ocasiones”. Asimismo, aumentar la transparencia y accesibilidad: Asegurar que todos los empleados, sin importar su nivel, tengan acceso a la información relevante y a oportunidades de retroalimentación con la administración. Estas estrategias contribuirán a una mejora sostenida en la comunicación interna y a la creación de un ambiente laboral más positivo, productivo y alineado con los objetivos de la institución.

**SEGUNDA:** Se debe implementar capacitación en habilidades de comunicación, además, de desarrollar programas para líderes y gerentes en habilidades de comunicación efectiva. Además, Proporcionar programas de capacitación en liderazgo enfocados en cómo fomentar un clima de confianza, incluyendo empatía y manejo de conflictos para mejorar la percepción general y alcanzar a aquellos que actualmente se sienten desconectados.

**TERCERO:** Establecer reuniones regulares e implementar un calendario fijo para reuniones regulares sobre problemas del área, asegurando que todos los empleados tengan la oportunidad de ser informados y participar en la resolución de problemas de manera consistente.



- CUARTA:** Fomentar una Cultura de Comunicación Abierta. Animar a los jefes inmediatos a mantener una comunicación abierta y transparente sobre los problemas del área, no solo en reuniones formales, sino también en interacciones cotidianas.
- QUINTA:** Transparencia y Consistencia. Asegurar que los jefes sean transparentes en sus decisiones y acciones, y que se comporten de manera consistente, para fortalecer la confianza entre ellos y sus equipos.



## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B. &. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista IISPI*, 163-172.
- Anzola, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw-Hill.
- Barrios Hernández, D. (2009). Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico. Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/3402>
- Bello Jiménez, P. L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Bello Jiménez, P. L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la gerencia de operaciones aeroportuarias*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Bendezú Velarde, J. (2000). La importancia del cambio en las organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas* , V(18), 172-192. Obtenido de <https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/economia/18/a14.pdf>
- Berlo, D. K. (1969). *El proceso de la comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo Pedro Garcia S.A.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas .
- Buenaventura, M. L. (2007). CIESPAL, pionero en la comunicación organizacional. *Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui*, 62-65.
- Cabrera, G. (1996). *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*. Santiago: Universidad Central de Chile.
- Calvo Pérez, J. (2012). *La oreja en el piso*. Lima: Aguilar.



- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Garrido Vergara, L. (2011). Habermas y la teoría de la acción comunicativa. *Razón y palabra*.
- Giménez, R. (2012). *Clima Organizacional*. La Paz: Ministerio del Poder Popular para la Educación.
- great place to work*. (s.f.). Obtenido de [greatplacetowork: https://www.greatplacetowork.com.pe/](https://www.greatplacetowork.com.pe/)
- Hernández y Rodríguez, S. y. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México D.C.: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Huamán Tito, C. R. (2023). *Evaluación del proceso de la comunicación interna en la productividad laboral de los servidores de la Municipalidad Provincial de Canchis, año 2021*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- López Quevedo, M. K. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo*. Ñaña: Universidad Peruana Unión.
- Mamani Gamarra, J. E., Hinojosa Mamani, J. y Catacora Lucana, E. (2024). *Proyecto de tesis: guía práctica para la investigación cuantitativa*. Guarujá - São Paulo - Brasil: Editora Científica Digital Ltda.
- Morales Serrano, F. &. (2015). *Somos estrategas. Dirección de comunicación empresarial e institucional (Vol. 59 de Comunicación)*. Editorial Gidesa.
- Morales, F. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



- Ongallo, C. (2007). Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en mpresas y organizaciones. *Manual*. Madrid, España: Librería-Editorial Dykinson.
- Piñuel, J.L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Robbins, S. (2004). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. P. (2002). *Fundamentos de administración* (3 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=yly3Ak0GLyC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Sellan Moncayo, A. F. (2020). *Análisis de la comunicación interna del Municipio del Cantón Daule y su influencia en el clima laboral en el año 2019*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.



