

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

**La comunicación interna y clima organizacional en el Gobierno Regional**

**de Pasco - 2019**

**Para optar el grado académico de Maestro en:**

**Ciencias de la Administración**

**Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local**

**Autor: Bach. Lincoln RIVERA FLORES**

**Asesora: Dra. Yolanda Virginia LLANOS ROMERO**

**Cerro de Pasco - Perú - 2022**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS**

Actuaciones preparatorias en gestión de adquisiciones de bienes y  
servicios en el Gobierno Regional de Pasco, 2018

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

---

Dr. César Wenceslao RAMOS INGA  
Presidente

---

Dr. Otto MENDIOLAZA ZUÑIGA  
Miembro

---

Mg. Fortunato Tarcisio INGA JACAY  
Miembro

## **DEDICATORIA**

A todos los peruanos (as) de nuestra de nuestra región de Pasco, quienes sufrieron por los estragos de esta pandemia mundial llamada Coronavirus-19.

A mis padres por darme la vida y ser fuentes de mi inspiración y progreso; Nicolás Rivera y Yolanda Flores. A mis hermanos: Eder, Oscar, Richard, Percy y Hernán, que son la razón de mi incansable esfuerzo y deseo de superación. A mis tíos: Rosa Travezaño, Evaristo Camayo y mi prima Carol.

A vuestra Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión; mi Alma Mater.

**Lincoln.**

## RECONOCIMIENTO

Mi gratitud a la Universidad Nacional “Daniel Alcides Carrión”, especialmente a la Escuela de Posgrado, a sus autoridades y docentes por impartir sus conocimientos, su experiencia y sobre todo cultivar la investigación en nuestra formación.

Al Dr. Alcides Eusebio Espinoza León, por su excelente asesoramiento para hacer realidad el trabajo de investigación y apoyo desinteresado para llegar a la meta trazada. Asimismo, a la Dra. Yolanda Virginia Llanos Romero, por su invaluable orientación en el desarrollo del trabajo final de la tesis.

Es importante también agradecer a los docentes y compañeros de estudio que durante los dos años nos apoyaron e hicieron más llevadero nuestra formación profesional.

**El Autor**

## RESÚMEN

En el presente trabajo de investigación tiene como objetivo de estudio determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco 2019; para ello se ha tomado como metodología de investigación el tipo no experimental de nivel básico – aplicado de diseño descriptivo correlacional longitudinal, empleándose para ello dos cuestionarios para medir cada variable de tipo Likert con cinco categorías de valor de 20 preguntas; aplicado a 175 trabajadores y directivos administrativos que representan una muestra intencionada.

Se realizó esta investigación para que se pueda reconocer que la comunicación interna constituye uno de los más importantes procesos que se genera en una organización, y conocer la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional. Este estudio no sólo beneficiará a los servidores públicos del Gobierno Regional, también a otras instituciones del sector público y privado que trabajan para mejorar la comunicación interna en su institución. Este estudio es importante ya que permitirá que los servidores comprendan la función que les corresponde ejecutar en su institución. Además, ayudará a que los servidores comprendan que los rumores, los mensajes ya sean formales o informales traspasan las paredes de la organización y trascienden en la sociedad.

**Palabras clave:** Comunicación interna, clima organizacional.

## **ABSTRACT**

In the present research work, the objective of study is to determine the relationship between internal communication and the organizational climate in the Regional Government of Pasco 2019; For this, the non-experimental type of basic level - applied longitudinal correlational descriptive design has been taken as a research methodology, using two questionnaires to measure each Likert-type variable with five value categories of 20 questions; applied to 175 workers and administrative managers who represent an intentional sample.

This research will be carried out so that it can be corroborated that internal communication constitutes one of the most important processes that is generated in an organization, and so that the influence that internal communication exerts on the organizational climate is known. This study will not only benefit the public servants of the Regional Government, but also other public and private sector organizations that want to implement or improve internal communication in their organization. This study is relevant because it will allow servers to understand their role in their organization. In addition, it will help employees understand that rumors, messages, whether formal or informal, penetrate the walls of the organization and transcend society.

**Keywords:** Internal communication, organizational climate.

**The Autor.**

## INTRODUCCIÓN

“La comunicación interna y clima organizacional”, es el resultado de una investigación llevada a cabo en el Gobierno Regional de Pasco en el año 2019.

Es una investigación descriptiva correlacional que establece la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional. Para reforzar los resultados obtenidos también se aplicó la investigación a través de focus group.

La población de estudio fue de 350 trabajadores y se trabajó con una muestra de 175 trabajadores, tipo de probabilístico de selección aleatoria simple. Los colaboradores se encuentran bajo el régimen laboral Decreto Legislativo n.º 276 (Carrera administrativa) y el régimen especial Decreto Legislativo n.º 1057 (Contrato Administrativa de Servicios - CAS).

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, tipo escalamiento de R. Likert.

La investigación explica los principales aspectos de la relación observada entre la comunicación interna y el clima organizacional en el Gobierno Regional de Pasco 2019. Los cuales están contenidos en cuatro capítulos, de acuerdo al orden siguiente:

El **capítulo primero, planteamiento del problema**, en esta parte de la investigación se formula el planteamiento del problema, la formulación de los problemas, objetivos, justificación del estudio y las limitaciones de la investigación.

El **capítulo segundo, marco teórico y conceptual**, se detalla el sustento científico por el cual se ha realizado el trabajo de investigación.

El **capítulo tercero, metodología y técnicas de investigación**, en esta parte trabajamos con el tipo y nivel de investigación, identificando la población y muestra de estudio, las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos.

El **capítulo cuarto, resultados obtenidos**, presentamos el análisis de los resultados obtenidos mediante tablas, gráfico y la contrastación de la hipótesis.

## INDICE

DEDICATORIA	
RECONOCIMIENTO	
RESÚMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
INDICE	

### CAPITULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema .....	1
1.2. Delimitación de la investigación .....	3
1.3. Formulación del Problema.....	3
1.4. Formulación de Objetivos .....	4
1.5. Justificación de la investigación.....	4
1.6. Limitaciones de la investigación .....	5

### CAPITULO II

#### MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio .....	7
2.2. Bases teóricas – científicas .....	11
2.3. Definición de términos básicos .....	38
2.4. Formulación de hipótesis.....	39
2.5. Identificación de variables. ....	40
2.6. Definición operacional de variables e indicadores .....	40

### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	43
3.2. Nivel de investigación .....	43
3.3. Método de la investigación .....	43

3.4. Diseño de investigación.....	44
3.5. Población y Muestra .....	45
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	46
3.7. Selección validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación .....	48
3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	49
3.9. Tratamiento estadístico.....	47
3.9. Orientación ética filosófica y epistémica .....	49

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1. Descripción del trabajo de campo.....	50
4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados .....	50
4.3. Prueba de hipótesis.....	81
4.4. Discusión de resultados.....	85

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

## **CAPITULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Identificación y determinación del problema**

Para una institución como es el Gobierno Regional de Pasco, comparativamente con un servidor público es imposible no comunicarse. Uno puede comunicarse mediante el lenguaje verbal, corporal, e inclusive cuando no se tenga intención de comunicar, también se está comunicando. Esto nos indica que “todo comunica”. Es por ello que la comunicación construye o destruye el futuro de una institución.

Según Manuel Tessi (2008), en la actualidad muchas organizaciones están preocupadas en mejorar su comunicación interna como una de sus prioridades organizativas, ya que en esta última década las encuestas de opinión laboral han posicionado a la comunicación interna como uno de los problemas más serios que perturban al clima organizacional. Miguel Antezana (2010), precisa que en el Perú todavía se confunde la comunicación interna con el marketing o la publicidad (estudio de mercado), poniendo en riesgo el logro de los objetivos competitivos. Además, refiere que la comunicación interna en el Perú se encuentra muy debilitada, especialmente en el sector público.

En las instituciones públicas descentralizadas del sector público, se observa que no cuentan con un modelo pertinente de comunicación interna que se adecue al estilo de gestión que se desarrolla. El sistema intranet (internet) se encarga de comunicar, pero no interactúa con los servidores públicos. Se ha observado la ausencia de diálogo con los directivos, ausencia de áreas guiadas que favorezcan los encuentros presenciales y el diálogo cara a cara, bajos niveles de reconocimiento al personal, estructura muy afanosa o una comunicación informal que orienta a confundir a los servidores de la organización, afectando el clima organizacional.

De no corregir este fenómeno perjudicaría el rendimiento de los servidores públicos y el crecimiento de la institución, y a nivel macro, afectaría el cumplimiento de las actividades programadas, el Plan Operativo Institucional (POI) y el Plan Estratégico del Gobierno Regional de Pasco.

Esta investigación demostrará que la comunicación interna constituye un proceso importante que debe desarrollarse en la institución, y para que se den cuenta de cómo la comunicación interna contribuye favorablemente al desarrollo del clima organizacional. Este estudio no sólo beneficiará a los servidores públicos del Gobierno Regional, sino también a otras organizaciones del sector público y/o privado que desean implementar y mejorar la comunicación interna entre los miembros de su institución. Este estudio es relevante ya que permitió conocer que los servidores públicos comprendan el papel que les corresponde en su organización. Además, ayudará a que los empleados comprendan que los rumores, los mensajes ya sean formales o informales traspasan los límites estructurales de la organización y trascienden de manera negativa en la sociedad.

## **1.2. Delimitación de la investigación**

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado en consideración las siguientes delimitaciones:

### **Delimitación social:**

El trabajo de investigación se realizó a los trabajadores administrativos del Gobierno Regional de Pasco.

### **Delimitación espacial:**

Por su ubicación, la investigación se realizó en el distrito de Yanacancha.

### **Delimitación temporal:**

La ejecución del trabajo de investigación se inició en el mes de abril y se concluye en el mes de octubre de 2019.

## **1.3. Formulación del problema**

### **1.3.1. Problema general**

¿De qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019?

### **1.3.2. Problemas específicos**

a) ¿En qué medida la comunicación intrapersonal influye en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco- 2019?

b) ¿De qué manera la comunicación interpersonal influye en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019?

- c) ¿En qué medida la comunicación institucional influye en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco - 2019?

#### **1.4. Formulación de Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Determinar en qué medida la comunicación intrapersonal influye en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco- 2019.
- b) Establecer en qué manera la comunicación interpersonal influye en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019.
- c) Determinar en qué medida la comunicación institucional influye en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

La investigación se realizó con el propósito de conocer la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional del Gobierno Regional de Pasco, con el propósito de preparar a la organización para un proceso de crecimiento. Se comprobó las teorías existentes tomando como referencia la teoría de Manuel Tessi (2008), por ello, a través de esta investigación se plantea que la comunicación interna entre los servidores públicos de las instituciones se

debe instaurar una comunicación interna directa y eficiente en donde los integrantes de la institución puedan participar activamente en el logro de los objetivos institucionales y alinear los valores de los servidores con la institución.

El desarrollo de la investigación tuvo como propósito reconocer que la comunicación interna compone uno de los más importantes procesos que se genera en una institución, y para que se reconozca la influencia que ejerce la comunicación interna y el desarrollo del clima organizacional. Esta investigación no sólo beneficiará a los servidores del sector privado, sino también a otras instituciones del sector público que desean implementar o mejorar la comunicación interna en su institución. Este estudio es sumamente relevante porque permitirá que los servidores comprendan la función que les corresponde en su institución. Asimismo, contribuye a que los empleados comprendan que los murmullos, los mensajes ya sean formales o informales traspasan las diferentes instancias de la institución y trascienden a la sociedad.

En ese contexto, bajo estas consideraciones, se ha propuesto la **justificación teórica**, que busca propiciar nuevos conocimientos entorno a la comunicación interna para el clima organizacional dentro del Gobierno Regional de Pasco a nivel de los funcionarios y trabajadores administrativos de esta dependencia estatal. Para la **justificación práctica**, se considera a esta investigación un aporte de aplicación para mejorar los métodos y condiciones de validez para mejorar la actual situación y concepción de la comunicación interna al clima organizacional. Y la **justificación metodológica**, implica la aplicación del método y diseño de investigación propuestos para conocer y determinar la realidad de la investigación dentro del Gobierno Regional de Pasco.

#### **1.6. Limitaciones de la investigación**

La presente investigación tiene sus limitaciones económicas y de escasa información, ya que la oficina del Gobierno Regional de Pasco no brinda las

facilidades del caso para la obtención de la información y el personal administrativo que labora en dichas áreas es recia a la aplicación de las encuestas.

- Poca información de los procesos administrativos y estrategias de recursos humanos por parte de los funcionarios y trabajadores para mejorar y brindar acciones de resolución de problemas.
- No existe una cultura de información para la recolección de datos por parte de los trabajadores y funcionarios, proporcionando en muchos casos datos falsos. (Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley n.<sup>a</sup> 27806).

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

#### **2.1. Antecedentes del estudio**

Para la identificación de los antecedentes de estudio se ha considerado el nivel de estudio internacional y nacional para su debida presentación como parte del sustento teórico de la investigación, teniendo entonces a los siguientes aportes por autor:

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

América Economía.com (2010), indica que el Centro de Estudios Financieros (CEF), realizó en 29 países una macro encuesta virtual con el objetivo de revelar las enfermedades laborales que generan impacto negativo o afectan a las instituciones. Obteniendo los siguientes resultados: mala comunicación interna (62%), desmotivación (51%), mala organización (49%), incompetencia de los líderes (39%), distribución deficiente de tareas (39%), desconfianza (35%), no consideración del rendimiento individual (35%), conformismo (34%), no realización de una carrera profesional (33%) y rumores (32%). Las opciones fueron presentadas de forma aleatoria, para evitar posibles

sesgos. Para el estudio se recabaron 1,440 encuestas, destacando la participación de los hispanohablantes. Estuvo dirigido por el profesor y psicólogo Ángel Fernández Muñoz.

Armas (2014), en su investigación denominado: "*Comunicación interna y clima laboral*", dicho estudio se realizó en un Centro de Contacto de Salud Quetzaltenango de la ciudad de Guatemala, en donde tuvo como objeto identificar el vínculo existente entre la comunicación interna y el clima laboral y despertar la reflexión de los gerentes. El objetivo fue determinar cómo favorecía la comunicación interna en el clima laboral de ese Centro de Contacto. La muestra estuvo conformada por 7 supervisores y 115 agentes. El estudio fue de tipo descriptivo en donde se halló que la comunicación interna favorecía al clima laboral porque dentro de sus procesos de comunicación se compartían informaciones y normas fortaleciendo las relaciones interpersonales.

Ancín y Espinosa (2017), desarrolló una investigación titulada: "*La relación entre la comunicación interna y el clima laboral*". El estudio tuvo como objetivo observar la relación existente entre las variables comunicación interna y clima laboral de las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Teniendo como variable de estudio y revisando la literatura de la comunicación interna, conceptos, orígenes, tipología, su influencia en la cultura organizacional, identidad, imagen y clima laboral. Para determinar la comunicación interna y los factores que influyen en el clima organizacional, se usó como instrumento un cuestionario con la escala de Likert. Los resultados que se obtuvieron de la correlación de Pearson, dio como resultado un grado de asociación bastante alto. Concluyéndose en que existe una relación considerable entre la comunicación interna y el clima laboral.

