

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN LOS  
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL N° 14 -  
OYÓN, AÑO 2021.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER:**

**JEREMIAS ALEJO FLORES**

**ASESOR:  
DR. TIMOTEO SOLANO ARMAS**

  
Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS  
CLAD N° 03594  
DNI 030

**Huacho – Perú**

**2022**

## **MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

Dr. LUIS ALBERTO BALDEOS ARDIÁN

Presidente

---

Dr. SANTIAGO ERNESTO RAMOS Y YOVERA

Secretario

---

Dr. ELVIS RICAR SÁNCHEZ GARCÍA

Vocal

---

Dr. TIMOTEO SOLANO ARMAS

Asesor

**Titulo:**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL CLIMA LABORAL EN LOS  
COLABORADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UGEL N° 14 -  
OYÓN, AÑO 2021**

**DEDICATORIA**

A mis Padres, por el apoyo infinito e inculcarme valores importantes desde la niñez, rescatando el respeto, la honestidad, la responsabilidad y por otro lado la constancia ante cualquier objetivo por más difícil que sea; seguidamente a mi Asesor de Tesis por el apoyo óptimo en la investigación.

*Jeremias Alejo Flores*

### **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitir que se cumplan muchos de mis objetivos trazados en mi vida personal y profesional, ya sea de corto, mediano o largo plazo progresivamente.

A los colaboradores administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local UGEL N° 14 – Oyón, por dar su valioso tiempo en cuanto a brindar información para culminar este proyecto de investigación tan crucial para mí.

*Jeremias Alejo Flores*

## ÍNDICE GENERAL

|                          |      |
|--------------------------|------|
| <b>TITULO</b>            | i    |
| <b>DEDICATORIA</b>       | ii   |
| <b>AGRADECIMIENTO</b>    | iii  |
| <b>ÍNDICE GENERAL</b>    | iv   |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b>  | vi   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> | vii  |
| <b>RESUMEN</b>           | viii |
| <b>ABSTRACT</b>          | ix   |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>      | x    |

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Descripción de la realidad problemática | 01 |
| 1.2. Formulación del Problema                | 03 |
| 1.2.1. Problema General                      | 03 |
| 1.2.2. Problemas Específicos                 | 03 |
| 1.3. Objetivos de la Investigación           | 04 |
| 1.3.1. Objetivo General                      | 04 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos                 | 04 |
| 1.4. Justificación de la investigación       | 04 |
| 1.5. Delimitación del estudio                | 05 |
| 1.6. Viabilidad del estudio                  | 05 |

### CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Antecedentes de la Investigación  | 06 |
| 2.1.1. Investigaciones internacionales | 06 |
| 2.1.2. Investigaciones nacionales      | 07 |
| 2.2. Bases Teóricas                    | 07 |
| 2.3. Bases filosóficas                 | 27 |
| 2.4. Definiciones de términos básicos  | 28 |

|  |    |
|--|----|
| 2.5. Hipótesis de investigación          | 29 |
| 2.4.1. Hipótesis General                 | 29 |
| 2.4.2. Hipótesis Específicas             | 29 |
| 2.6. Operacionalización de las variables | 30 |

### **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Diseño metodológico                              | 32 |
| 3.2. Población y muestra                              | 32 |
| 3.2.1. Población                                      | 32 |
| 3.2.2. Muestra  | 33 |
| 3.3. Técnicas de recolección de datos                 | 33 |
| 3.4. Técnicas para el procesamiento de la información | 33 |

### **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 4.1. Análisis de resultados    | 34 |
| 4.2. Contratación de hipótesis | 41 |

### **CAPÍTULO V: DISCUSIÓN**

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

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

|                      |    |
|----------------------|----|
| 6.1. Conclusiones    | 53 |
| 6.2. Recomendaciones | 54 |

### **REFERENCIAS**

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 7.1. Fuentes bibliográficas | 56 |
| 7.2. Fuentes electrónicas   | 57 |

|               |           |
|---------------|-----------|
| <b>ANEXOS</b> | <b>60</b> |
|---------------|-----------|