## ANEXOS

## Anexo 1. Matriz de consistencia

### TÍTULO: LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHALLABAMBA EN EL AÑO 2023.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	POBLACIÓN Y MUESTRA	METODOLOGÍA
<p><b>GENERAL</b> ¿Cuál es el nivel de la comunicación interna y clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challabamba en el año 2023?</p> <p><b>PROBLEMA ESPECÍFICO</b> a) ¿Cuál es el nivel de la comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de Challabamba?</p> <p>b) ¿Cuál es el nivel de la comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba?</p> <p>c) ¿Cuál es el nivel de Relaciones Humanas en los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba?</p> <p>d) ¿Cuáles son las barreras de comunicación en los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba?</p>	<p><b>GENERAL</b> Describir el nivel de comunicación interna y el clima laboral de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p><b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b> a) Describir el nivel de comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p>b) Describir el nivel de comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p>c) Identificar el nivel de Relaciones Humanas de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p>d) Identificar las barreras de comunicación de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p>	<p><b>GENERAL</b> La comunicación interna y clima laboral en los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba son percibido como suficientes en términos de claridad y frecuencia por parte de los niveles jerárquicos superiores.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> a) La comunicación vertical del personal de la Municipalidad Distrital de Challabamba es percibida como poco efectiva y con limitaciones por parte del personal.</p> <p>b) La comunicación horizontal de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba es percibida como adecuada para el desarrollo de sus funciones.</p> <p>c) Las relaciones humanas de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba son percibidas como buenas por la mayoría del personal.</p> <p>d) Las barreras de comunicación de los empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba no representan un obstáculo significativo para el cumplimiento de los objetivos de gestión.</p>	<p>• <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b> <b>Indicadores:</b> - Comunicación vertical - Comunicación horizontal</p> <p>• <b>CLIMA LABORAL</b> <b>Indicadores:</b> - Relaciones Humanas - Barreras de comunicación</p>	<p><b>POBLACIÓN</b> 181 empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p><b>MUESTRA</b> 61 empleados de la Municipalidad Distrital de Challabamba.</p> <p><b>TÉCNICAS</b> V1 Encuesta V2 Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b> V1 Cuestionario V2 Cuestionario</p>	<p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b> Cuantitativa</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN</b> Descriptiva</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> No experimental</p>



## Anexo 2. Esquema del cuestionario comunicación interna – clima laboral

### FORMULARIO DE PREGUNTAS: COMUNICACIÓN INTERNA - CLIMA LABORAL

La presente encuesta tiene por finalidad estudiar la comunicación interna y el clima laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Challabamba Cusco. Estas respuestas se mantendrán en el más absoluto anonimato, utilizándolo sólo para fines de la investigación académica.

Sírvase leer atentamente las preguntas que siguen y valore indicando con una “X” según su preferencia. Tenga en cuenta que:  
1= Siempre    2 = Casi siempre    3 = En ocasiones    4 = Nunca

1. Señale su género:	F	M		
2. Indicar su nivel:				
	Directivo	Profesional	Técnico	Auxiliar
3. Tiempo de servicio en la institución:		1-5 años	6-10 años	11 a más
4. Marque a que intervalo de edad pertenece:		20-30	31-40	41 a más

### ESCALA DE VALORES

**1= Siempre    2 = Casi siempre    3 = En ocasiones    4 = Nunca**

Objetivo 1: Identificar si la comunicación vertical y su influencia en el clima laboral	1	2	3	4
¿Percibe el clima laboral favorable dentro de la Municipalidad?				
¿Considera que la comunicación entre funcionarios del Municipio es fluida?				
¿Mi jefe inmediato realiza reuniones para informar problemas de mi área que deben ser atendidos?				
¿Mi jefe inmediato me mantiene informado de los cambios que realizara en mi área?				
¿Mi jefe inmediato promueve un clima de confianza?				
¿Dentro de las actividades cotidianas que realiza la institución se acostumbra respetar a las figuras de autoridad?				
¿Los jefes inmediatos o los funcionarios de áreas dan mensajes claros y precisos?				
¿Puedo comunicarme abiertamente con mi jefe inmediato?				