Guachi (2013), en su investigación titulado "*La comunicación interna y el clima laboral*", realizada en la empresa Pasteurizadora San Pablo en la ciudad

de Píllaro – Ecuador, en donde se enfocó en conocer la comunicación interna que existía entre los trabajadores de dicha empresa. La investigación permitió conocer la poca comunicación entre los trabajadores. Es por ello que se estableció mejorar las relaciones personales para mejorar el desempeño laboral. Se utilizó la encuesta como técnica para obtener información y según los datos obtenidos, se tuvo como prioridad mejorar los sistemas de comunicación y el trabajo en equipo para mejorar el clima institucional. El investigador propuso diseñar sistemas de comunicación, que vayan dirigidos a los servidores de la empresa, para mejorar el clima institucional.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

López (2016), en su investigación denominado *“Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional”*, el propósito fue determinar la influencia de la comunicación interna sobre el clima organizacional de la Municipalidad de Chacabuco. La muestra estuvo conformada por 156 trabajadores y se recolectó la información usando instrumentos elaborados por el investigador, debidamente validados por expertos. Para el análisis de datos se aplicó la prueba de hipótesis la prueba Chi Cuadrado de Pearson donde se apreció un 63.7% de influencia entre la comunicación interna y el clima organizacional. Asimismo, se demostró que la comunicación asertiva y operativa son las que influyen más con un porcentaje de 55.8%, la comunicación descendente es la que mayor dificultad tiene con 17.3%., por otro lado, se observó un 22.4% de liderazgo, 44.9% de satisfacción laboral y un 41.7% de comunicación ascendente.

Castro (2012), en su investigación titulada: *“Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad Provincial del Santa - Trujillo”*, se utilizó un

diseño descriptivo, con métodos deductivo, inductivo, analítico y estadístico. Los trabajadores de la municipalidad objeto de estudio está conformada por una población de 127 trabajadores administrativos que pertenecen a las gerencias de obras, servicios públicos y desarrollo social. El uso del muestreo fue probabilístico conformado por 35 trabajadores. Y como resultado se obtuvo que dicha municipalidad tiene un estilo burocrático, en donde no se empodera a los trabajadores, recomendándose trabajar en mejorar la comunicación interna para evitar tener mala imagen institucional de la municipalidad.

Linares (2015), en su investigación titulada: *“Relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fito Pan S.R.L.”*, desarrollada en la ciudad de Trujillo. Se aplicó como instrumento una encuesta. La población estuvo constituido por dos grupos una por 87 colaboradores y la otra por 5 jefes. Se trabajó con el total de su población. Entre sus resultados se obtuvo que el 74% consideraba no tener una buena comunicación interna y que esto afecta a su desempeño. Por ende, se llegó a la conclusión de que una desacertada comunicación afecta al desempeño laboral de los servidores de la empresa.

Valle (2016), en su investigación titulada: *“Auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa industrial de Lima”*, cuyo objetivo de estudio, fue analizar la relación generada entre el resultado de una auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional. Se realizó la investigación con una muestra de 100 personas, pertenecientes a ambos géneros, identificándose la presencia o ausencia de una adecuada política de comunicación y relaciones internas, asimismo, la investigación permitió analizar la importancia que tiene para las empresas la construcción y el mantenimiento de un clima organizacional adecuado. Para medir la comunicación interna se

utilizó el cuestionario de Varona y para la medición del clima se utilizó el cuestionario de Litwin y Stringer. Llegando a la conclusión de ambos resultados que existe un sistema adecuado de comunicación interna y un clima organizacional en la empresa. También se demostró que entre ambas variables existe una relación positiva.

## **2.2. Bases teóricas – científicas**

### **2.2.1. Comunicación Interna**

Según, Vértice S. L. (2008), refiere que la "Comunicación" es la facultad que tiene todo ser humano para transmitir informaciones, vivencias y sentimientos de una a otras personas.

Chiavenato (2007), define a la comunicación como la información que es intercambiada por las personas. Asimismo, precisa que es un proceso fundamental que experimenta todo ser humano y la organización social. Indica que para enviar un mensaje se requiere códigos o señales de comunicación que viajan a través de un canal hacia un receptor quien interpreta y decodifica su significado. Recomienda que la comunicación oral sea efectiva donde se emplean código al lenguaje y que es reforzado por elementos comunicativos no verbales, tales como: símbolos, señales y gestos corporales.

Según, Rodríguez Guerra (2005), refiere que, Fernández Collado precisa que la comunicación organizacional son todos los mensajes que son intercambiados por los integrantes de la organización. Son las actividades y las técnicas que facilitan y viabilizan los mensajes que se generan entre los miembros de una organización, y esta con su medio. Además, detalla que Trelles, señala que la comunicación corporativa habla sobre la realidad de la organización y sobre la identidad corporativa interna, es por ello que se puede conceptualizar como el conjunto de mensajes, procesos y medios que intervienen en la transmisión de la información, es decir no solo se refiere a los mensajes,

sino también a los comportamientos y actos que las empresas se encargan de transmitir, como información de su identidad, el modo en que realizan los trabajos, gestiones y otras actividades, su visión, misión, objetivos que desarrolla su empresa para sus clientes.

Para Tessi (2011), la comunicación interna es todo intercambio comunicacional que se produce en una organización, integrada por todos los mensajes que se generan en una organización. Se muestra de manera formal e informal. También es comunicación interna la respuesta formal e informal que se generan en sus integrantes, aun cuando no se tenga intención de mostrar nada.

Vásquez (2010), refiere que, la comunicación interna es uno de los factores muy importantes en una organización y ello permite que el funcionamiento sea de manera eficaz. Debido a que, a través de ella, pueden ser transmitidos distintos mensajes que contribuyen con que las actividades internas y externas puedan desarrollarse. Igualmente, cita a Max Tello quien define a la comunicación interna como el conjunto de mensajes que se transmiten con el objetivo de causar un efecto específico, lo que significa no solo poder hablar, sino también saber escuchar y estar al tanto cuando los demás están hablando.

Peña & Batalla (2016), indican que Peña, Henar & Wandosell señalan; que la comunicación interna es la comunicación más natural que se produce en una organización, consideran que es la primera herramienta que encuentra un DirCom para establecer una estrategia inteligente y que este tipo de comunicación es importante porque gestiona el funcionamiento de los recursos humanos, productividad y clima.

Para Tessi (2011), el objetivo principal de la comunicación interna estratégica es que todos los integrantes de una organización puedan alinearse

para lograr un beneficio común. Y para poder ejecutar la alineación se debe de gestionar integralmente, a través de metodologías que logren efectiva y sustentada en el menor tiempo. La comunicación interna estratégica es aquella que intenta ganar espacio formal sobre la informal. Asimismo, indica que este tipo de comunicación se produce más allá de los mensajes que han sido expresados formalmente.

Según, Merlano (2012), las organizaciones requieren desarrollar estrategias para gestionar la comunicación interna con todos los trabajadores, debido a que esto fomenta más confianza, incrementa la empatía y permite dar a conocer los aspectos mentales y emocionales que los integrantes del trabajo experimentan en el ámbito laboral.

Tessi (2011), propone considerar la organización como si fuera un organismo vivo, en la que todos quienes la integran se comunican entre sí. Por definición, todas las organizaciones, inclusive aquellas que no lo saben o no tengan intención de generarla, tienen comunicación interna. Pero no todas realizan la gestión de manera estratégica, eso es lo que las diferencia una de otras. Por experiencia y por mediciones tanto en España, como en Latinoamérica, la inversión en comunicación interna es aún escasa. Señala que desde muchos años atrás, el presupuesto que ha sido asignado a las estrategias de comunicación interna, han sido siempre inferiores en comparación a los destinados al marketing, a la publicidad, a la prensa y a las relaciones públicas. Y en las últimas décadas, esta tendencia no ha cambiado. Si bien es cierto que hubo un incremento para la inversión de las comunicaciones internas, se tiene que reconocer que también se efectuó un incremento en las inversiones de las comunicaciones externas, Actualmente se puede encontrar casos en donde las inversiones de ambas comunicaciones pueden resultar de 1 a 100. Existen tres tipos de recursos para la administración clásica como son: personas, dinero y tiempo.

Fernández Collado & Galguera García (s.f.), afirman que desde hace mucho tiempo atrás se usaron como medios de comunicación interna, las cartas, los memorandos, los manuales internos, los reportes, las reuniones, los boletines, la comunicación informal. Medios de comunicación que han existido desde el mismo momento en que el hombre tuvo la necesidad de crearlos para que los integrantes de una organización puedan desarrollar la comunicación de manera efectiva.

Tessi (2011), manifiesta que la gestión de la palabra, es vital para el desarrollo de la organización y su competitividad. Para alcanzar los objetivos es muy importante saber escuchar, comprender y darle cauce estratégico. Es necesario analizar la comunicación interna en sus tres dimensiones para hablar del alcance estratégico. El modelo 1A de Manuel Tessi determina tres dimensiones para poder gestionar los diferentes tipos de palabras: la gestión de la palabra escrita, se manifiesta en la dimensión institucional, la gestión de la palabra oral en la dimensión interpersonal y la gestión de la palabra pensada en la dimensión intrapersonal.



**Figura 1.** Gestión de la palabra en tres dimensiones. Tomado de la página web de SIC1A Sistema Integrado de Consultoría.

Según Redinside (2016), la teoría del caos y el rumor de la comunicación interna, es la ciencia de las sorpresas, de lo impredecible y no lineal.

Similarmente podríamos decir del rumor en comunicación interna, cuyo comportamiento errático muestra similitudes con los sistemas caóticos. Esta teoría muestra que, si se realiza minúsculos cambios en las condiciones iniciales de un fenómeno, hará que cambien por completo las consecuencias posteriores.

Publicaciones Vértice S.L. (2008), considera como elementos del proceso de comunicación al emisor, mensaje, código, canal, receptor, retroalimentación y ruido. Y según ésta misma fuente establece que la diferencia entre información y comunicación, se encuentra en que la comunicación requiere de feedback y la información no la requiere. Por tal motivo cuando uno informa, solo está emitiendo el mensaje al receptor de manera unidireccional, mientras cuando uno comunica, establece una relación más beneficiosa entre el emisor y el receptor, y la emisión del mensaje se realiza de manera bidireccional.

Merlano (2012), indica que Robbins considera cinco tipos de comunicación interna:

- **Comunicación ascendente.** Este tipo de comunicación interna es el que fluye hacia niveles superiores dentro del grupo o en la organización. Utilizado para brindar retroalimentación a los superiores, para mantenerlos informados sobre los avances de las metas y sobre los problemas actuales. Con este tipo de comunicación, los directivos logran conocer la satisfacción de los empleados en sus respectivos puestos de trabajo, como se sienten en relación con sus compañeros y con su organización. Los medios de comunicación usados son los buzones de sugerencias, los correos, las entrevistas y las retroalimentaciones realizados a los grupos de trabajo.

- **Comunicación descendente.** Tipo de comunicación que fluye desde un nivel de organización o grupal hacia un nivel más bajo. Usado por los gerentes y líderes, para realizar la asignación de las metas, mantener a los subordinados informados y proporcionar instrucciones sobre los procedimientos o políticas. También para realizar la retroalimentación sobre el desempeño laboral. Los líderes pueden realizar la comunicación con su personal a través de dinámicas grupales, reuniones formales e informales, intranet, entrevistas y correos.
- **Comunicación lateral.** Esta comunicación es realizada entre los miembros del mismo grupo y que pertenecen al mismo nivel. Las herramientas que utiliza son las comunicaciones directas realizadas de manera verbal, así como retroalimentaciones realizadas en las reuniones de grupo de manera formal e informal, y los correos electrónicos. Las comunicaciones directas realizadas, cara a cara, son y serán irremplazables, es en este tipo de comunicaciones donde se da a conocer las expresiones verbales y no verbales.
- **Comunicación formal.** Este tipo de canal de comunicación formal está constituida de manera estructurada, planificada y establecida por la organización. Sus contenidos comprenden aspectos laborales y usualmente se usa la escritura como en los comunicados y los memorandos. Sedapal gestiona con este tipo de comunicación, motivo por el cual es lenta debido a las formalidades burocráticas.
- **Comunicación informal.** Este tipo de canal de comunicación se

caracteriza por no estar planificados y surgen de manera natural, cuando se realizan interacciones sociales, entre los integrantes de una organización. En este tipo de comunicación fluyen los contenidos informales, porque utiliza canales no oficiales como reuniones realizados en los pasillos. Se caracteriza por ser más rápida que la comunicación formal, trata aspectos sentimentales y emocionales. Kreps, sugiere que estos modelos de comunicación de tipo informal, andan creando redes de comunicación con los miembros de la organización que se comprometen a interactuar de manera moderada.

Manrique (2016), señala a la comunicación interna como uno de los procesos más importantes de la organización, pero a su vez es uno de los más subestimados. No existe organización que pueda operar de manera eficiente, sin un adecuado proceso de comunicación interna, debido a que este tipo de comunicación permite alinear procesos de gestión y establecer cultura corporativa que la organización. Cada vez más surgen nuevos medios de comunicación, pero no hay medio más poderoso que la comunicación interpersonal, así como no hay mejor forma de construir cultura corporativa que no sea a través de los líderes de la organización. La comunicación interna es transversal, a toda la organización y a cada persona.

García Jiménez (1998), manifiesta que la comunicación interna es un recurso frágil y esencial, y que para gestionarlo se tiene que demandar profesionalismo y técnica, debido a que este tipo de comunicación está continuamente expuesto a asechanzas y riesgos, que es necesario saber sobrellevar. Se tiene barreras de distintas naturaleza como: físicas, culturales, psicológicas, fisiológicas, sociológicas, administrativas y Lingüísticas. (p.60).

Peña & Batalla (2016), indica que Nguyen-Thanh; señala que la comunicación interna debe tener entre sus estrategias, la creación de condiciones que sean necesarias para satisfacer a los trabajadores de una organización. Las siguientes estrategias ayudarán en tres direcciones: implicación del personal, cambio de actitud y mejoramiento de la productividad. (pp. 23-24).

Según Tessi (2010), el Sistema 1A se basa en tres dimensiones, aportando un modelo para cada dimensión, además contribuye a una clasificación en tres niveles para determinar los intereses que están presentes en el trabajador. Dicha clasificación está compuesta por el nivel en el que el empleado “Quiere y Dice”, el nivel en lo que “Quiere y No Dice” y el nivel en lo que “Quiere y No Sabe”. Todos los seres humanos tienen intereses, deseos e intenciones, y algunos de ellos no pueden definirse con precisión. Pese a ello, estos intereses igualmente nos competen a comunicarnos, a pedir y a actuar, con el fin de satisfacerlos.

Equipo Editorial Buenos Negocios (2013), señala que la comunicación interna es fundamental para que las personas tengan éxito en alcanzar sus objetivos, de manera integrada. Cada vez más están apareciendo herramientas que facilitan que la comunicación se realice con fluidez y eficacia dentro de las organizaciones. Indica que la comunicación 2.0 se relaciona con una nueva sociedad basada en compartir conocimientos e información. Y el verdadero objeto de estas herramientas nuevas es que los empleados tengan un lugar, para incentivar la gestión de la comunicación en sus diferentes formas. Hoy en día existen varias aplicaciones, que se pueden utilizar de manera sencilla, y que permite el acceso a la información a través de un celular, o cualquier computadora que tenga acceso a internet. Dentro de las herramientas

alternativas que se podría implementar en la organización, están los siguientes: el blog interno, microblogging, red social, y el wiki que es utilizado para la consolidación y transferencia de conocimientos en una organización, además se permite realizar la creación de espacios donde se solicite ayuda, se genere contenidos o se brinde soluciones. Es un espacio donde se puede agregar o modificar contenidos.

Formanchuk (2010), define a la cultura como comunicación en movimiento, asimismo él considera que la comunicación 2.0, tiende a moverse siguiendo varias trayectorias, como: la igualdad, el acceso, la disponibilidad, la usabilidad, la interacción, la participación, la colaboración, la construcción colectiva, la respuesta, el escucha, el respeto, la reducción del ego, la interacción de la red, la reducción del control, la horizontalidad y la desintermediación.