## ÍNDICE DE TABLAS

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Resultados entre la comunicación interna y clima laboral                        | 34 |
| Tabla 2.  | Resultados entre la comunicación vertical y clima laboral                       | 35 |
| Tabla 3.  | Resultados entre la comunicación transversal y clima laboral                    | 36 |
| Tabla 4.  | Resultados entre la comunicación formal y clima laboral                         | 37 |
| Tabla 5.  | Resultados entre la comunicación informal y clima laboral                       | 38 |
| Tabla 6.  | Resultados entre las relaciones laborales y clima laboral                       | 39 |
| Tabla 7.  | Pruebas de normalidad   | 40 |
| Tabla 8.  | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación interna y clima laboral         | 41 |
| Tabla 9   | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones verticales y clima laboral    | 42 |
| Tabla 10  | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones transversales y clima laboral | 43 |
| Tabla 11. | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones formales y clima laboral      | 44 |
| Tabla 12. | Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y clima laboral    | 45 |
| Tabla 13. | Prueba de Rho de Spearman entre las relaciones laborales y clima laboral        | 46 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|            |  |    |
|------------|--|----|
| Figura 1.  | Comunicación interna y clima laboral         | 34 |
| Figura 2.  | Comunicación vertical y clima laboral        | 35 |
| Figura 3.  | Comunicación transversal y clima laboral     | 36 |
| Figura 4.  | Comunicaciones formales y clima laboral      | 37 |
| Figura 5.  | Comunicaciones informales y clima laboral    | 38 |
| Figura 6.  | Relaciones laborales y clima laboral         | 39 |
| Figura 7.  | Comunicación interna y clima laboral         | 41 |
| Figura 8.  | Comunicaciones verticales y clima laboral    | 42 |
| Figura 9.  | Comunicaciones transversales y clima laboral | 43 |
| Figura 10. | Comunicaciones formales y clima laboral      | 44 |
| Figura 11. | Comunicaciones informales y clima laboral    | 45 |
| Figura 12. | Relaciones laborales y clima laboral         | 46 |

## RESUMEN

Objetivo: Establecer de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021. Métodos: La presente investigación es de tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo. La población es de 61 colaboradores administrativos. Resultados: los grupos mas predominantes que se presenta las dimensiones de la comunicación interna sobresalio que se maneja de manera poco eficaz siendo el 39.3% en las comunicaciones verticales, el 47.5% en las comunicaciones transversales, el 57.4% corresponde a las comunicaciones formales, el 62.3% en las comunicaciones informales y el 63.9% indicaron en las relaciones laborales. Y de manera general la comunicación interna se presnetta que el 11.5% lo calificó en un nivel eficaz, en el caso del 72.1% evidenció que se presenta de maner poco eficaz y el 16.4% acotó que es ineficaz. Las dimensiones de clima laboral estan representados por el nivel poco adecuado siendo en la autorrealizacion el 73.8%, en el involucramiento laboral el 68.9% y en las condiciones labores representados por el 32.8%. De enfoque general se observa que el 9.8% acota que el clima laboral es adecuado, el 73.8% resalta que es poco adecuado y el 16.4% mencionó que es inadecuado. Conclusión: la significancia asintótica ( $p - \text{valor} = 0.000$ ) es menor que el nivel de significancia ( $p - \text{valor} = 0.05$ ), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que la comunicación interna influye significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.895 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

*Palabras clave: comunicación interna y clima laboral.*

## ABSTRACT

Objective: To establish how internal communication influences the work environment in the administrative collaborators of UGEL No. 14 - Oyón, year 2021. Methods: This research is of a basic type, level is explanatory, non-experimental design, quantitative approach . The population is 61 administrative collaborators. Results: the most predominant groups that presented the dimensions of internal communication stood out that it is handled inefficiently, being 39.3% in vertical communications, 47.5% in transverse communications, 57.4% corresponds to formal communications, the 62.3% in informal communications and 63.9% indicated in labor relations. And in general, the internal communication is presented that 11.5% qualified it at an effective level, in the case of 72.1% it showed that it is presented in an ineffective way and 16.4% limited that it is ineffective. The dimensions of work environment are represented by the inadequate level, being 73.8% in self-realization, 68.9% in labor involvement, and 32.8% in working conditions. From a general approach, it is observed that 9.8% delimit that the work environment is adequate, 73.8% highlight that it is inappropriate and 16.4% mentioned that it is inadequate. Conclusion: the asymptotic significance ( $p$  - value = 0.000) is less than the level of significance ( $p$  - value = 0.05), the null hypothesis is rejected and the alternative hypothesis is accepted that internal communication significantly influences the work environment in employees. administrative collaborators of UGEL No. 14 - Oyón, year 2021. In addition, by using the Spearman's Rho Test, the value was 0.895, placing it in a high positive degree and a level of significance equal to 0.00 ( $p < 0.05$ ).

*Keywords: internal communication and work environment.*

## INTRODUCCIÓN

El clima en el trabajo refleja el conocimiento que tienen los empleados acerca del contexto laboral, para una excelente participación no solo se debe centrar en dar mejoras a la remuneración económica, sino que también se debe considerar la comunicación que se da dentro de la organización, sobre todo porque es el trabajo donde los trabajadores pasan mayor tiempo de horas, si no existe un equilibrio entre la interrelación y el clima en el trabajo, se corre el riesgo de generarse insatisfacción y desmotivación que generaría problemas e incumplimiento de los propósitos presentados por la empresa.