**1= Siempre    2 = Casi siempre    3 = En ocasiones    4 = Nunca**

Objetivo 2: Identificar si la comunicación horizontal y su influencia en el clima laboral	1	2	3	4
¿Usted puede ver la fortaleza de comunicación horizontal (de igual a igual)?				
¿La comunicación con mis compañeros de trabajo normalmente es directa (cara a cara)?				
¿Es fácil la comunicación con mis compañeros?				
¿Puedo hablar libremente con mi jefe, a pesar de estar en desacuerdo?				
¿Mi jefe me trata con amabilidad?				
¿Cuándo logro un buen resultado o hago algo sobresaliente en mi trabajo, mi jefe reconoce mi aportación?				
¿Percibo que mi jefe es justo con sus decisiones?				
¿En mi área existe amistad entre compañeros de trabajo?				





**1= Siempre    2 = Casi siempre    3 = En ocasiones    4 = Nunca**

Objetivo 3: Identificar como el clima laboral influye en el liderazgo	1	2	3	4
¿Mi jefe fomenta las relaciones humanas con su personal?				
¿Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, idea o sugerencia?				
¿La función que desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales?				
En el tiempo que trabaje en esta institución ¿he desarrollado habilidades como iniciativa y responsabilidad?				
¿Me esfuerzo para que mi jefe se interese por escuchar lo que tengo que decir?				
¿Cuándo llego a cometer algún error, mi jefe inmediato lo detecta oportunamente y me informa de manera asertiva?				
¿La función que desempeño contribuye al logro de mis objetivos personales?				
¿Conozco el organigrama de mi área y sé a quién dirigirme para resolver un problema?				

**1= Siempre    2 = Casi siempre    3 = En ocasiones    4 = Nunca**

Objetivo 4: Establecer el impacto que tiene las barreras de comunicación en el clima laboral	1	2	3	4
¿En mi entorno laboral saben respetar la cultura de las demás personas sin importar su lugar de origen, su cultura o credo?				
¿Las condiciones ambientales del área donde laboro (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) son óptimas para mi desempeño laboral?				
¿Asisto al trabajo gustoso (a) a diario porque la institución y el personal comunican orden, seguridad, confianza y empatía?				
¿Considero que existe colaboración y cooperación en mi área de trabajo?				
¿Mi jefe inmediato me brinda apoyo cuando expreso opiniones o preocupaciones?				
¿La información relevante que recibo por primera vez sobre mi área es a través de rumores o chismes?				
¿Mi jefe inmediato utiliza lenguaje claro y fácil de entender?				
¿Mi jefe inmediato escucha atentamente, nuestro interés y no interrumpe cuando me comunico con él?				
¿Considero que la información que recibo de mi jefe inmediato es abierta y honesta?				

### Anexo 3. Evidencia del trabajo de campo







### DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Emerson Abel Espetia Nuñez  
identificado con DNI 71621528 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado  
Ciencias de la Comunicación Social

informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

" La Comunicación Interna y el Clima Laboral de los  
Empleados de la Municipalidad Distrital de Challobomba  
en el año 2023 "

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

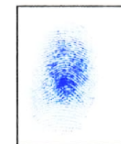
Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno 11 de diciembre del 2024

  
FIRMA (obligatoria)



Huella



**AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL**

Por el presente documento, Yo Emerson Abel Espetia Nuñez identificado con DNI 71621508 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional,  Programa de Segunda Especialidad,  Programa de Maestría o Doctorado

Ciencias de la Comunicación Social  
informo que he elaborado el/la  Tesis o  Trabajo de Investigación denominada:

"La Comunicación Interna y el Clima Laboral de los Empleados de la Municipalidad Distrital de Challebomba en el año 2023"

para la obtención de  Grado,  Título Profesional o  Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los "Contenidos") que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno 11 de diciembre del 20 24

  
FIRMA (obligatoria)



Huella