Alaluna (2017), indica que Deloitte, asegura que una de las características más resaltantes de esta generación es que son extremadamente sociales. El 83% de su población duerme con el móvil y el 81% tiene una cuenta en Facebook. Además, según Telefónica Global Millennial Survey 2014, en Latinoamérica, el 78% de los millennials posee un dispositivo; un 57% posee una PC; un 70%, un portátil y un 37%, una tablet. Además, esta generación se caracteriza por que son adictos al móvil, siempre se encuentran conectados y el 45% admite que no podría estar sin su Smartphone ni un solo día. Señala que, en la actualidad, si bien es cierto que todas las herramientas y procesos de gestión de personas deben responder a estas tendencias para mantenerse actualizados, también es de suma importancia el no perder de vista los canales físicos o presenciales, donde los colaboradores establecen relaciones cercanas de confianza. Se debe incidir en que la comunicación presencial no debe de ser

dejada de lado, ya que son los canales de mayor efectividad y valor. El reto es difícil, pero, es un hecho que los medios tradicionales como las reuniones, las revistas y los murales siguen siendo utilizados en muchas organizaciones. Los medios tradicionales a diferencia de los medios digitales, generan una emoción prolongada. Cabe resaltar que no nos dejemos llevar por la avalancha tecnológica y empecemos a retomar el uso de estos medios con creatividad estratégica.

Formanchuk (s.f.), sugiere siete dimensiones de comunicación interna que aportan valor a una organización, y son las siguientes: debe ser esencial; quiere decir que la organización debe existir, debe ser operativa; quiere decir que los trabajadores sepan realizar su trabajo, debe ser estratégica; quiere decir que sepa porque debe hacerlo, debe ser cultural; quiere decir que sepa cómo debe hacerlo, debe ser motivacional; quiere decir que quiera hacerlo, debe tener aprendizaje; quiere decir que sepa cómo lo está haciendo y debe tener inteligencia, quiere que proponga cómo hacerlo de la mejor manera.

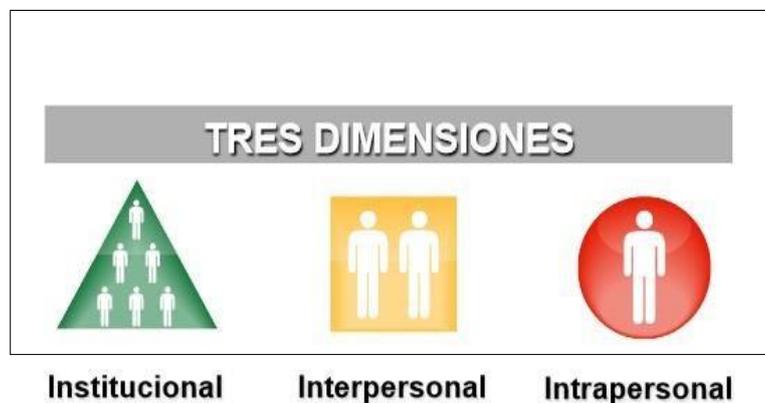
Para la presente investigación se consideró las dimensiones de la "Metodología de Comunicación 1A de Manuel Tessi, por considerarlo un modelo eficaz e inteligente. La revista 1A Primero adentro (s.f.) señala que la comunicación 1A es un tipo de metodología donde se reúnen los modelos creados por Tessi, 3E, 2S y 1A. Esta metodología permite integrar las tres dimensiones de la comunicación interna de manera sistemática. Las dimensiones de estudio se aprecian en la siguiente figura:



**Figura 2.** Dimensiones de la comunicación interna (Metodología de Manuel Tessi).

Peña & Batalla (2016), indican que la comunicación organizacional debe empezar "Primero Adentro". Asimismo, indica que el uso simultáneo de los modelos de Tessi, permite realizar el mejoramiento de manera integral de las comunicaciones pensadas, habladas y escritas que se efectúan dentro de una organización. Además, indica que el Sistema 1A atiende mediciones para las dimensiones de la comunicación interna. Por ejemplo, en la dimensión intrapersonal, se tiende a medir aspectos informales como los radio pasillos y rumores), en la dimensión interpersonal, se toma como medida la brecha generada en comunicaciones de mandos intermedios y en la dimensión Institucional se toma como medida la eficacia de los medios y los mensajes escritos. (pp. 26-28).

Tessi (s.f.), realiza aplicaciones ordenadas para todo el sistema, el cual aporta importantes ventajas, tan solo por gestionar la comunicación organizacional de manera enfocada, como lo proponen las siglas 1A, "primero adentro y primero arriba". Además, se debe prestar atención a los directivos y aquellos que tienen roles de conducción, porque estos generan índices altos de coherencia, evitando erogaciones no necesarias para la asignación de recursos:



**Figura 3.** Metodología de Comunicación Interna de Manuel Tessi. Tomado de la revista Redinside.



**Figura 4.** Sistema 1A del método de Manuel Tessi. Tomado de la revista Redinside.

Según Peña y Batalla (2016), la comunicación intrapersonal hace hincapié en cómo las personas decodifican o escuchan los mensajes recibidos y la forma en que codifican o elaboran los mensajes emitidos. Este modelo es muy importante por tal motivo sus siglas le dan el nombre a todo el sistema. (p.27).

Según Tessi (s.f.), el modelo 1A, gestiona los mensajes “primero arriba”, quiere decir que son aquellos que son emitidos por los líderes de una organización. Para profundizar estratégicamente en la comunicación directiva, es necesario ingresar a dimensiones intrapersonales, donde se codifica los mensajes que serán emitidos al entorno. La meta principal de éste modelo es alcanzar el mayor nivel de objetividad y empatía con el emisor. Además, ésta

metodología profundiza en los diálogos internos que una persona tiene consigo misma, asimismo ayuda a propiciar estrategias de tipo intrapersonal para mejorar la comunicación interna. Este modelo de comunicación intrapersonal, entrena a los directivos para que sepan: escucharse, entenderse y enseñarse”.

Según, Zayas (2011), refiere que la comunicación interpersonal es la más efectiva, entre todas las comunicaciones humanas, porque es aquí donde se produce las relaciones humanas de manera directa y con mayor intensidad. Además, éste tipo de comunicación es un indicador para conocer cómo funcionan las relaciones interpersonales. (p.60).

Según, Peña y Batalla (2016), manifiesta que en la comunicación interpersonal se gestiona la palabra oral, que se produce entre los equipos de trabajo y la conducción. El modelo 2S concierne a la “S” de Salario y a la “S” de Sentido. (p.27).

Tessi (s.f.), indica que el Salario y el Sentido son dos tipos de contraprestaciones, un material y la otra inmaterial respectivamente. También son “mensajes” emitidos por la organización a todos los integrantes de una organización. Muchas veces se ha demostrado que el Sentido es más importante que el Salario. Por tal motivo sostiene que los trabajadores que tienen más Sentido, generan mejores resultados materiales, así como también se mejora sus condiciones salariales. Asimismo, considera que en la dimensión interpersonal prepondera la palabra oral, de tal manera que las conversaciones laborales informales son capaces de construir o destruir el Sentido del trabajador, para ello se tiene como propuesta gestionar estrategias de comunicación interna dentro de los equipos, debido a que, si hay mayor Sentido,

se producirá un mejor clima laboral, se obtendrá mejores resultados, mayor productividad y recompensas salariales incrementadas.

Zayas (2011), precisa que la comunicación interpersonal se realiza a través de tres vías como son el visual, verbal y vocal. También, este tipo de comunicación se logra con ayuda de los cinco sentidos como: el tacto, la vista, el oído, el olfato y el gusto. También, este tipo de comunicación se logra sin el uso de medios técnicos y con muy poca tecnología. (p.60).

Según, Domínguez y Palacios (2015), define a la comunicación institucional, como "... una comunicación organizada por una institución o sus representantes..." Además, está dirigida a las personas de manera individual y a los grupos del entorno social en la que desarrollan su actividad. Su objetivo es establecer relaciones de calidad entre la organización y su público.

Para Tessi (s.f.), el modelo 3E propone tres pasos que son: escuchar, emitir y empatizar. Si este tipo de comunicación se gestiona correctamente, permite efectivizar la calidad en las comunicaciones escritas que la organización realiza. El pilar elemental de una comunicación efectiva es escuchar, el esfuerzo estratégico que implica la comprensión emocional de la realidad del destinatario es empatizar y para la emisión se considera los pasos anteriores.

Tessi (2010), refiere que, en el ámbito laboral, los trabajadores están recibiendo mensajes institucionales en todo momento, inclusive cuando la organización no tenga la intención de emitir mensajes se está comunicando.

Según, Peña y Batalla (2016), menciona que en este modelo se desarrolla la Comunicación institucional, quiere decir aquella de carácter formal,

escrita y mediática dirigida a todos los trabajadores de la organización. Es un modelo de gestión anual que cuando se aplica permanentemente, mejora la comunicación interna de manera sinérgica. (pp.26- 27).

Según, Tessi (2009), expresa que "...una comunicación interna integral requiere de al menos tres niveles o dimensiones: institucional, interpersonal e intrapersonal. En este paradigma todos los integrantes de la organización tienen responsabilidad como comunicadores internos, en particular aquéllos que tienen roles de conducción...".

### **2.2.2. Clima Organizacional**

Según García M. (2009), indica que Robbins, Gibson, Ivancevich y Donnelly, señalan que: "... cultura y clima son lo mismo" debido a que ambas son definidas como el carácter y la personalidad de una organización...".

Según Ramos (2012), refiere que Robbins define al clima como "...la personalidad de una organización y que puede ser asimilado con la cultura debido a que permite volver a afirmar los valores, tradiciones, prácticas y costumbres...".

Taype (2015), define al clima organizacional como, las percepciones que los trabajadores se forman de su organización y como éstas pueden afectar su rendimiento laboral.

Suárez (2009), define al clima como el ambiente interno en donde se encuentra la organización y que está conformada por las personas que la integran.

Chiang, Martín & Núñez (2010), indican que para los miembros de una organización su entorno es psicológicamente significativo, lo que ha conducido a formular conceptos acerca del clima organizacional. Motivo por el cual, figuran pocos constructos en la psicología organizacional que resulten tan confusos y tan mal entendidos como éste. Existe mucha dificultad para realizar la formulación adecuada de definición de clima. (p.27).

Factor Intelectual S.C. (2013), indica que Goncalves señala al clima organizacional como “un fenómeno que intercede entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales”, las que son traducidas por su comportamiento que trae consigo consecuencias para una organización como la rotación, la productividad, la satisfacción y otros.

Chiang, Martín, & Núñez (2010), indican que el concepto de clima organizacional fue atribuido a la teoría motivacional que desarrolló Lewin en 1951. Debido al libro de Litwin y Stringer de 1968, y de los dos trabajos de Forehand y Von Gilmer de 1964 y de James y Jones de 1974, indican que el mismo concepto se volvió popular en la bibliografía industrial y organizacional de los años 60' y 70'.

Según Vega et al. (2006), señala que Lewin define al clima como “...el comportamiento humano que está en función del campo psicológico o ambiente de la persona...”. Este concepto de clima tiene utilidad para enlazar los objetivos de una organización. (p.332).

Según Arias W. y Arias G. (2014), el constructor del “clima” tiene su origen en la psicología lewiniana, cuyo campo de enfoque se produce en 1939.

Aunque fue Gellerman, quien en la década de los 60' introduce el concepto de "clima" en el ámbito organizacional. (p.185).

García M. (2009), cita a Méndez quien indica que el origen del clima organizacional nace en la sociología.

Según Chiang, Martín, y Núñez (2010), indican que "...en la psicología organizacional hay pocos constructos, tan confusos y mal entendidos como el "clima". Su dificultad se centra en la formulación de una definición adecuada en donde se aprecie su complejidad...". No obstante, los investigadores han acordado convenir en que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos correspondientes al ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando hay un intento por abordar la naturaleza de esos atributos. (p.14).

García M. (2009), indica que después de haberse realizado la revisión de la teoría sobre la conceptualización del clima organizacional se ha podido evidenciar que no existe una definición única. Por tal motivo todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos: Primero, se refiere al proceso por el cual las personas, a través de sus sentidos organizan, reciben e interpretan sus impresiones de manera sensorial con el fin de darle significado a su ambiente; el segundo está comprendido por factores organizacionales que influyen directamente en la motivación y desempeño laboral de los empleados y se logra afectar con la consecución de los objetivos de la organización; y el tercero es el comportamiento organizacional, que se interpreta de grupal e individual. (p.55).

Según García M. (2009), señala que Likert propuso una teoría de clima organizacional a la cual denominó "Los sistemas de organización", ésta teoría

permite observar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas en estudio y sus variables. Indica también que Brunet detalla la teoría de sistemas, planteada por Likert, donde realiza como planteamiento que el comportamiento de los subordinados tiene como causas el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales, distinguidas por sus percepciones, informaciones, capacidades, esperanzas y valores. También, indica que, la reacción que tenga un individuo ante cualquier situación está en función de la apreciación que tenga de ésta.

Según García y Ibarra (s.f.), indican que es visible, que en el "...clima organizacional se evidencie el cambio momentáneo de las actitudes de las personas, y puede deberse a infinidad de razones como: los días en que se realiza los pagos, otorgo de aguinaldos, días de cierre, aumento salarial, disminución de personal, y cambios de directivos...". En esta misma fuente citan a Silva, quien puntualiza que el clima organizacional tiene como características medulares lo siguiente: es extrínseco al individuo, es diferente a la cultura organizacional, le rodea, pero es distinto a la percepción del individuo, puede registrarse a través de muchos procedimientos y se encuentra en la organización. Igualmente, señalan que Rodríguez manifiesta que como características del clima organizacional se tiene que es permanente, quiere decir, que las organizaciones atesoran cierta estabilidad del clima organizacional con ciertos cambios paulatinos. Se puede visualizar que el comportamiento de las personas y el clima laboral guardan entre sí, una relación cercana, debido a que el clima causa un efecto importante en los individuos, quiere decir que directa o indirectamente la percepción de clima laboral que tengan los individuos, genera consecuencias en su proceder.

Chiang et al, (2010), refiere que, en la actualidad según la bibliografía existente, figura un debate entre estos dos climas: el psicológico y el organizacional, donde el tipo psicológico es estudiado en un nivel individual y el segundo a nivel organizacional. Se considera como fenómenos multidimensionales a ambos aspectos del clima, que puntualizan las percepciones que tienen los trabajadores acerca de sus experiencias obtenidas dentro de una organización. En la misma fuente indican que los investigadores Jonson en 1976, Payne y Mansfield en 1978, Litwin y Stringer en 1968, Schneider y Hall en 1972, Powell y Butterfield en 1978; manifiestan que podrían hallarse muchos climas en una misma organización, ya que el desenvolvimiento que uno pueda tener en una organización, puede cambiar, dependiendo de las impresiones que tengan los integrantes de una organización con respecto a sus lugares o niveles de trabajo.

García M. (2009), señala, que Dessler precisa que, el clima es importante debido a la función que desempeña como nexo entre el comportamiento subjetivo de los trabajadores y los aspectos objetivos que tiene una organización.

Uribe (2015), indica que Patlán, Flores, Martínez y Hernández, señalan que el clima organizacional es importante debido al impacto que ejerce sobre la salud de los trabajadores, y también sobre su conducta y desempeño que tienen dentro de las organizaciones. Por tal motivo, consideran destacable describir tres investigaciones, donde en la primera, aprueban determinar las propiedades psicométricas del clima organizacional, en una escala generada para la población mexicana y las otras dos investigaciones, guardan relación con esas escalas, permitiéndoles corroborar los efectos que tiene el clima organizacional en la satisfacción laboral.

El Universo Laboral (s.f.), considera que el clima laboral es importante, porque si una organización manifiesta un clima favorable y estable, esto propiciará más inversión de capital para contratar nuevos talentos y se reducirán los costos por rotación del personal, el ausentismo, la impuntualidad, la insatisfacción laboral y las funciones duplicadas.

García M. (2009), indica que Méndez señala que la medición, está encauzada en el análisis e identificación de aspectos internos con características formales e informales, en donde el comportamiento de los trabajadores, puedan ser afectados, a partir de percepciones y actitudes que tengan con respecto al clima organizacional y que tienen influencia en la motivación laboral (p.48). En ésta misma fuente cita a García y Bedoya; quienes indican que existen tres estrategias con las que se puede realizar la medición del clima organizacional. Primero indican que se debe realizar la observación del comportamiento y del desarrollo de los trabajadores, segundo se debe realizar entrevistas de manera directa a los trabajadores y tercero se debe efectuar una encuesta a los trabajadores, usando como instrumento el cuestionario.