Por lo aludido con anterioridad, la presente indagación busca saber de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

La Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón tiene como único objetivo de optimizar la calidad pedagógica de la Provincia de Oyón, preconizando la interiorización y práctica de valores, en concordancia con la finalidad y enfoque institucional que beneficie a los actores educativos de la comunidad de Oyón.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la realidad problemática

Teniendo en cuenta que la comunicación interna es importante en las empresas, aunque comúnmente se escucha que la comunicación no es eficiente como se espera, cuando existe una inadecuada comunicación esto tiene un impacto en el clima laboral, repercutiendo en la labor en conjunto y la mejora continua de la organización. Un estudio Internacional sobre el clima laboral realizada en Ecuador por Guzmán (2018), señala que el personal en instituciones públicas labora en un clima, en promedio, negativo, con tendencia a la falta de estabilidad del trabajo, la falta de reconocimiento a sus ideales y la falta de crecimiento en su trabajo, viene generando falencias en sus relaciones interpersonales. En referencia a la comunicación, Mejía (2020) señala que las iniciales experiencias sobre comunicación no han permitido demostrar el avance de planes y, por consecuencia, la realización de los bienes, casos muy recurrentes en instituciones públicas.

En el Perú, Rubio (2018) señala que existen elementos que intervienen negativamente en el clima organizacional de una institución como los términos y las condiciones de trabajo, que en casos donde no son favorables producen transformaciones en los cambios de ánimo e incentivo afectando el rendimiento del trabajador. Por otro lado, Chávez (2019) concluye que las instituciones el gran cometido por estas es que idealizan las acciones de comunicación se realizan de manera natural cuando deben ser impulsadas motivo por el cual es una gran problemática en la gestión de las organizaciones.

El clima en el trabajo refleja el conocimiento que tienen los empleados acerca del contexto laboral, para una excelente participación no solo se debe centrar en dar mejoras a la remuneración económica, sino que también se debe considerar la

comunicación que se da dentro de la organización, sobre todo porque es el trabajo donde los trabajadores pasan mayor tiempo de horas, si no existe un equilibrio entre la interrelación y el clima en el trabajo, se corre el riesgo de generarse insatisfacción y desmotivación que generaría problemas e incumplimiento de los propósitos presentados por la empresa. Por lo mencionado anteriormente, la actual indagación busca saber la interrelación interna viene influyendo en el clima del trabajo en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón.

La Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón tiene como único objetivo de optimizar la calidad pedagógica de la Provincia de Oyón, preconizando la interiorización y práctica de valores, en concordancia con la finalidad y enfoque institucional que beneficie a los actores educativos de la comunidad de Oyón.

El clima organizacional de la Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón no presenta un sistema de recompensas; las relaciones interpersonales se han limitado únicamente en las actividades que promueve la institución; el estilo de dirección presenta diferentes deficiencias ya que los directores de la UGEL no han estado con regularidad tiempo en el cargo y ello trae consigo inestabilidad debido a los constantes cambios de jefes de diferentes áreas y demás funcionarios para que asuman cargos de confianza, lo que no ha permitido establecer un apropiado clima laboral.

Observando internamente la funcionalidad de la comunicación interna en la Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón se encontró diferentes problemas como: la falta de autonomía y familiaridad para explicar equivocaciones y solucionar problemas entre los trabajadores; los directivos no emplean la comunicación descendente por tal motivo no se dirigen y orientan las labores de sus subordinados en la realización de los propósitos y políticas institucionales; hay obstáculos para la elección de determinaciones, los datos son incompletos, se obliga con el tiempo; muchos de los trabajadores tienen inconvenientes para comentar los problemas que tienen sus puestos de trabajo a sus superiores inmediatos; en la institución, en el momento que ciertos datos son amenazadores o críticos, los sujetos proceden defensivamente.

De mantenerse dichas características generará problemas en la comunicación interna del servidor público por la escasez de flujo de datos que consienta tener adecuados canales de comunicación entre las diferentes áreas. Además, el inapropiado

clima laboral reflejará insuficiencias en los vínculos interpersonales entre los personales administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón.

Es necesario que la Unidad de Gestión Educativa Local N°14 Oyón implemente mecanismo de comunicación interna entre sus trabajadores para optimizar el ambiente organizacional de la institución.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?

### **1.2.2. Problemas Específico**

- a. ¿De qué manera las comunicaciones verticales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?
- b. ¿De qué manera las comunicaciones transversales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?
- c. ¿De qué manera las comunicaciones formales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?
- d. ¿De qué manera las comunicaciones informales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?
- e. ¿De qué manera las relaciones laborales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021?

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

#### **1.3.1. Objetivo General**

Establecer de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- a. Establecer de qué manera las comunicaciones verticales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.
- b. Establecer de qué manera las comunicaciones transversales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.
- c. Establecer de qué manera las comunicaciones formales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.
- d. Establecer de qué manera las comunicaciones informales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.
- e. Establecer de qué manera las relaciones laborales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

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

#### *Justificación teórica*

El valor teórico de la presente indagación además de enriquecer los conceptos sobre comunicación interna y clima laboral, mostrará las conclusiones y recomendaciones, constituyéndose la misma como antecedente de investigación para futuros trabajos de investigación.

### *Justificación metodológica*

La justificación metodológica de este trabajo científico es importante ya que apoya a la producción de una herramienta de cálculo de las variables comunicación interna y clima laboral. El que servirá de correspondencia a demás indagaciones con una dificultad parecida.