García M. (2009), cita a Brunet quien precisa que, para realizar la medición o evaluación del clima organizacional, el instrumento más privilegiado, es el cuestionario escrito. Este instrumento debe incluir preguntas en donde se describan los hechos específicos de la organización, en las que se debe indicar el grado de conformidad. Usualmente los cuestionarios, están estructurados con escalas de respuestas, nominales o intervalos. Generalmente, al encuestado se solicita que exprese su percepción de la situación actual y de la situación ideal, lo que permitirá dar a conocer el grado de satisfacción que tiene el trabajador con respecto al clima en donde desarrolla sus actividades laborales.

El Universo Laboral (s.f.), indica que el entendimiento de las causas que ocasionan un clima alarmante, es necesario conocer a qué nos estamos refiriendo cuando se habla de clima laboral. Se entiende por clima al ambiente físico y humano, donde se desenvuelve el trabajo de manera cotidiana. Es por ello que, si se realiza una buena interacción, ésta se manifestará en los resultados del personal. Se podría atribuir muchos factores y circunstancias que provocan que las organizaciones enfermen como: la ubicación geográfica, el giro de la organización, la cultura organizacional, el número de empleados y la economía del país. Cabe recalcar que también hay elementos que afectan de manera directa las relaciones producidas entre los diferentes elementos internos, y si no se les presta atención podrían ocasionar que la organización quiebre.

Serrano & Portalanza (2014), citan a Stringer quien asegura que, para la medición del clima organizacional, se han establecido dimensiones en las que se enfatizan los aspectos más significativos del mismo, lo que permite obtener conclusiones sobre el clima.

Factor Intelectual S.C. (2013), indica que Litwin y Stinger señalan que, existen nueve dimensiones, que permitirían explicar el clima que existe en una organización. Además, se relacionarían con algunas propiedades como: estructura, recompensa, responsabilidad, relaciones, desafío, estándares, cooperación, y los conflictos de identidad. En esta misma fuente se citan a Davis, Newstrom & Robbins quienes plantean como dimensiones: motivaciones, valores, involucramiento laboral, satisfacciones, actitudes, conflictos, cultura organizacional y estrés.

García M. (2009), cita a Brunet quien señala que, la mayor parte de los cuestionarios que se utilizan para realizar la medición del clima organizacional, se caracterizan por tener dimensiones comunes, como, por ejemplo: grado de estructura y obligaciones, nivel de autonomía individual, tipo de recompensa o remuneración, agradecimiento, apoyo y consideración. También cita a Sudarsky quien plantea como dimensiones del clima organizacional a las siguientes: responsabilidad, conformidad, grado de recompensa, normas de excelencia, calor y apoyo, tener claridad organizacional, seguridad y salario. Para su estudio este autor, se basó en las definiciones de clima de Stringer y Litwin.

León, (2013), indica que Peinado y Vallejo señalan que para la aplicación de la metodología de desarrollo organizacional que describa al clima, se debe determinar los procesos que estiman factores como: la motivación, el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Según, Rodríguez et al, (2010), existe una diversidad de modelos que se utiliza para realizar la evaluación del clima organizacional, como: “El inventario de clima organizacional”, metodología usada por la Organización Panamericana de la Salud, el cual ha sido utilizado exitosamente en Cuba. Además, indican que el análisis del clima organizacional está basado en 4 dimensiones: liderazgo, reciprocidad, motivación y participación. (p.178). Para éste estudio se consideró las siguientes dimensiones que se visualizan en el siguiente gráfico:



**Figura 5.** Dimensiones del clima organizacional consideradas para ésta investigación.

Robbins & Coulter, (2014), indican que el liderazgo es necesario en todas las organizaciones, porque, en las organizaciones, los líderes son los que hacen que las cosas ocurran. (p.536).

Castro B., (2007), señala primero que el liderazgo, no puede existir, sino se controla las claves de la comunicación. Y como segundo punto, se indica que la intuición no es suficiente para estos menesteres. Probablemente al realizar el análisis del liderazgo, no se ha estimado, considerar importante al factor de la comunicación, porque se debe entender que es lo que se va a comunicar, que es consustancial al hecho humano. (p.108).

Robbins & Coulter, (2014), indican que “Líder” es aquella persona con autoridad administrativa capaz de influir sobre los demás. Y “Liderazgo” es el proceso por el cual se dirige e influye a un grupo de personas, para que alcancen sus metas. (p.536).

Esponda Espinoza (2015), cita a Peter Drucker quien asegura que, “un líder eficaz” no es necesariamente alguien a quien se le tenga que querer o admirar. Un líder es aquella persona que logra que sus seguidores hagan lo que es debido. Liderazgo no es popularidad, pero los resultados sí lo son.

Robbins & Coulter (2014), indican que el interés por el liderazgo se originó desde que las personas comenzaron a reunirse en grupos para poder alcanzar metas; pero los investigadores comenzaron sus estudios de liderazgo, desde inicios del siglo XX (p.536). Indican que en las décadas de los 20' y 30', los investigadores del liderazgo, buscaban, separar los rasgos del líder que lo

diferenciaba de aquel que no lo era. Para ello se realizaron estudios sobre rasgos como: la apariencia, la estatura física, clase social, la fluidez del discurso, estabilidad emocional y sociabilidad. También se realizaron intentos posteriores para identificar 8 rasgos asociados con el liderazgo como son: El dinamismo, el deseo de dirigir, la integridad y honestidad, la inteligencia, el nivel de confianza en sí mismos, conocimientos para el puesto, propensión a la culpa y por último la extroversión. Tiempo después se reconoció que los rasgos, no eran suficientes para que se logre la identificación de los líderes efectivos, debido a que se estaba ignorando la interacción de los líderes con los factores situacionales y con los miembros de su grupo. Desde la década de los 40' hasta mediados de los 60', las investigaciones se centraron en los estilos conductuales que eran expresados por los líderes (pp.536-537). Y en esta misma fuente señalan que se esperaba que las investigaciones sobre las teorías conductuales, presentara respuestas más absolutas que la teoría de los rasgos acerca de la naturaleza del liderazgo.

En la siguiente tabla se aprecia 4 estudios de la teoría conductual:

**TABLA 1**

**Teorías conductuales del liderazgo**

Dimensión conductual	Conclusión
Universidad de Iowa <hr/> Estilo democrático: involucra a los subordinados, delega la autoridad y alienta la participación <hr/> Estilo autocrático: impone métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación <hr/> Estilo laissez-faire: Da libertad al grupo para tomar decisiones y realizar el trabajo	El estilo de liderazgo democrático fue más efectivo, aunque estudios posteriores revelaron resultados mixtos

Universidad estatal de Ohio	Consideración: Tomar en consideración las ideas y sentimientos de los seguidores  Estructura de iniciación: Estructurar el trabajo y las relaciones laborales para cumplir las metas de trabajo	El líder alto-alto (gran consideración y gran estructura de iniciación) lograba un alto nivel de desempeño y satisfacción en sus subordinados, pero no en todas las situaciones.
Universidad de Michigan	Orientado a los empleados: Hacer énfasis en las relaciones interpersonales y atender las necesidades de los empleados  Orientado a la producción: Hacer énfasis en la tarea o en los aspectos técnicos del trabajo	Los líderes orientados a los empleados estaban relacionados con una alta productividad de grupo y mayor satisfacción laboral
Rejilla gerencial	Interés por las personas: Interés que muestra el líder por sus subordinados, se mide en una escala de 1 al 9 (del más bajo al más alto)  Interés por la producción: Interés que muestra el líder por cumplir con el trabajo, se mide en una escala de 1 a 9 (del más bajo al más alto)	Los líderes se desempeñaban mejor con un estilo 9.9 (alto interés por la producción y alto interés por las personas)

Fuente: Tomado de Administración Decimo segunda edición  
(Robbins & Coulter, 2014, p.5.

Hughes & Bradford, (2007), consideran al trabajo en equipo como la columna vertebral de los proyectos. Indican que los triunfos son el resultado de un equipo bien articulado, y que los fracasos son el resultado de equipos que no han logrado trabajar de manera conjunta. Además, precisan que para el trabajo en equipo se debe considerar muchos elementos, pero la más importante es la "inteligencia emocional". Actualmente se está dando importancia a la interacción

entre los integrantes de equipo, debido a que ésta interacción influye en gran medida sobre el desempeño. No es suficiente reclutar personal con habilidades lógicas y numéricas, sino también se está incidiendo en que tengan inteligencia emocional.

Jorge, (2015), señala que el trabajo en equipo es uno de los elementos que más importancia tienen en la organización. Motivo por el cual las personas integrantes de una organización están comprometidas para trabajar articuladamente en el logro de objetivos comunes, pero, si por el contrario, hay envidia, discordia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

Del Águila, (s.f.), indica que motivación es la medida que refleja en qué grado se comprometen las personas a alcanzar las metas organizacionales, que puedan satisfacer sus necesidades individuales. Además, indica que todo proceso de motivación parte de una necesidad insatisfecha que genera estímulos y tensión, que llevan a un comportamiento de búsqueda que culmina con la reducción de la tensión al satisfacer la necesidad respectiva. Toda acción humana obedece a un motivo, de donde se desprende: motivo, y actitud (p.182). Señala además. que es importante recalcar que los motivos y las actitudes de un trabajador varían de acuerdo al nivel económico, el grado de educación y al medio social donde se desenvuelve. Algunos tratadistas sostienen que una persona no trabaja adecuadamente en una empresa por tres razones: Porque no quiere, porque no puede y porque no sabe”.

Para Del Águila, (s.f.), la teoría X supone que a todos los empleados no les gusta trabajar, les desagrada asumir responsabilidades, son flojos y que se les obliga para que cumplan con sus deberes. Mientras que la teoría Y supone

que a todos los empleados si les agrada trabajar, buscan asumir responsabilidades, son creativos y pueden ser capaces de ejercer autodirección. Precisa que los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el puesto, mientras que los factores extrínsecos se asocian con la insatisfacción. Que el factor higiene da lugar a satisfacciones tales como: reconocimiento, logro, responsabilidad, ascenso y crecimiento. Y que los factores de higiene son aquellos que, cuando son los adecuados, ayudan a tranquilizar a los trabajadores, pero cuando no son los adecuados las personas se muestran insatisfechas. Precisa que la autoridad no reposa en el poder de quien la posee, el subordinado no juzga incompatibilidad con la finalidad de la organización, el subordinado entiende y comprende la orden y el subordinado no juzga incompatibilidad con las intenciones personales.

García Villamizar, (2007), señala que, Robbins, indica que no importa mucho, qué tan considerable o importante sea una idea, sino te sirve definitivamente para nada. Mientras no se consiga ser transmitida y comprendida por los demás. Quiere decir que se requiere que la fotografía mental del emisor coincida con la fotografía mental del receptor, con el fin de que la comunicación se realice exitosamente. Esto no se logra casi nunca, debido a la percepción, que los individuos tienen con respecto al mundo que los rodea. Es por ello que muchas veces, la mala comunicación, es la causante de los conflictos producidos entre los individuos.

Según, Toro Álvarez & Sanín Posada, (2013), si las personas cuentan con claridad específica sobre lo que deben seguir con respecto a sus tareas, normas, políticas y principios. Deben mantener la claridad de alcanzar las metas propuestas, teniendo en cuenta las contingencias que puedan producirse. Además, se debe mantener relaciones de respeto, cooperación y cordialidad

con todos los integrantes del grupo, para poder generar un ambiente agradable, en donde se pueda trabajar conjuntamente.

Para Lojo, (2011), la comunicación interna está dirigida a todos los trabajadores que integran una organización, llamados también público interno. A este tipo de comunicación se le conoce también como comunicación corporativa, cuyo objetivo principal es orientar la Cultura Organizacional hacia una dirección deseada concretizando los objetivos propuestos. Para gestionar una comunicación interna eficaz, se debe, alinear e involucrar a todos los trabajadores, para que se pueda generar un ambiente agradable, con un clima armonizado, reforzando comportamientos que permitan alcanzar los objetivos y mejorar la productividad.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **Comunicación interna:**

Según Tessi (2011), es aquella comunicación que se suscita dentro de una organización y que está conformada por todos los mensajes que se transmiten en una organización.

#### **Clima organizacional:**

Taype (2015), lo define como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores con respecto a su organización y al impacto que estas percepciones tienen sobre rendimiento laboral.

#### **Comunicación:**

Chiavenato (2007), define como comunicación a la información intercambiada entre las personas, considerada como uno de los procesos fundamentales que experimentan los humanos y la organización social.

#### **Organización:**

Fernández Collado & Galguera García (s.f.), definen como organización a la disposición que tiene un sistema de poder lograr los resultados deseados.

También al convenio organizado producido entre las personas para alcanzar propósitos específicos.

**Comunicación intrapersonal:**

Tessi (s.f.), señala como un tipo de comunicación donde el mensaje es codificado para que las personas puedan realizar su emisión a su entorno. Éste tipo de comunicación es efectuada en el centro cerebral de las personas, en donde los sentimientos, los pensamientos, percepciones y emociones podrían modificar el significado verdadero de los mensajes.

**Comunicación interpersonal:**

Zayas (2011), señala que es un tipo de comunicación que se produce en el nivel de las relaciones humanas de manera directa y con mucha intensidad. En la comunicación humana se considera este tipo de comunicación como una de las más efectivas. Además, funciona como indicador en las relaciones interpersonales.

**Comunicación institucional:**

Domínguez-Palacios (2015), indica que es un tipo de comunicación organizada que se produce entre la institución o sus representantes, enfocada a las personas y a las agrupaciones del entorno social en el que se desarrolla sus actividades. Tiene como objetivo constituir relaciones de calidad entre los miembros de la institución y sus públicos con los que mantienen relación.

**2.4. Formulación de hipótesis**

**2.4.1. Hipótesis General**

La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.

**2.4.2. Hipótesis Específicas**

- a) La comunicación intrapersonal influye significativamente en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco- 2019.
- b) La comunicación interpersonal influye significativamente en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019.
- c) La comunicación institucional influye significativamente en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.

**2.5. Identificación de variables.**

**Variable Independiente**

X = Comunicación interna

**Variable Dependiente**

Y = Clima organizacional

**2.6. Definición operacional de variables e indicadores**

**Operacionalización de variables**

**Matriz de Operacionalización de la variable independiente: Comunicación interna**

Variable independiente

Comunicación interna	Definición conceptual	Tessi (2011) indica que la comunicación interna es toda comunicación que se genera en una organización y está integrada por todos los mensajes que circulan en el ámbito organizacional, sean estratégicos o no.
	Definición operacional	Para la presente investigación se está considerando la metodología de gestión de Tessi (2004). Metodología que reúne los modelos 3E, 2S Y 1A, que permiten integrar de manera sistemática las tres dimensiones de la comunicación interna.
Dimensiones	Comunicación intrapersonal	El modelo 1A debe ingresar a dimensiones intrapersonales donde toda persona codifica los mensajes que luego emitirá al entorno, esta metodología estudia los diálogos internos que una persona mantiene consigo misma y propias estrategias intrapersonales.
	Comunicación interpersonal	Hacen referencia a dos contraprestaciones claves del trabajo humano: el salario y el sentido, ambas contraprestaciones son mensajes que emite la organización a sus integrantes, y que influyen de manera decisiva en la comunicación interna.
	Comunicación institucional	El modelo 3E propone 3 pasos: escucha, empatía y emisión. Su gestión continua permite generar un espiral ascendente en la calidad y efectividad de las comunicaciones escritas en la empresa.
Instrumento	Encuesta	Encuesta de 8 preguntas
	Escala de medición	Escala de Likert de 5 niveles, donde: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

### Matriz de operacionalización de la variable dependiente: Clima organizacional

Variable dependiente		
Clima organizacional	Definición conceptual	Taype (2015) podemos definir al clima organizacional como el conjunto de percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización y como éstas afectan su rendimiento laboral.

	Definición operacional	Partiendo del enfoque de Rodríguez et al. (2010) se consideró para la presente investigación las siguientes dimensiones: Liderazgo, trabajo en equipo y motivación.
Dimensiones	Liderazgo	Robbins & Coulter (2014) indican que el liderazgo es necesario en todas las organizaciones, porque los líderes son los que hacen que las cosas ocurran.
	Trabajo en equipo	Hughes & Bradford (2007) afirman que el trabajo en equipo es la columna vertebral de cualquier proyecto y que buena parte de los triunfos en el mundo empresarial son gracias a un equipo bien engranado.
	Motivación	Del Águila (s.f.), manifiesta que la motivación es la medida en el que se ve reflejado el grado de compromiso de los trabajadores.
Instrumento	Encuesta	Encuesta de 6 preguntas,
	Escala de medición	Escala de Likert de 5 niveles, donde: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Tipo de investigación**

Según Hernández (2014), el tipo de investigación empleado fue el no experimental, ya que no se empleará la manipulación de las variables, solo se observará la realidad de la investigación en su forma natural, con un nivel básico para esta investigación.

#### **3.2. Nivel de investigación**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel básico – aplicado.

#### **3.3. Método de la investigación**

Según Hernández (2014), este método se utiliza el método cuantitativo y con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Al final, con los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados buscando regularidades y relaciones causales entre elementos.

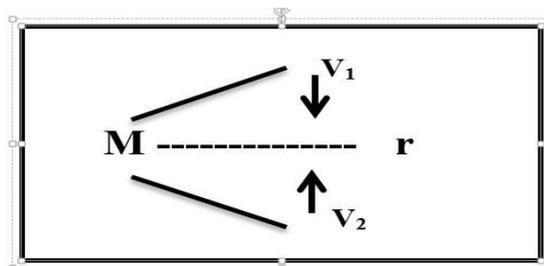
Asimismo, la investigación se desarrolló con un enfoque: Cualitativo y Cuantitativo descriptivo de manera correlacional causal, con método deductivo e inductivo.

### 3.4. Diseño de investigación

La presente investigación, según el nivel de investigación, corresponde al diseño descriptivo correlacional, dato que por la naturaleza de las variables se realiza la descripción de las mismas para luego ver la relación entre las dos variables de estudio.

Hernández (2014), se aplicará el diseño correlacional, para determinar la relación directa o significativa de las variables y sus dimensiones. Esquematizando el diseño de la siguiente manera:

La fórmula que corresponde al diseño del estudio es:



SÍMBOLO	DÓNDE	ES
M	<b>Muestra</b>	Muestra
V <sub>1</sub>	<b>Variable 1</b>	Comunicación interna.
V <sub>2</sub>	<b>Variable 2</b>	Clima organizacional
r	<b>Relación</b>	Relación entre V <sub>1</sub> y V <sub>2</sub>

**Donde:**

M = Muestra

V<sub>1</sub> = Observación a la variable independiente

V<sub>2</sub> = Observación a la variable dependiente

r = Relación existente entre ambas variable

V<sub>1</sub> y V<sub>2</sub> El diseño que se ha empleado en la investigación es el descriptivo correlacional, el mismo que sirvió para determinar cuál es la relación entre las dos variables y el grado en que las variaciones que se produce en un factor, que corresponden con la que experimenta el otro.

### **3.5. Población y Muestra**

#### **3.5.1. Población del estudio**

La población está integrada por todos los 350 colaboradores del Gobierno Regional de Pasco. Fuente: CAP – 2019 Gorepa.

#### **3.5.2. Muestra de la Investigación**

El tipo de muestra que se ha utilizado fue el probabilístico sistemático ya que se tuvo toda la lista de la población y se seleccionó a los usuarios para la muestra de forma aleatoria, utilizándose la siguiente formula:

$$n_o = \frac{N Z^2 P \cdot Q}{(N-1) E^2 + P \cdot Q Z^2}$$

**Donde:**

n = Tamaño de muestra.

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96).

E = Máximo error permisible (E = 5%) p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50% q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1- 0.5 = 0.50) = 50%.

N = Tamaño de la población (N = 350 colaboradores) n = Reemplazando valores en la fórmula encontramos que se tomará como muestra 175 colaboradores.

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario tipo escalamiento de R. Likert.

#### **3.6.1. Técnicas de Recolección de Datos**

Las principales técnicas que hemos utilizado en el desarrollo de la investigación, fueron:

- a) Encuestas
- b) Análisis Documental
- c) Trabajo de gabinete
- d) Trabajo de campo
- e) Observación

#### **3.6.2. Instrumentos**

Entre los principales instrumentos que se ha utilizado en el desarrollo de la investigación son:

- a)** Cuestionario para medir el nivel de percepción de los trabajadores con respecto a la comunicación interna.
- b)** Cuestionario para medir el nivel de percepción de los trabajadores con respecto al clima organizacional.

- c) Dinámica grupales/Focus group.
- d) Guía de análisis documental

### Técnicas e instrumentos de recolección de datos

<b>Técnicas</b>	<b>Concepto.</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Concepto.</b>
<b>Encuesta</b>	Según (Cea, D. 1999), es la ejecución en el mismo lugar de las preguntas a las personas indicadas para recoger la información. La encuesta define la encuesta, como la aplicación o puesta en práctica de manera escrita y oral.	<b>Cuestionario</b>	Según (Cerde, H. 1991), se refiere a un conjunto de preguntas que se realiza en un interrogatorio, sin un orden formal determinado.
<b>Análisis documental</b>	Según (Cea, D. 1999), ayuda a recopilar la información sobre la conceptualización de las variables y sus dimensiones, a través de documentos y bibliografía.	<b>Fichas de Análisis.</b>	Según (Cerde, H. 1991), recogen la información de forma textual de las bibliografías y fuentes empleadas en la investigación.

### 3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

El proceso de estructuración de los cuestionarios está determinado por la estructuración en base a las dos variables de estudio, para ello se ha contado con 14 preguntas que corresponden a los indicadores y dimensiones que han sido tomados para esta investigación, la validación se dio por el criterio de juicio de expertos, para este caso se pidió la evaluación profesional de tres (3) expertos que corroboraron la relación de constructo de los ítems empleados.

### **3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Las técnicas de procesamiento de datos son: Estadísticas descriptiva y probabilísticas, con el fin de describir las diversas características de las variables. Asimismo, los resultados fueron transcritos al informe final de la investigación tomando en cuenta el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos de los respectivos instrumentos, asimismo tendrán el siguiente proceso de análisis:

- Categorización de las preguntas en los cuestionarios a emplear durante la recolección de datos.
- Codificación de los valores establecidos en el cuestionario por cada variable.
- Elaboración de la sabana de datos obtenido por los cuestionarios y su respectiva suma de valores para el procesamiento estadístico.
- Procesamiento manual para hallar los datos ponderados por cada cuestionario y pregunta delimitada por las dimensiones.
- Presentación de los datos obtenidos de manera general, a través de las tablas y gráficos de interpretación.
- Presentación de los resultados obtenidos en la prueba de hipótesis empleando el software informático IBM SPSS, versión 23, para determinar la correlación de ambas variables, la obtención de cuadros y gráficos estadísticos.

- Resultados de las correlaciones entre las variables y las dimensiones “r” Pearson.

### **3.9. Tratamiento estadístico**

Concluido el trabajo de campo se procedió a construir una base de datos, luego se realizó un análisis estadístico con el paquete SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Paquete estadístico para las ciencias sociales. V 23; el Stand Graphics XVI, para hallar la prueba de hipótesis de acuerdo a las correlaciones “r” de Pearson, t de student y la ubicación de los valores determinantes en la curva de Gauss de acuerdo a las siguientes etapas:

- Obtención de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de las variables.
- Construcción de tablas para cada dimensión.
- Elaboración de gráficos para cada dimensión.
- Análisis inferencial con la prueba Chi Cuadrado de comparación de proporciones independientes.

### **3.10. Orientación ética filosófica y epistémica**

Se dio cumplimiento con mantener en total anonimato la identidad de los participantes y sus posibles respuestas, asimismo se ha dado cumplimiento a las directivas del reglamento interno de sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional “Daniel Acides Carrión” de Pasco.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

El Gobierno Regional de Pasco, tiene como fin el de brindar bienestar a los pobladores de la región brindándoles los servicios básicos, como también el de esparcimiento y otros inherentes a esta entidad, orientada hacia una concepción de servicio y fundamentada en los valores que corresponden a la naturaleza de la institución, lo cual permite la elaboración de instrumentos de gestión con el fin de lograr que todos los esfuerzos realizados en la misma sean efectivos para producir los cambios esperados. Para cumplir con sus fines y objetivos debe conducirse a los funcionarios y trabajadores administrativos dentro de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional.

#### **4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados**

Los resultados obtenidos en base a la cuantificación de los datos obtenidos por los cuestionarios de estudio, tomando como referencia la descripción general de las variables, arrojaron las siguientes frecuencias y sus correspondientes porcentajes:

#### 4.2.1. Análisis cuantitativo

##### 4.2.1.1. Resultados de Comunicación Interna

Para el análisis de comunicación interna se obtuvo los siguientes resultados:

**¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?**

**Cuadro N° 1**

**Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.**

<b>¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	52	29,7
Casi siempre	46	26,3
A veces	37	21,1
Casi nunca	19	10,9
Nunca	21	12,0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

## Gráfico N° 1

**Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución**

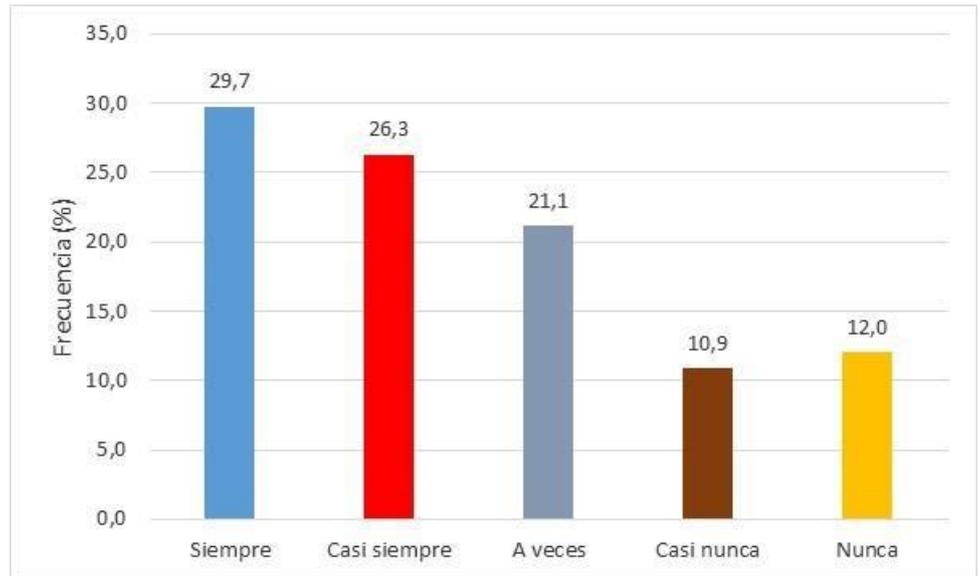


Grafico del cuadro N° 1

### Interpretación:

Con la finalidad de conocer si la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

Un 29,7% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la **comunicación interna** genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.

1. Un 26,3% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi siempre** la **comunicación interna** genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.

2. Un 21,1% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** la **comunicación interna** genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.
  
3. Un 10,9% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi nunca** la **comunicación interna** genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.
  
4. Un 12,0% de la muestra encuestada manifestaron que **Nunca** la **comunicación interna** genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel aceptable que representa un 77,1% quienes afirman que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia el Gorepa. Sin embargo un 22,9% menciona que la comunicación interna no genera ninguna identificación institucional.

**4.2.1.2. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?**

**Cuadro N° 2**

**La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución**

<b>¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales les</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>

<b>entre los trabajadores de la institución?</b>		
Siempre	69	39,4
Casi siempre	55	31,4
A veces	30	17,1
Casi nunca	11	6,3
Nunca	10	5,7
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

### Gráfico N° 2

#### La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución

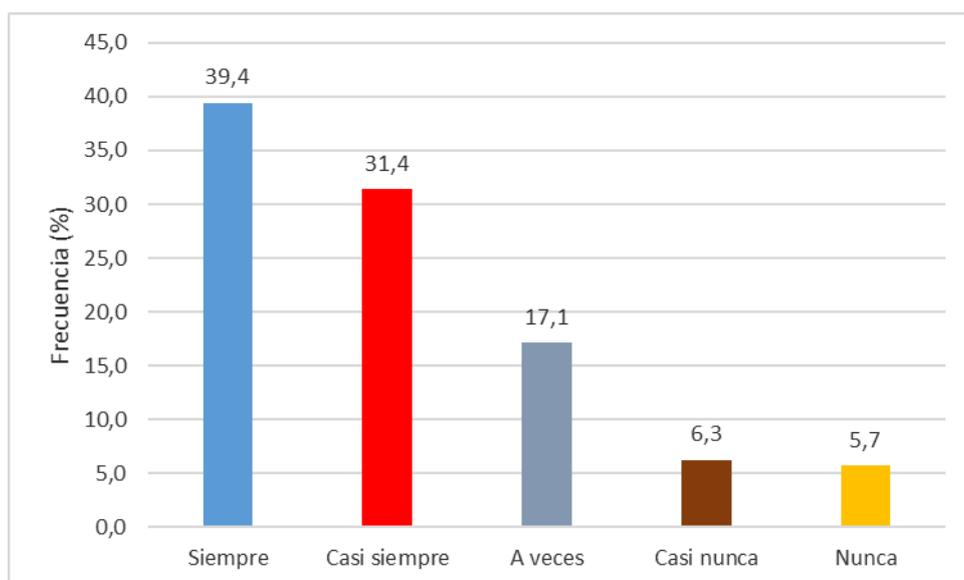


Gráfico del cuadro N° 2

#### Interpretación:

Con la finalidad de conocer si la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 39,4% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la **comunicación organizacional** fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.
2. Un 31,4% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi siempre** la **comunicación organizacional** fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.
3. Un 17,1% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la **comunicación organizacional** fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.
4. Un 6,3% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi nunca** la **comunicación organizacional** fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.
5. Un 5,7% de la muestra encuestada manifestaron que **Nunca** la **comunicación organizacional** fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución.

#### **Conclusión:**

Los resultados nos muestran que más de la mitad de un 87,9% afirman que la comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución. Mientras que

un 12,1% afirma que la comunicación organizacional no fortalece las relaciones interpersonales.

**4.2.1.3. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?**

**Cuadro N° 3**

**La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización**

<b>¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	65	37,1
Casi siempre	58	33,1
A veces	32	18,3
Casi nunca	11	6,3
Nunca	9	5,1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico N° 3**

**La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización**

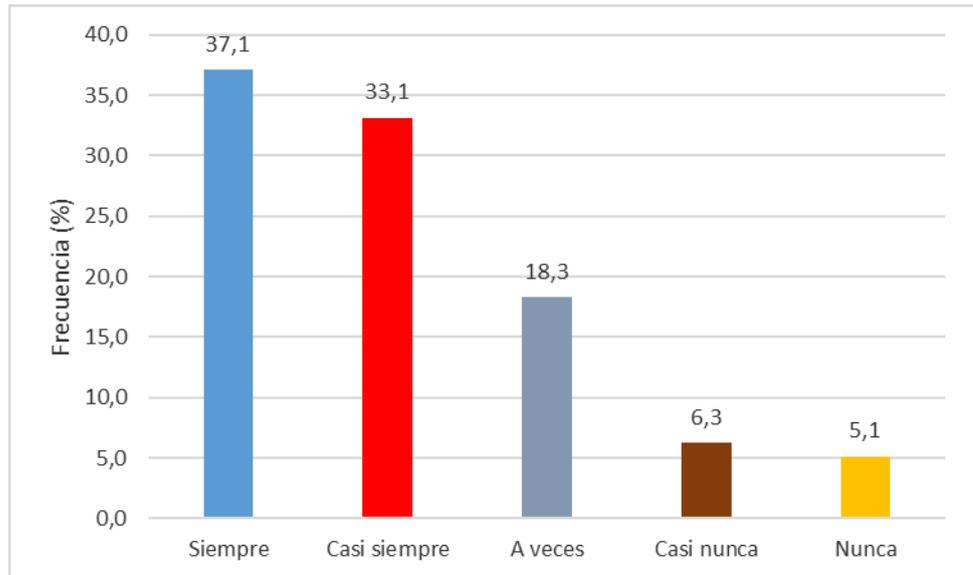


Grafico del cuadro N° 3

#### **Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 37,1% de la muestra encuestada opinan que **Siempre** la **comunicación interna** propicia una buena coordinación dentro de la organización.
2. Un 33,1% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi siempre** la **comunicación interna** propicia una buena coordinación dentro de la organización.
3. Un 18,3% de la muestra encuestada opinan que **A veces** la **comunicación interna** propicia una buena coordinación dentro de la organización.

4. Un 6,3% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi nunca** la **comunicación interna** propicia una buena coordinación dentro de la organización.
  
5. Un 5,1% de la muestra encuestada manifestaron que **Nunca** la **comunicación interna** propicia una buena coordinación dentro de la organización.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel de relación aceptable con una representatividad de un 88,6%, que la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización. Por lo que es necesario mejorar en un 11,4%, más para llegar un lugar óptimo.

**4.2.1.4. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas?**

**Cuadro N° 4**

**Consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas**

¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	52	29,7
Casi siempre	65	37,1
A veces	38	21,7
Casi nunca	8	4,6
Nunca	12	6,9
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

**Gráfico N° 4**

**Consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas**

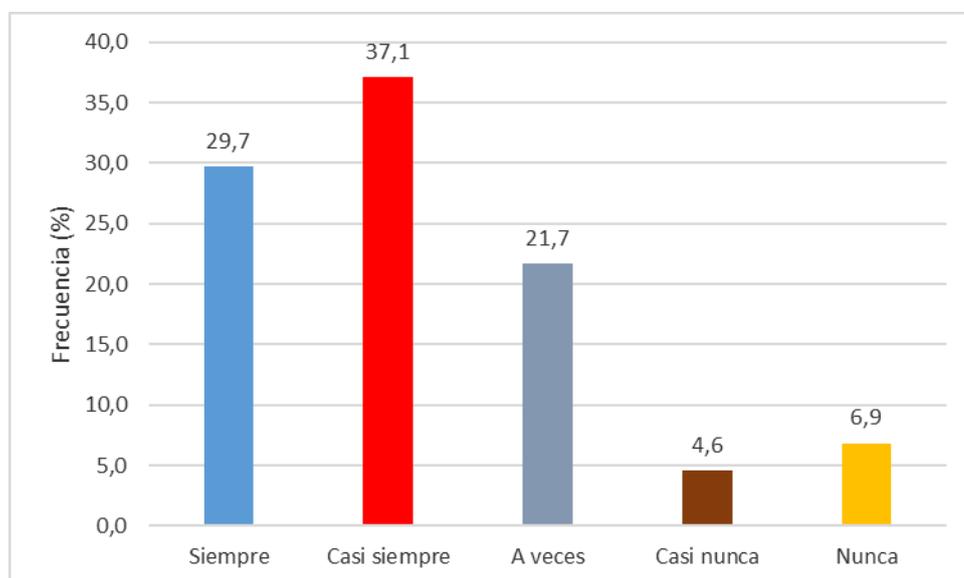


Grafico del cuadro N° 4

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 29,7% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** consideran que una buena **comunicación organizacional** interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas.
2. Un 37,1% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** consideran que una buena **comunicación organizacional** interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas.
3. Un 21,7% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** consideran que una buena **comunicación organizacional** interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas.
4. Un 4,6% de la muestra encuestada opinaron que **Casi nunca** consideran que una buena **comunicación organizacional** interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas.
5. Un 6,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** consideran que una buena **comunicación organizacional** interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas.

### **Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel aceptable de 88,5% que consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas. Sin embargo, un 11,5% afirma que una buena comunicación interna no mejoraría la productividad en la institución.

#### **4.2.1.5. ¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?**

**Cuadro N° 5**

**Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores**

<b>¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	68	38,9
Casi siempre	66	37,7
A veces	20	11,4
Casi nunca	10	5,7
Nunca	11	6,3
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

**Figura N° 5**

**Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores**

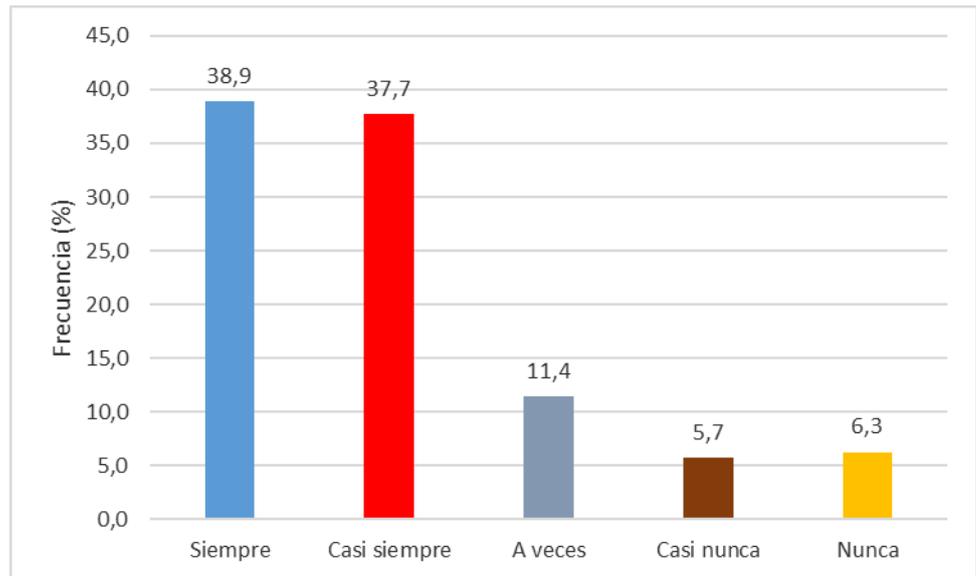


Grafico del cuadro No 5

### Interpretación:

Con la finalidad de conocer si Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 38,9% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** una buena **comunicación organizacional** permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.
2. Un 37,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** una buena **comunicación organizacional** permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.
3. Un 11,4% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** una buena **comunicación organizacional** permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.

4. Un 5,7% de la muestra encuestada opinaron que **Casi nunca** una buena **comunicación organizacional** permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.
  
5. Un 6,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** una buena **comunicación organizacional** permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un nivel aceptable de 76,6% afirma que una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores. Mientras que 23,4% afirma que una buena comunicación no permitiría mejorar las actitudes de los trabajadores.

**4.2.1.6. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución?**

**Cuadro N°6**

**Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución**

<b>¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	15	8,6
Casi siempre	20	11,4
A veces	60	34,3
Casi nunca	36	20,6
Nunca	44	25,1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico N° 6**

**Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución**

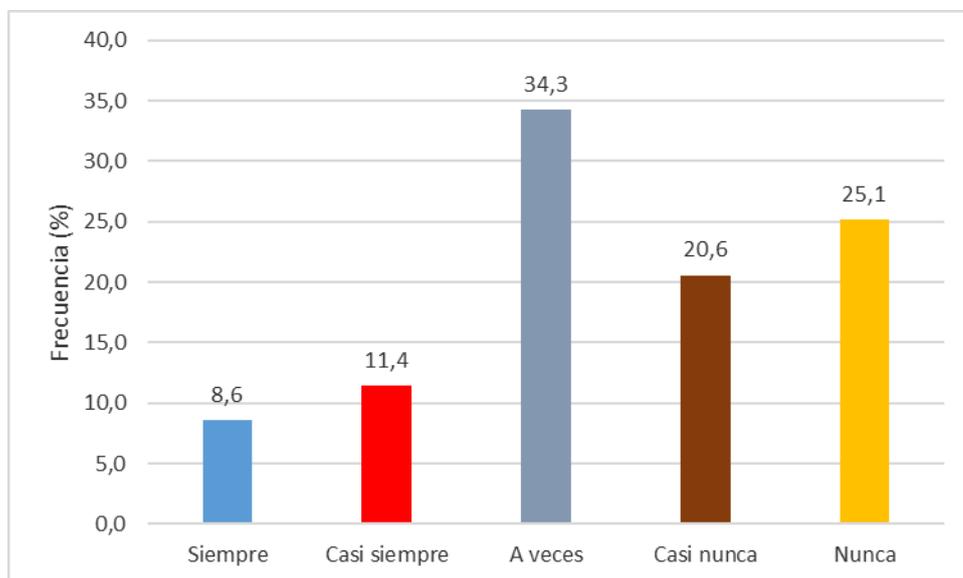


Grafico del cuadro N° 6

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 8,6% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** conocen los diferentes tipos de **comunicación interna** que existen en la institución.
2. Un 11,4% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** conocen los diferentes tipos de **comunicación interna** que existen en la institución.
3. Un 34,3% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** conocen los diferentes tipos de **comunicación interna** que existen en la institución.

4. Un 20,6% de la muestra encuestada opinaron que **Casi nunca** conocen los diferentes tipos de **comunicación interna** que existen en la institución.
5. Un 25,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** conocen los diferentes tipos de **comunicación interna** que existen en la institución.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un nivel bajo que representa un 54,3% afirma que conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existe en la institución. Mientras que un 45,7% desconoce los diferentes tipos de comunicación interna.

**4.2.1.1. Resultados de Clima Organizacional para el análisis de clima organizacional se obtuvo los siguientes resultados:**  
**¿Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó?**

**Cuadro N° 7**

**Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo**

<b>¿Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	56	32,0
Casi siempre	52	29,7
A veces	30	17,1
Casi nunca	19	10,9
Nunca	18	10,3
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico N° 7**

**Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones  
que realizo**

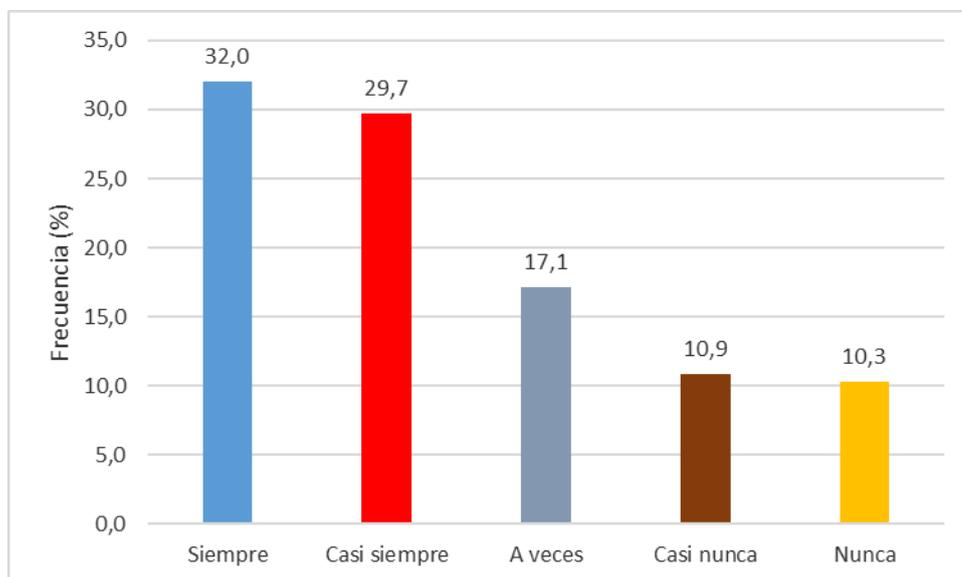


Grafico del cuadro N° 7

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 32,0% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.
2. Un 29,7% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.

3. Un 17,1% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.
4. Un 10,9% de la muestra encuestada opinaron que **Casi nunca** evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.
5. Un 10,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizo.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un 61,7% evidenció satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó en la institución. Por lo que es necesario mejorar en un 38,3% para llegar a un nivel aceptable.

**4.2.2.2. ¿Me siento parte importante de ésta Institución?**

**Cuadro N° 8**

**Se sienten parte importante de esta Institución**

<b>¿Me siento parte importante de esta institución?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	60	34,3
Casi siempre	64	36,6
A veces	15	8,6
Casi nunca	15	8,6
Nunca	21	12,0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico N° 8**

**Se sienten parte importante de esta Institución**

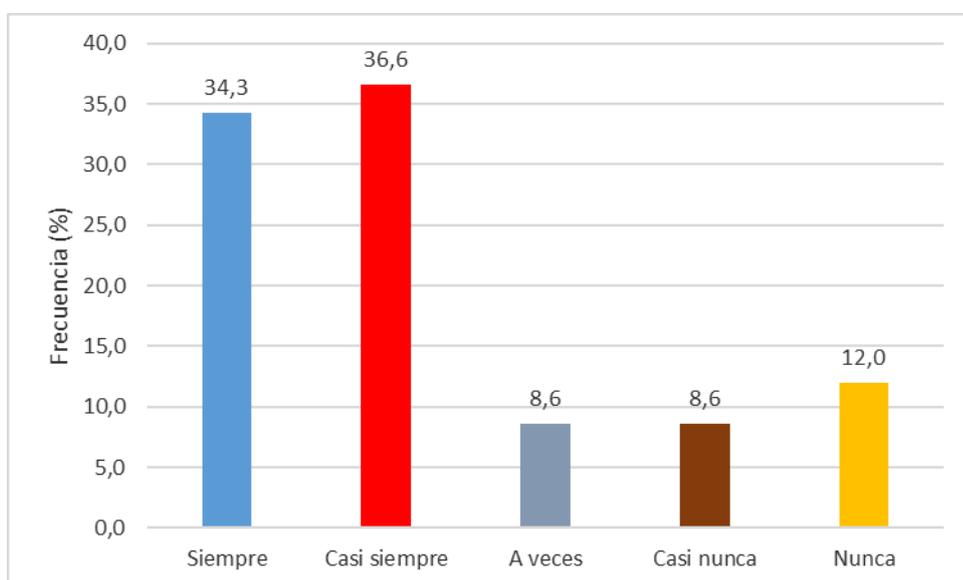


Grafico del cuadro N° 8

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si se sienten parte importante de esta Institución, se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 34,3% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** se sienten parte importante de esta Institución.
2. Un 36,6% de la muestra encuestada opinan que **Casi siempre** se sienten parte importante de esta Institución.
3. Un 8,6% de la muestra encuestada opinaron que **Casi nunca** se sienten parte importante de esta Institución.

4. Un 8,6% de la muestra encuestada opinan que **Algunas veces** se sienten parte importante de esta Institución.
5. Un 12,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** se sienten parte importante de esta Institución.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel aceptable con una representatividad de 70,8% afirman que se sienten parte importante de ésta institución. Mientras que 29,2% no se sienten aceptables.

**4.2.1.9. ¿Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Institución?**

**Cuadro N° 9**  
**Se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución**

<b>¿Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Institución?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	12	6,9
Casi siempre	14	8,0
A veces	28	16,0
Casi nunca	65	37,1
Nunca	56	32,0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

**Gráfico N° 9**

**Se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución**

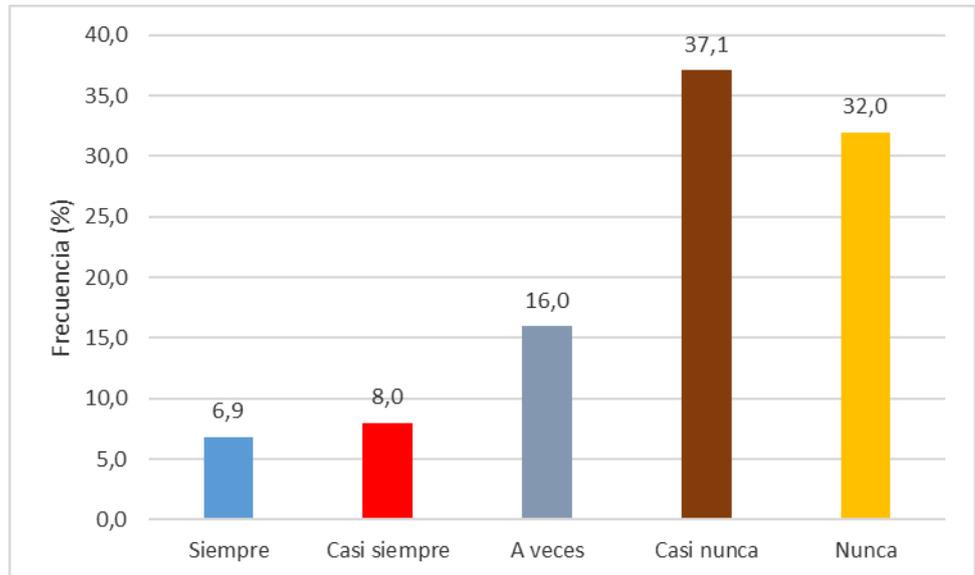


Grafico del cuadro No- 9

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 6,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución.
2. Un 8,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución.

3. Un 16,0% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución.
4. Un 37,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución.
5. Un 32,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** se sienten reconocido y respetado como parte importante de la Institución.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel bajo con un 69,1% afirman que no se sienten reconocido y respetado como parte importante de la institución. Y un nivel bajo de 30,9% que sí se siente reconocido.

**4.2.1.10. ¿Los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito?**

**Cuadro Nº 10**

**Los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito**

<b>¿Los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	19	10,9
Casi siempre	18	10,3
A veces	28	20,0
Casi nunca	65	26,9
Nunca	56	32,0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

**Gráfico N° 10**

**Los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito**

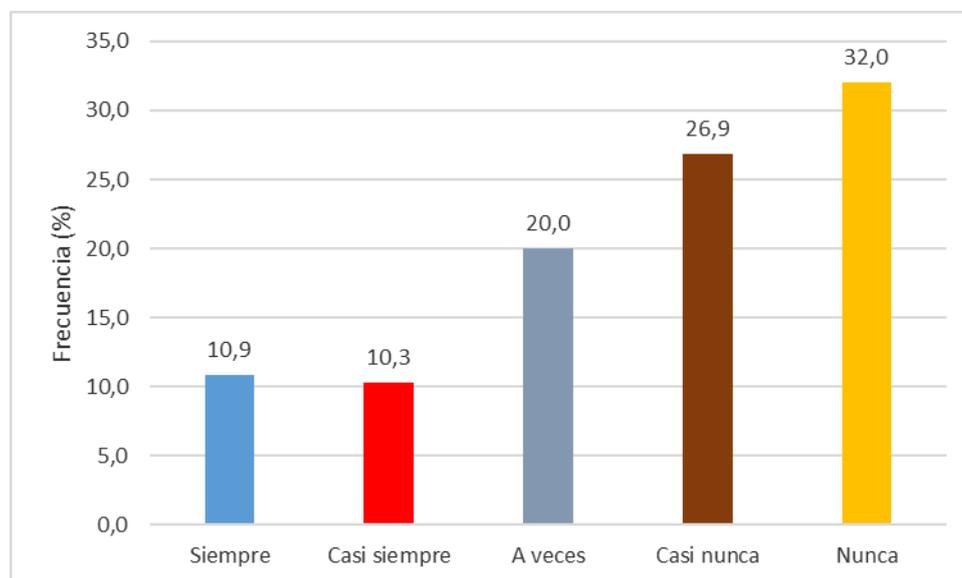


Grafico del cuadro N° 10

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 10,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.
2. Un 10,3% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.

3. Un 20,0% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.
  
4. Un 26,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.
  
5. Un 32,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un nivel regular de 58.9 % afirman que los directivos, coordinadores y compañeros no brindan ayuda y apoyo cuando se necesita. Y que un nivel regular de 41.2 % brindan apoyo cuando se necesita.

- 4.2.1.11. ¿Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución?

**Cuadro N° 11**

**Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución**

¿Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución?	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	22	12,6
Casi siempre	21	12,0
A veces	37	21,1
Casi nunca	44	25,1
Nunca	51	29,1
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico Nº 11**

**Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución**

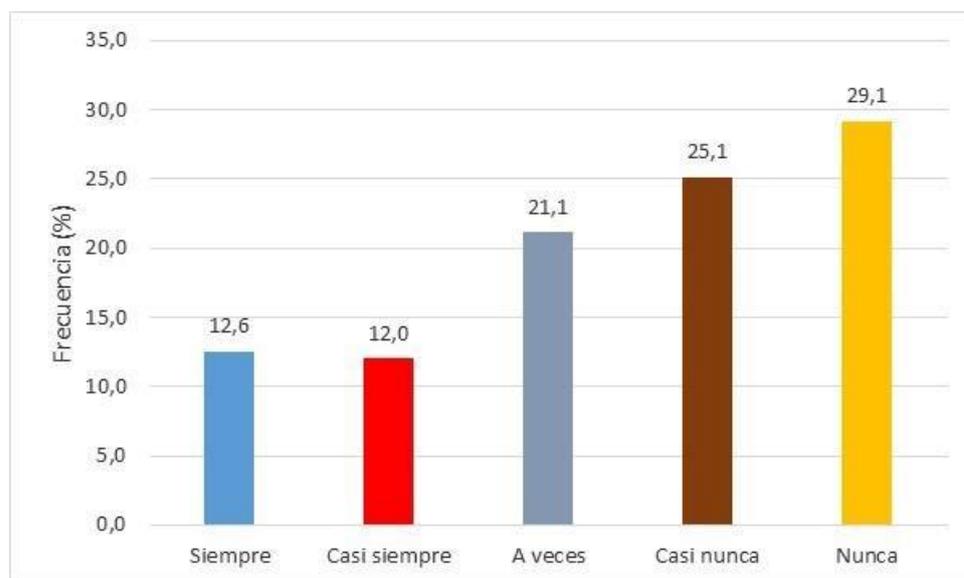


Grafico del cuadro No 11

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 12,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución.
2. Un 12,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución.
3. Un 21,1% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución.
4. Un 25,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución.
5. Un 29,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un 45,7% afirman que no sienten cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución. Por lo que es necesario mejorar en un 54,2% más para llegar al nivel óptimo.

**4.2.1.12. ¿Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas?**

**Cuadro N° 12**

**Las reuniones con el grupo de trabajo resultan  
útiles para realizar las tareas**

Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Siempre	26	14,9
Casi siempre	28	16,0
A veces	32	18,3
Casi nunca	40	22,9
Nunca	59	28,0
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado

**Gráfico N° 12**

**Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas**

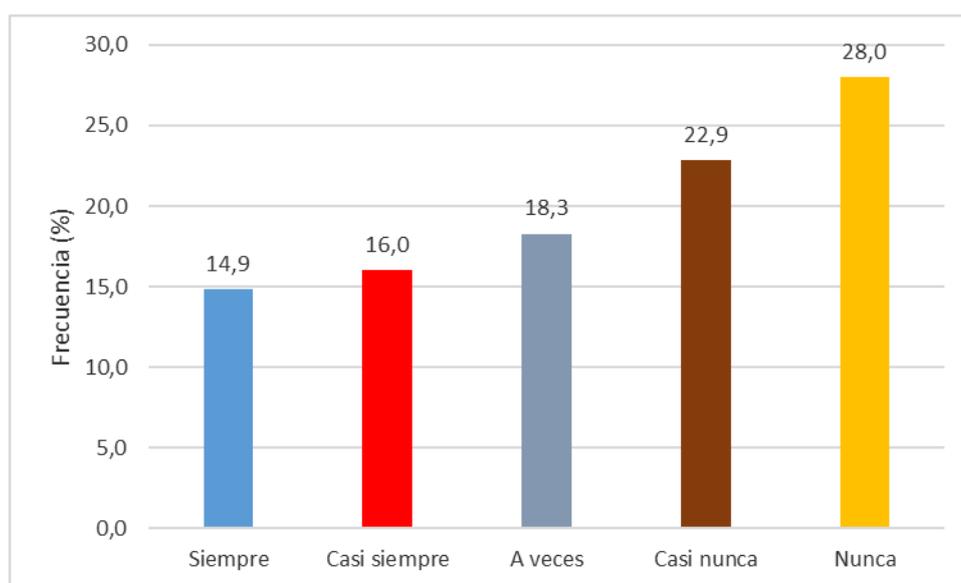


Grafico del cuadro No 12

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 14,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.
2. Un 16,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.
3. Un 18,3% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.
4. Un 22,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.
5. Un 28,0% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran que un 49,2% afirman las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas. Por lo que es necesario mejorar en un 50,9% más para llegar al nivel óptimo.

**4.2.1.13. ¿Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza?**

**Cuadro Nº 13**

**Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza**

<b>Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	58	33,1
Casi siempre	50	28,6
A veces	38	21,7
Casi nunca	19	10,9
Nunca	10	5,7
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico Nº 13**

**Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza**

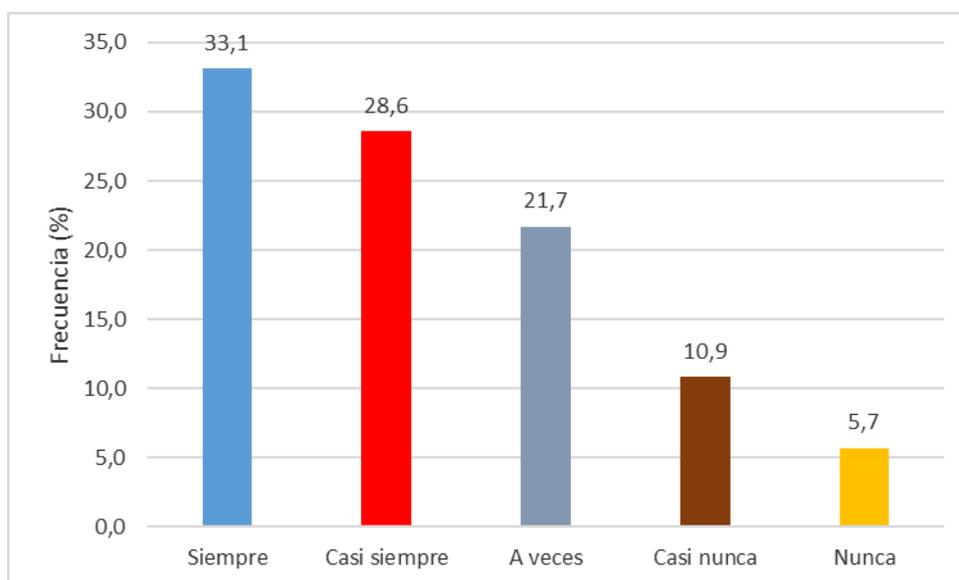


Gráfico del cuadro Nº 13

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza; se aplicó el cuestionario respectivo y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 33,1% de la muestra encuestada manifiestan que **Siempre** existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.
2. Un 28,6% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi siempre** existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.
3. Un 21,7% de la muestra encuestada manifiestan que **A veces** existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.
4. Un 10,9% de la muestra encuestada manifiestan que **Casi nunca** existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.
5. Un 5,7% de la muestra encuestada manifiestan que **Nunca** existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.

**Conclusión:**

Los resultados nos muestran un nivel óptimo de que un 83,4% afirman que existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza.

**4.2.1.14. ¿Reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente?**

**Cuadro N° 14**

**Reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente**

<b>¿Reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente?</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Siempre	37	21,1
Casi siempre	44	25,1
A veces	43	24,6
Casi nunca	36	20,6
Nunca	15	8,6
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Resultado del cuestionario aplicado.

**Gráfico N° 14**

**Reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente**

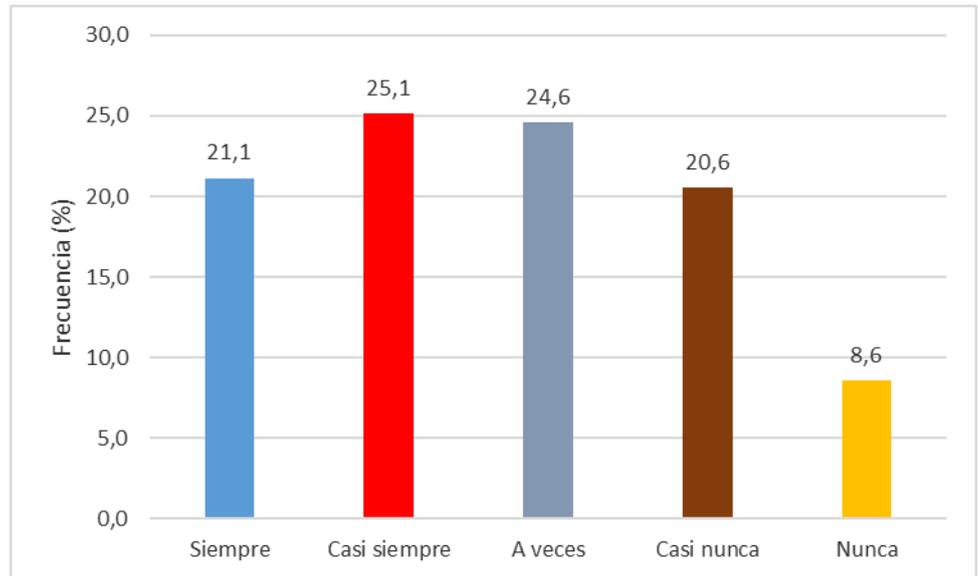


Grafico del cuadro N° 14

**Interpretación:**

Con la finalidad de conocer si reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente; se aplicó el cuestionario respectivo; y los resultados fueron los siguientes:

1. Un 21,1% de la muestra encuestada manifestaron que **Siempre** reconocen y aprueban los logros obtenidos para promoverme internamente.
2. Un 25,1% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi siempre** reconocen y aprueban los logros obtenidos para promoverme internamente.

3. Un 24,6% de la muestra encuestada manifestaron que **A veces** reconocen y aprueban los logros obtenidos para promoverme internamente.
4. Un 20,6% de la muestra encuestada manifestaron que **Casi nunca** reconocen y aprueban los logros obtenidos para promoverme internamente.
5. Un 8,6% de la muestra encuestada manifestaron que **Nunca** reconocen y aprueban los logros obtenidos para promoverme internamente.

#### **Conclusión:**

Los resultados nos muestran que solamente un 71,8% afirman que reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente. Mientras que un 29.2 % no aprueban los logros obtenidos.

### **4.3. Prueba de hipótesis**

#### **4.3.1. Hipótesis general**

##### **Hipótesis Alterna: H1**

La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

##### **Hipótesis Nula: H0**

La comunicación interna no influye significativamente en clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

**Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:**

<b>Prueba Chi Cuadrado</b>	
1.	Nivel de significancia (alta) $\alpha = 5\% = 0,05$
2.	Valor de $P = 0,01265 = 1,265\%$
3.	Lectura del p-valor

Con una probabilidad de error de 1,265% existe asociación entre la comunicación interna y el clima organizacional de los servidores públicos.

**Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0.**

Llegando a la conclusión que “La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019”.

#### **4.3.2. Hipótesis específicas**

**a)**

##### **Hipótesis Alterna: H1**

La comunicación intrapersonal influye significativamente en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco- 2019.

##### **Hipótesis Nula: H0**

La comunicación intrapersonal no influye significativamente en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

**Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:**

<b>Prueba Chi Cuadrado</b>	
1.	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$
2.	Valor de P= 0,00976 = 0,976%
3.	Lectura del p-valor
4.	Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0

Con una probabilidad de error de 0,976% existe asociación entre la comunicación intrapersonal y el liderazgo de los servidores públicos.

**Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0**

Llegando a la conclusión que “La comunicación intrapersonal influye significativamente en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019”.

**b)**

**Hipótesis Alterna: H1**

La comunicación interpersonal influye significativamente en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.

**Hipótesis Nula: H0**

La comunicación interpersonal no influye significativamente en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

**Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:**

Prueba Chi Cuadrado	
1.	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$
2.	Valor de P= 0,00487 = 0,487%
3.	Lectura del p-valor
4.	Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0

Con una probabilidad de error de 0,487% existe asociación entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo.

**Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0**

Llegando a la conclusión que “La comunicación interpersonal influye significativamente en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019”.

c)

**Hipótesis Alterna: H1**

La comunicación institucional influye significativamente en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.

**Hipótesis Nula: H0**

La comunicación institucional no influye significativamente en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.

**Se sometió a la prueba de Chi cuadrado siendo el resultado el siguiente:**

Prueba Chi Cuadrado	
1.	Nivel de Significancia (alfa) $\alpha = 5\% = 0,05$
2.	Valor de P= 0,009824 = 0,9824%

3.	Lectura del p-valor
4.	Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0

Con una probabilidad de error de 0,9824% existe asociación entre la comunicación institucional y la motivación de los servidores públicos.

**Por lo que aceptamos H1 y descartamos H0.**

Llegando a la conclusión que “La comunicación institucional influye significativamente en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019”

**4.4 Discusión de resultados**

Al revisar los resultados de la investigación y habiendo alcanzado el objetivo general Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019., decimos positiva porque se demostró que existe la comunicación interna e influye significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019 Los resultados nos muestran un nivel aceptable que representa un 77,1% quienes afirman que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia el Gorepa. Los resultados nos muestran un nivel aceptable de 88,5% que consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas. Sin embargo, un 11,5% afirma que una buena comunicación interna no mejoraría la productividad en la institución. Sin embargo, los resultados nos muestran que un nivel bajo que representa un 54,3% afirma que conocen los diferentes tipos de comunicación interna que existe en la institución. Mientras que un 45,7% desconoce los diferentes tipos de comunicación interna.

Así también Los resultados nos muestran que un 61,7% evidenció satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó en la institución. Por lo que es necesario mejorar en un 38,3% para llegar a un nivel aceptable.

Sin embargo, Los resultados nos muestran un nivel bajo con un 69,1% afirman que no se sienten reconocido y respetado como parte importante de la institución. Y un nivel bajo de 30,9% que sí se siente reconocido.

Por consiguiente, debemos afirmar que nuestro trabajo es importante porque en primer lugar estamos desarrollando la importancia que tiene la relación entre las variables de estudio planteadas, asimismo generamos la preocupación para una nueva investigación de nivel aplicado midiendo los efectos que se obtendrá Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.

## CONCLUSIONES

Se ha podido establecer mediante el proceso metodológico y la prueba de hipótesis de la investigación los siguientes resultados:

1. Se demuestra que, con una probabilidad de error de 1,265%, existe asociación entre la comunicación interna y el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.
2. Asimismo, del nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 1, con una probabilidad de error de 0,976%, se determina entonces que, “Existe asociación entre la comunicación intrapersonal y el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco- 2019”.
3. Determinado el nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 2, con una probabilidad de error de 0,487%, se determina entonces que, “Existe asociación entre la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019”.
4. Y del nivel de correlación entre la variable y la dimensión N° 3, con una probabilidad de error de 0,9824%, se determina entonces que, “Existe asociación entre la comunicación institucional y la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019”.

## RECOMENDACIONES

Con los resultados de la investigación se sugiere:

1. Se recomienda al Gobierno Regional de Pasco, desarrollar talleres de interrelación entre trabajadores mejorando la comunicación interna y el clima organizacional para mejorar la confianza entre los gerentes y consiguientemente de los trabajadores.
2. Realizar un plan de trabajo para desarrollar círculos de mejora personal para mejorar el compromiso de trabajo de los colaboradores para que sean sensibilizados y puedan notar que su trabajo es de suma importancia y que de su forma de atender al usuario depende mucho la satisfacción del administrado y la imagen del GOREPA sea bien visto por la sociedad.
3. Toda entidad pública del Estado debe considerar la implementación de un “Plan de Mejora Continua”, para desarrollar las capacidades de los trabajadores para que estén motivados.
4. Se sugiere desarrollar las capacidades mediante capacitaciones a los trabajadores del gobierno regional en el aspecto de liderazgo crear estímulos a los logros de nuestro personal, comunicar las actividades o eventos a todas las interesadas de la institución coordinar durante todo el proceso administrativo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral: Estudio de caso en PYMES de la ciudad de Guayaquil (Artículo). Universidad Espíritu Santo - UEES, Guayaquil, Ecuador.

Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, v (51), p.185.

Armas, J. (2014). *Comunicación interna y clima laboral, estudio realizado en call center de la ciudad de Quetzaltenango (Tesis de pregrado)*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Castro, G. (2012). *Influencia de la comunicación interna en el mejoramiento de la cultura organizacional de los trabajadores de la municipalidad provincial del Santa (Tesis de grado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

Chiang, M., Martín, J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición*. Tlalnepantla, Editorial de México: McGraw-Hill Interamericana.

Del Águila Díaz, W. (s.f.). *Administración de recursos humanos*. Lima - Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega - Sistema no presencial.

Equipo Editorial Buenos Negocios. (24 de octubre de 2013). *Comunicación interna: herramientas 2.0*, *buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/598-comunicacion.internaherramientas-20>.

Esponda Espinoza, A. (20 de mayo de 2015). *Liderazgo orquestador*. Obtenido de <https://www.liderazgoorquestador.com/liderazgo-segun-peterdrucker/>.

Formanchuk, A. (2010). *Comunicación interna 2.0. 1ra. Edición*. Buenos Aires, Argentina: Edición Formanchuk & Asociados.

García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S. A.

García, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Guanajuato: Eumed.net *Enciclopedia virtual*. Obtenido de [http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas\\_de\\_clima\\_organizacion.html](http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacion.html).

Guachi, C. (2013). *Comunicación interna y clima laboral organizacional de la empresa pasteurizadora San Pablo en la ciudad de Pillaro (Tesis de pregrado)*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

Gutiérrez, T. (8 de octubre de 2013). *Altonivel*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/38495-comunicacion-interna-efectiva-deja-aunlado-la-tecno/>.

Hughes, Marcia; Bradford Terrell, James; (Noviembre de 2007). *El equipo Emocionalmente inteligente*. Jossey-Bass. Obtenido de <http://www.cpalsj.org/wpcontent/uploads/2014/08/10CPM32-Hughes-y-Bradford-2007-EI-equipo-emocionalmente-inteligente.pdf>.

Jorge1. (12 de diciembre de 2015). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/lainportancia-del-trabajoequipolasorganizaciones>

León, J. (2013). *Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: un análisis del caso Bancolombia de Arauca (Tesis de magister)*. Universidad Nacional de Colombia, Arauca, Colombia.

Linares, N. (2015). *Relación entre la comunicación interna y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fito Pan S.R.L. de la ciudad de Trujillo, 2014 (Tesis de pregrado)*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.

López, K. (2016). *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la Municipalidad de Chaclacayo (Tesis de pregrado)*. Universidad Peruana Unión, Ñaña, Perú.

Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la economía*, párr. 1.

Redinside. (2016). Teoría del caos. *RedInside*, v (3), párr.1-2.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración Decimosegunda edición*. México: Pearson.

Rodríguez Guerra, I. (17 de febrero de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta. Edición*. México D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana editores, S.A. de C.V.

Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5 (11).

Suárez, R. (31 de Mayo de 2009). *Clima Organizacional*. Lima, Perú: Slide Share. Obtenido de <https://es.slideshare.net/suarezrp/climaorganizacional-1514525>.

Taype, M. (17 de noviembre de 2015). *Gestión del Clima Organizacional*. Lima, Perú: *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestiondel-clima-organizacional>.

Tessi, M. (2009). Engagement - El impulso de la comunicación interna. *RedInside*, v (35), párr.18.

Tessi, M. (2010). El difícil equilibrio entre Sentido y Salario. *RedInside*, v (38). Obtenido de <http://www.redinside.com.ar/7-destacados/el-dificilequilibrio-entre-sentido-y-salario-2>.

Tessi, M. (2011). Viajero Ejecutivo. *BCD travel*, v (11), p.18.

Tessi, M. (s.f.). *Autor del sistema de comunicación 1A, Manuel Tessi*. Obtenido de <http://manueltessi.com/autor/>.

Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del Clima Organizacional, intervención basada en evidencias*. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel).

Valle Cruzado, C. (2016). *Auditoría de la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa industrial de lima (Tesis de pregrado)*. Universidad peruana de ciencias aplicadas, Lima, Perú.

Vásquez, J. (24 de agosto de 2010). *La comunicación interna*. Lima: Gestipolis. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., & Aguilar, C. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - redalyc.org*, 2(2), pp.332-336.

Zayas Agüero, P. M. (2011). *La comunicación interpersonal*. España: Verlag: EAE Editorial Academia Española.

# **ANEXOS**

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

### TITULO: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO 2019”

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema General</b> ¿De qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019?</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) ¿En qué medida la comunicación intrapersonal influye en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019?</p> <p>b) ¿De qué manera la comunicación interpersonal influye en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019?</p> <p>c) ¿En qué medida la comunicación institucional influye en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco - 2019?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco – 2019.</p> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <p>a) Determinar en qué medida la comunicación intrapersonal influye en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.</p> <p>b) Establecer en qué manera la comunicación interpersonal influye en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.</p> <p>c) Determinar en qué medida la comunicación institucional influye en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> La comunicación interna influye significativamente en el clima organizacional de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>a) La comunicación intrapersonal influye significativamente en el liderazgo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco - 2019.</p> <p>b) La comunicación interpersonal influye significativamente en el trabajo en equipo de los servidores públicos del Gobierno Regional de Pasco -2019.</p> <p>c) La comunicación institucional influye significativamente en la motivación de los servidores públicos del Gobierno Regional Pasco – 2019.</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> Comunicación Interna</p> <p><b>Dimensiones:</b> Comunicación intrapersonal Comunicación interpersonal Comunicación institucional</p> <p><b>Variable Independiente:</b> Clima Organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b> Liderazgo Trabajo en equipo Motivación</p> <p><b>Población y Muestra</b></p> <p><b>Población</b> Los 350 trabajadores del Gobierno Regional de Pasco.</p> <p><b>Muestra</b> El tipo de muestreo fue el probabilístico sistemático ya que se tuvo toda la lista de la población y se seleccionó a los usuarios para la muestra de forma aleatoria. La muestra será de 175.</p>	<p><b>Tipo</b> No experimental</p> <p><b>Nivel</b> Básico - aplicado</p> <p><b>Método</b> Cualitativo – cuantitativo</p> <p><b>Diseño de Investigación</b> Se aplicara el diseño descriptivo correlacional. Para (Hernandez, 2004) la investigación corresponde al diseño Correlacional, tiene como objetivo descubrir la relación entre dos o más variables en un momento determinado.</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph LR     M --&gt; O1     M --&gt; O2     O1 -- r --&gt; O2     O1 -- 1 --&gt; O2             </pre> </div> <p><b>Dónde:</b> M = Muestra O<sub>1</sub> = Observación de la variable 1 O<sub>2</sub> = Observación de la variable 2 r = Correlación entre dichas variables.</p> <p><b>Técnicas</b> Se va a aplicar la técnica de la Encuesta, la misma que estará dirigida a los funcionarios del Gorepa. Asimismo, para procesamiento y análisis de datos se utilizará el paquete estadístico SPSS versión 24.</p> <p><b>Instrumentos:</b> El instrumento para la recolección de datos será un cuestionario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Fichas bibliográficas</li> <li>- Guía de análisis documental</li> </ul>



## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



## UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

### ESCUELA DE POSGRADO

### MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

#### Mención: Gestión Pública y Desarrollo Local

#### ENCUESTA

**Indicaciones:** Esta encuesta es anónima. Por favor responda con sinceridad y libertad. Su objetivo es recabar información para el desarrollo de la tesis intitolado: "La comunicación interna y clima organizacional el Gobierno Regional de Pasco, 2019". Agradecemos su colaboración.

#### I. De las unidades de análisis.

##### Datos generales: Variable interviniente.

1. Sexo : (M) (F)
2. Edad : a) De 18 a 30 b) De 31 a 50 c) De 51 a 60  
d) de 61 a más
3. Nivel de instrucción universitaria : a) Primario b) Secundario c) Superior
4. Región de procedencia : a) Pasco b) Huánuco c) Lima d) Junín
5. Estudios universitarios : a) Concluido b) Con bachiller d) Con título
6. Profesión que tiene : a) Economista b) Administrador c) Contador  
d) Docente
7. Tiene especializaciones : a) Si b) No
8. Nivel de estudio superior : a) Quinto de secundaria b) Con bachiller c) Con título  
a) Con posgrado e) Otros
9. Forma de ingreso al Gorepa: a) Concurso público nacional b) Invitación c) Otros
10. Año de servicio : a) De 1 a 5 años b) De 6 a 10 años  
c) De 11 a 20 años d) De 21 años a más
11. Cargo que ocupa actualmente : a) Técnico b) Profesional c) Funcionario
12. Régimen laboral : a) Permanente nombrado b) Permanente c) Cas  
d) Locación



13. Régimen pensionario : a) Ley N° 19990 b) Ley N° 20530  
c) Régimen especial

**II. De la variable 1.**

**CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA**

Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar en estos momentos, teniendo en cuenta las siguientes escalas y/o opciones de medición:

1: Siempre / 2: Casi siempre / 3: A veces / 4: Casi nunca 5: Nunca

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		S	CS	AV	CN	N
1.	¿Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la institución?					
2.	¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la institución?					
3.	¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?					
4.	¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la organización en sus diferentes áreas?					
5.	¿Una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?					
6.	¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la institución?					



### III. De la variable 2.

#### CUESTIONARIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Señala la opción que más se corresponda con tu forma de actuar en estos momentos, teniendo en cuenta las siguientes escalas y/o opciones de medición:

1: Siempre / 2: Casi siempre / 3: A veces / 4: Casi nunca 5: Nunca

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
		S	CS	AV	CN	N
1.	¿Evidencio satisfacción general con el trabajo y las funciones que realizó?					
2.	¿Me siento parte importante de ésta Institución?					
3.	¿Me siento reconocido y respetado como parte importante de la Institución?					
4.	¿Los directivos, coordinadores y compañeros me brindan ayuda y apoyo cuando lo necesito?					
5.	¿Siento cooperación de todo el equipo de trabajo para brindar apoyo y resolver problemas en la Institución?					
6.	¿Las reuniones con el grupo de trabajo resultan útiles para realizar las tareas?					
7.	¿Existe un ambiente de respeto, diálogo y confianza?					
8.	¿Reconocen y aprueban mis logros obtenidos para promoverme internamente?					



## PROCEDIMIENTO DE VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: MIGUEL ANGEL PARHUANACA QUELLAR

DNI: 04083058

Especialidad del validador: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS - GESTIÓN PÚBLICA

**Siempre:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Casi siempre:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**A veces:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Casi Nunca:** Dimensión específica.

**Nunca:** Directo

..... de Octubre del 2019

  
-----  
Firma del Experto Informante.



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable       Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ANALI CELIA SUAREZ RIVERA

DNI: 73346321

Especialidad del validador: MAESTRIA EN GESTION PUBLICA

**Siempre:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

**Casi siempre:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

**A veces:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Casi Nunca:** Dimensión específica.

**Nunca:** Directo

..... de.....del 2019

Firma del Experto Informante.



Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: ROSA CARLOS TORRES VILCA

DNI: 40992355

Especialidad del validador: MAESTRIA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS -  
GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL

- Siempre: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- Casi siempre: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- A veces: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo
- Casi Nunca: Dimensión específica.
- Nunca: Directo

..... de oct ..... del 2019



Firma del Experto Informante.



## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO