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

- Delimitación geográfica: UGEL N° 14. Provincia de Oyón, departamento de Lima.
- Delimitación temporal: julio del año 2021 a febrero del año 2022.
- Delimitación social: Colaboradores de la UGEL N° 14 – Oyón.
- Delimitación semántica: Comunicación interna y clima laboral.

La comunicación interna como el transcurso a través del cual los individuos cambian datos en una empresa (Chiavenato, 2015, p. 321).

Es la identificación del grado de gozo de un trabajador en vínculo a componentes variados del transcurso funcionario y por ende en relación a la empresa donde trabaja (Louffat, 2012, p. 240).

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

La investigación fue viable ya que se tuvieron los recursos económicos, humanos y perceptibles, que aseveraron la ejecución de la investigación. Asimismo, se tuvo el tiempo y autorización de la institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

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

Meza (2021), “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.”, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. La indagación tuvo como propósito determinar la influencia del ambiente organizacional en el desempeño laboral. Es una indagación correlacional. Su población estuvo conformada por 16203 colaboradores. Usó la encuesta. Sus resultados en la dimensión autorrealización 54 % de los sujetos su percepción se manifestó de manera desfavorable; en la dimensión involucramiento laboral el 14 % de los sujetos su percepción se manifestó de manera desfavorable; en la dimensión supervisión el 63 % reflejó de manera desfavorable y en la dimensión condiciones laborales el 66% no está conforme que se ubican en la escala de manera desfavorable. La conclusión fue que el modo transformador se encuentra concurrente en SERLI, siendo el inapreciable de acuerdo con Blake y Mouton.

Barrera (2021), “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias”, Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias. Colombia. Tuvo como propósito estudiar el vínculo entre la comunicación interna y el clima organizacional. Es una indagación no experimental transeccional de tipo correlacional. Su población 319 colaboradores. El instrumento fue el cuestionario. Los efectos mostrados en las dimensiones de comunicación interna fueron que, en la comunicación vertical ascendente y accesibilidad

dentro de la unidad de trabajo, el resultado arrojó un puntaje de 55,39, es decir, que la comunicación de los colaboradores hacia los supervisores inmediatos de la compañía fue alta y favorable. La investigación concluyó que hay un vínculo positivo, directo y revelador entre la comunicación interna y el ambiente organizacional.

Macías (2015), “Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI.”, Universidad de Guayaquil. Guayaquil. Ecuador. La indagación tuvo como propósito halar los modos de liderato sobresalientes y su vínculo con el ambiente organizacional de los trabajadores. Es una investigación transversal y cuantitativa. Su población estuvo conformada por 35 empleados. Usó la encuesta. La conclusión fue que los estilos de liderato sobresalientes en SERLI son el autoritario, el ecuánime y el colaborador.

### **2.1.2. Investigaciones nacionales**

Ccasa y Mamani (2019), “Comunicación interna en el trabajo en equipo de los empleados administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Sur Arequipa, 2019”, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa. Tuvo como propósito estudiar cómo influye la comunicación interna en los equipos de labor en los trabajadores. La indagación fue de tipo correlacional causal con un diseño no experimental de corte transversal. Su población fue 80 trabajadores. La técnica de recopilación de información fue por medio de la encuesta. Los resultados con relación a la variable interrelación interna en su dimensión comunicación ascendente el 30% de los encuestados la señala como mala; en la dimensión comunicación horizontal el 30% de los encuestados la marca como pésima y en la dimensión comunicación descendente el 35% de los encuestados la señala como mala. La investigación concluyó que la interrelación ascendente deduce perjudicialmente en los grupos de labor perturbando el cumplimiento de propósitos, ello como efecto de la inexperiencia, la escasez de competitivos de la especialidad.

Sánchez (2018), “Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017”, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Lima. Tuvo como propósito establecer el vínculo entre la interrelación organizacional interna y el avance organizacional. Fue descriptiva correlacional. La población fue por 62 personas. Empleó la encuesta. Los resultados en relación a la interrelación organizacional el 25,8 % de los instructivos consideran que la interrelación organizacional es deficiente internamente en la institución. Se concluye que hay un vínculo directo y revelador entre la interrelación organizacional y el avance organizacional.

Cantoral (2018), “Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL’s de Lima Metropolitana”, la cual fue admitida por la Universidad César Vallejo. Lima. Tuvo como propósito analizar el vínculo entre las dos variables en el asunto de la reforma del Estado por medio de la activación de la Ley SERVIR. El tipo de indagación es básica, su nivel es descriptivo correlacional, de diseño no experimental y su enfoque es cuantitativo. La población fue 244 colaboradores. En función a sus resultados clima organizacional en la dimensión autorrealización el 8,6% de los encuestados declaran un nivel bajo; en la dimensión involucramiento laboral el 7,8% de los encuestados declaran un grado bajo; la dimensión supervisión 37,2% alcanza un grado bajo; en la dimensión condiciones laborales 25,4% alcanza un grado bajo. Se concluyó que hay un vínculo directo y moderado entre las capacidades del encargado público y ambiente organizacional.

## 2.2. Bases teóricas

### **Variable independiente: Comunicación interna**

#### ***A. Definiciones***

Griffin y Van Fleet (2016), “la comunicación es el transcurso a través del cual un individuo comunica datos a otro individuo, es el transcurso de remitir un recado de manera que la acepción de lo que se recibe se aproxime lo más viable a lo que se quiere enunciar” (p. 50).

Fernández y Fernández (2015), es significativo que exista una excelente interrelación internamente en la organización, de manera que se consiga que los recados que se transmiten se entiendan de modo sencillo y eficiente. (p. 4).

Pérez, Pérez, López y Caballero (2015) señalan que es el tipo de interrelación en la que se genera entre los integrantes de una compañía (p. 50).

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que la comunicación es la emisión de información de un emisor a un receptor, que tiene que comprenderla (p. 456).

## ***B. Dimensiones***

Sánchez (2015) marca que son:

### a. Comunicaciones verticales

Son aquellas que se muestran en los diferentes grados jerárquicos internamente en la compañía.

### b. Comunicaciones transversales

En el establecimiento esta comunicación camina de modo diagonal como horizontal, consintiendo el reemplazo de información a través de las personas y componentes que corresponden de los demás departamentos.

### c. Comunicaciones formales

Son las que proporcionan a través de los caminos establecidos en la compañía formal, que usan los conductos, conductos públicos y aptos por todos los miembros de la empresa.

No obstante, por los caminos formales se comunica solo cierta parte de las comunicaciones que circulan por la compañía, ya que las demás circulan de modo informal.

### d. Comunicaciones informales

Separadamente de las medidas formales, en todos los grados de la compañía que propagan datos de persona a persona o que van de equipo a equipo.

A través de esta comunicación su principio se fundamenta en los vínculos directos de las personas y suelen acoger de modo de murmullos o informes frescos con el fin que sea expandido de manera veloz por todos los grados del establecimiento.

Se tiene que avalar bastante cuidado a los rumores de un modo de propaganda en los establecimientos, según varias investigaciones sobre la conducta de los individuos evidencian que el rumor es generado por medio de los efectos de unir muchos componentes.

Internamente en el establecimiento a través del sistema de vínculos no se logra prescindir ni mucho menos minusvalorar las comunicaciones informales, puesto que en algunas ocasiones logra cambiar a las formales.

Inversamente, si se usan de modo conveniente, brindará a los directores y jefes de la compañía mejorar su administración y las relaciones a cada uno de los miembros de la compañía.

#### e. Relaciones laborales

Ningún director administrador, o encargado de una compañía le importa que los colaboradores se encuentren malhumorados o distanciados entre sí, que se perciba un mal contexto, ya que mandará entre los trabajadores el disgusto, y así todos fracasan. Inversamente, se anhela tener trabajadores motivados y trabajadores que se equiparen con los propósitos de la compañía.

Varios son los componentes que se usan para conseguir una excelente comunicación interna de las compañías. Algunos son populares desde antiguas: contextos de labores apropiadas, método de retribución equitativo y equivalente, entre otros. Aunque hay, también, planeamientos más nuevos y menos ciertos; estudiaremos posteriormente algunos de las que marchan en compañías dirigentes en el tratamiento de los recursos humanos.

### ***C. Objetivo de la comunicación***

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) mencionan que, en un significado extenso, el objetivo de la comunicación en una organización es realizar una variación, significa que, intervenir en las labores orientadas a su prosperidad. Es

importante para la actividad interna de las empresas, ya que completa las labores funcionarias. Especialmente, es necesario que tenga lo subsiguiente:

- Determinar y propagar los propósitos de una organización.
- Proyectar técnicas con la finalidad de lograr los objetivos.
- Ordenar los bienes humanos y de otro tipo del modo más eficiente y vigoroso.
- Elegir, desenvolver y valorar a los integrantes de la empresa.
- Transportar, gobernar, entusiasmar y generar un ambiente en el que los individuos contribuyan.
- Inspeccionar el esfuerzo.

#### ***D. Funciones de la comunicación***

Robbins y Coulter (2014) indican que “la comunicación cuenta con cinco labores primordiales internamente en un equipo o una empresa: administración, retroalimentación, expresión entusiasta, persuasión e intercambio de datos”.

La interrelación procede de muchas formas con la finalidad de regular la conducta de los integrantes. Las empresas cuentan con grados sobre dominio y pautas formales que se obliga que cumplan los trabajadores. Cuando aquellos se oprimen a las representaciones de su ocupación de trabajo u obedecen las políticas de la organización, la interrelación hace una ocupación gerencial. En el momento que equipos de labor fastidian o molestan a un integrante que genera mucho (y que crea un mal perfil de los otros miembros), se comunican con él de manera informal e intentan controlar su conducta.

“La interrelación crea *retroalimentación*, ya que les esclarece a las personas lo que tienen que realizar, qué tan excelentemente lo vienen realizando y de qué manera lograrían optimizar su productividad” (Robbins y Coulter, 2014).

La determinación de propósitos concretos, el feedback del avance hacia aquellos y el refuerzo de la conducta anhelada incitan el entusiasmo y necesitan de la información.

“Para varias personas, su equipo de labor es la primordial base de interrelación social. La comunicación que cuenta con espacio internamente en el

equipo es un componente esencial a través del cual los integrantes expresan sus fracasos y emociones de gusto” (Robbins y Coulter, 2014). Por consecuencia, la interrelación brinda un recurso para la *locución entusiasta* de las emociones, así como para complacer requerimientos sociales.

Del mismo modo que la manifestación de conmociones, la persuasión sería positiva o negativa dependiendo de, por ejemplo, si el dirigente intenta persuadir a un equipo de trabajo para que cree o, contrariamente, si intenta convencer al equipo para infringir la ley y de esa manera efectuar un propósito de la organización. Ambos ejemplos son extremos, pero es significativo acordarse que la persuasión puede que beneficie o perjudique la empresa.

La última función de la interrelación es el *cambio de datos* con la finalidad de suministrar la elección de determinaciones. La interrelación brinda los datos que las personas y equipos requieren para elegir determinaciones, gracias a la emisión de la información solicitada para hallar y estimar las opciones.

Cualquier clase de interrelación que se ejecuta en un equipo o empresa rescata una o más de estas ocupaciones, y ninguna de las cinco es más significativa que las otras. Para conseguir un rendimiento eficiente, los equipos requieren conservar de cierto modo la supervisión en sus constituyentes, entusiasmarlos con el fin de que entren en acción, consentir la manifestación entusiasta, inspeccionar los empeños de sugestión de las personas y crear el cambio de datos.

Precedentemente de que suceda la interrelación, se requiere de una intención mejor: un recado que será transmitido entre un emisor y un receptor. El recado que será transmitido de un emisor hacia un receptor.

El *emisor* empieza un recado al codificar una idea. El *recado* es el bien existente de la *clasificación* del emisor. En el momento que tratamos, lo que se enuncia es el recado.

En el momento que escribimos, lo que escribe el mensaje. En el momento que realizamos gestos, el desplazamiento de los brazos y las manifestaciones de la fisonomía son el recado. El *canal* es el recurso por medio del cual recorre el recado. El emisor lo elige, y establece si usará un canal formal o informal. Los canales formales los determina la empresa y comunican recados que se vinculan con las labores competitivas de los integrantes. Tradicionalmente, siguen la serie de mando

en la empresa. Otros modos de espontáneos, y surgen como réplica a las determinaciones particulares. El receptor son los individuos a quienes se dirige el recado, y que primordialmente tienen que interpretar los símbolos a un modo que se entienda. Este paso es la *descripción* del recado. El *ruido* simboliza los dilemas de la interrelación que deforman la evidencia del recado, como las dificultades sobre conocimiento, el exceso de datos, los problemas semánticos o las discrepancias culturales. La relación terminable en el transcurso de interrelación es un ciclo de feedback. El *feedback* es la demostración del triunfo que se ha conseguido al transmitir los recados de acuerdo a lo se procuraba en un comienzo. Establece si se consiguió el entendimiento.

### ***E. Redes de comunicación interna***

Robbins y Coulter (2014) menciona que “los flujos vertical y horizontal de interrelación organizacional logran combinarse en una variedad de patrones llamados cadenas de interrelación”.

#### **a. Tipos de redes de comunicación**

“En la cadena de la interrelación mana conforme a la cadena formal de superioridad, de modo ascendente y descendente. La cadena rueda simboliza la interrelación que mana entre un guía enérgico y manifiestamente reconocible y los otros integrantes de un grupo o conjunto de labor” (Robbins y Coulter, 2014). El guía marcha como el medio a través del cual destila toda la interrelación. Posteriormente, en la cadena de todos los medios la interrelación destila desenvueltamente entre todos los miembros del grupo de labor. El tipo de cadena a emplear necesita del propósito que se tenga.

#### **b. Los rumores**

No puede concluirse el estudio de cadenas de interrelación sin dialogar acerca de los murmullos, que simbolizan una cadena de interrelación informal de las empresas.

Sin duda son parte significativa de cualquier cadena de diálogo, y merece el esfuerzo entenderlos. Al proceder como filtro y como componente de feedback, los rumores marcan con exactitud los asuntos dificultosos que los trabajadores

consideran son importantes. Por otra parte, a partir del enfoque gerencial puede que se analice lo que sucede con los rumores (qué datos se encuentran comunicando, de qué manera mana y qué personas son las primordiales transmisoras de los datos). Al encontrarse cautelosos del flujo y los modelos de los rumores, los encargados logran hallar los asuntos que tienen inquietos a los trabajadores y, al mismo tiempo, usar los rumores con la finalidad de propagar datos relevantes. Como es absurdo excluir completamente los rumores, los encargados tienen que “dirigirlos” como una cadena distinguida de datos.

Del mismo modo no es posible excluir completamente el flujo de los rumores, no obstante, los encargados lograrían disminuir sus efectos perjudiciales. ¿De qué manera? Dialogando de modo abierto, íntegro y honrado con los trabajadores, primordialmente en contextos en que los colaboradores no se encuentran conformes con las determinaciones planteadas o elegidas por los encargados.

#### c. Diseño del lugar de trabajo y comunicación

También de la orientación que sigue el flujo de la interrelación y de las cadenas de interrelación de la compañía, otro elemento que interviene en la interrelación es el diseño del sitio donde se labora. A pesar de todo el conjunto de técnicas de datos y de la movilidad de los trabajadores la mayoría de la comunicación de la compañía sucede en el sitio donde se labora. Las indagaciones muestran que el esquema del sitio en el que se labora tiene que apoyar cuatro tipos de trabajo de los colaboradores: labor encaminada, contribución, instrucción y socialización. En el lugar de labor encaminada el trabajador requiere concentración para hacer una labor. En la contribución, los trabajadores trabajan en grupo para ejecutar una labor. En la instrucción los trabajadores son instruidos o realizan algo nuevo, aquello lograría implicar, la labor enfocada y la contribución. La socialización sucede en el momento que los trabajadores se juntan de modo informal con la finalidad de hablar o intercambiar pensamientos. Una encuesta manifestó que en el momento que los colaboradores tienen este tipo de “tregua” para juntas informales, cuentan con 102 por ciento mayor interrelación cara a cara que el trabajador que escasea de él. Por motivo de que la interrelación puede suceder, y de hecho sucede, en este tipo de contextos, el esquema del sitio de labor tiene que acomodarse estas interrelaciones organizacionales e interpersonales (en camino a todas las orientaciones y de todos los tipos) para ser eficiente.

En el momento que los encargados plantean el ambiente de trabajo real, dos componentes de diseño tienen un efecto en la interrelación. En primer lugar, se encuentran los contornos y obstáculos que se usan en el sitio de labor. En las comunicaciones presentes (cerca del 68 por ciento) se usa bastante la distribución de sitios de labor abiertos, significa que, con pocas dificultades y cercos físicos. Las indagaciones han descubierto las ventajas y las desventajas de este tipo de esquema.

Por lo que hace referencia a sus consecuencias acerca de la interrelación, lo único real es que consiente la claridad. Los individuos que laboran en piezas abiertas, situados a lo largo de las primordiales rutas de circulación o que se sitúan junto un ambiente abierto, reportaron contar con el 60 por ciento más interrelación enfrente con los integrantes de grupo que aquellas situadas en sitios con menor claridad.

Otro elemento importante es la consistencia. Cuantos más individuos se localizan en una zona de labor contigua, suceden más interacciones cara a cara. Otro componente para el esquema del sitio de labor es la disposición de componentes, mobiliario y modos de labor flexibles. Con medida que las empresas han iniciado a usar proyectos profesionales poco habituales, la probabilidad de acordar y acomodar el sitio de labor de los trabajadores se ha convertido fundamental, y conmueve la interrelación organizacional. Por ejemplo, una investigación ultimó que las separaciones aplicables se encuentran vinculadas con un elevado conocimiento de reserva y una óptima interrelación.

Las organizaciones reducen los sitios de labor para economizar, de ese modo los encargados requieren avalar que los sitios de labor más chicos y ordinariamente más abiertos sean provechosos y favorezcan a una labor eficaz y positiva. Al suministrar espacio de labor en el que los trabajadores logren contar con algo de intimidad y a la vez congruencias para colaborar entre sí, la comunicación interpersonal y la organizacional lograrán prosperar y favorecer al esfuerzo frecuente de la organización.

#### ***F. Dificultades en la comunicación interna***

Newstrom (2007), diversos problemas plagan la interrelación creciente, particularmente en las empresas de que son más grandes, más complicadas.

El inicial es la demora, movimiento superflamente pausado de datos hacia los grados principales.

Los directores inseguros dudan si tienen que llevar una dificultad hacia arriba, ya que realizarlo hace aceptar un desastre; por consecuencia, cada grado retarda la interrelación, en tanto que trata de decidir de qué manera afrontar el dilema.

El segundo elemento, estrechamente relacionado con el primero, es el consiguado filtración. Aquella extracción parcial de datos sucede por la tendencia natural del trabajador a informarle a su jefe únicamente lo que piensa que su dirigente anhela oír.

Un ejemplo excesivo de filtración es el silencio organizacional. “Con el resultado se elige la detención sensata o involuntaria de datos acerca de posibles dilemas o temas por parte de los trabajadores”.

La consecuencia es una información lamentable truncada para la dirección superior. Por conversar (la escasez de paciencia de desacuerdo de un superior) o la noción de que de todas las maneras no se hará caso.

Puede hacer legítimas razones para el filtrado.

El recado total puede que sea angustioso a partir del enfoque técnico o los datos en algunos casos, el supervisor puede haber solicitado antes que el trabajador le comunicara solo los semblantes más significativos de un contexto.

Aquellas definiciones muestran que el filtrado no es ineludiblemente un dilema en las interrelaciones. Un empeño para evadir el filtrado, las personas dejan de lado a su encargado, se saltan uno o más grados en la graduación de interrelación.

En lo efectivo esto minimiza el filtrado y las demoras; en lo perjudicial, debido que molestas a aquellos que son hechos un lado, los modelos lo desalientan.

Otro dilema gira cerca del legítimo requerimiento de réplica de un trabajador. Puesto que los trabajadores empiezan la interrelación ascendente, actualmente toman el rol de emisores, y cuentan con enérgicas perspectivas de que exista retroalimentación (y rápido). Si la dirección brinda una contestación inmediata, se alentarán recados ascendentes agregados.

Contrariamente, la escasez de réplica destruye interrelaciones futuras hacia arriba el novísimo problema en la interrelación hace referencia a la distorsión.

Aquella es la variación de la liberación de un recado con la finalidad de lograr los propósitos particulares de alguien.

Por ejemplo, algunos trabajadores puede que exageren sus triunfos, deseando contar con un elevado reconocimiento o altos crecimientos de paga.

Otros logran esconder los problemas de maniobra en su ilusión de impedir una confrontación dificultosa con su dirigente.

Cualquier distorsión en el recado le despoja al director datos apropiados y la aptitud de elegir determinaciones apropiadas.

Lo que es aún peor, personifica un comportamiento con escasez de conducta que puede destruir la familiaridad entre las dos partes.

Los directores tienen que reconocer el empeño de todos estos dilemas de interrelación creciente y buscar rápidamente evitarlos.

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

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) señalan:

- Factores situacionales y organizacionales en la comunicación

Varios elementos contextuales y organizacionales conmueven el transcurso de interrelación; en el ambiente exterior logran ser pedagógicos, sociológicos, político-legítimos y financieros, por ejemplo, un contexto político restrictivo privará el independiente flujo de la interrelación.

Otro elemento transitorio es el trayecto geográfico: no es igual la interrelación directa y personalmente que el diálogo tectónico con un sujeto al otro extremo del mundo o un cambio de correspondencias electrónicas.

En la interrelación, el tiempo asimismo tiene que ser consignado: puede ser que un ejecutable atareado no cuente con tiempo suficiente para tomar y remitir datos exactos.

Elementos transitorios que conmueven la interrelación internamente en una compañía son, entre otros, la distribución de la compañía, los procedimientos administrativos y no administrativos, y el conjunto de técnicas. Un ejemplo de este

elemento es la enérgica consecuencia del conjunto de técnicas de la computación con el uso de grandes cuantías de información.

Resumidamente, el patrón de interrelación brinda un panorama de su procedimiento, halla las inconstantes concluyentes y muestra sus vínculos. Aquello, al mismo tiempo, apoya a los encargados a fijar los dilemas de interrelación con el propósito de que logren ejecutarse disposiciones para solucionarlas, o, todavía mejor, evitar los problemas antes de que sucedan.

- La necesidad de saber de los gerentes

Para lograr ser eficaces, los encargados necesitan de los datos requeridos para ejercer sus ocupaciones y labores administrativas; no obstante, hasta una ojeada fortuita a los métodos de interrelación muestra que frecuentemente escasean de los datos importantes para la elección de determinaciones, o tal vez recojan muchos datos, lo que genera un exceso.

Es cierto que tienen que ser optativos al preferir dichos datos, y un modo sencillo de comenzar es cuestionarse: ¿qué es lo que realmente deseo conocer para mi labor?, o ¿qué sucede si no me brindan estos datos regularmente? Lo que un encargado requiere no es mucha información, sino que sea la más oportuna.

Es verdadero que no existe un método de interrelación que logre ser generalmente compatible, sino que tiene que ser adaptado a los requerimientos del dirigente.

## **Variable dependiente: Clima laboral**

### ***A. Definiciones***

Robbins y Judge (2017) hacen mención que el clima laboral son las apreciaciones concordadas entre los integrantes de la institución sobre su entidad y su entorno laboral (p. 530).

Chiavenato (2014) menciona que el clima organizacional son las características o la adición de atributos del entorno que perciben o experimentan los integrantes de una institución (p. 261).

Louffat (2012) menciona que es reconocer el grado de satisfacción del trabajador con respecto a diferentes factores administrativos y con la administración del talento humano y por efecto la relación con la organización en la que trabaja (p. 240).

Griffin y Moorhead (2010) mencionan que hace referencia a los contextos presentes en una compañía y las conexiones entre los equipos de labor, los trabajadores y el ejercicio profesional (p. 472).

### ***B. Dimensiones del clima laboral***

Carhuavilca y Silva (2021) citando a Palma (2004) relatan que para la indagación del clima organizacional se tiene que tomar en cuenta una sucesión de componentes por medio de los cuales consienten descubrir el grado de clima organizacional que tiene una organización. Los componentes se muestran posteriormente:

- a. **Autorrealización:** Son las evaluaciones que tienen los trabajadores en vínculo a las probabilidades que le brinda su ambiente laboral con la finalidad de consentirle desenvolverse de modo competitivo y particular eventual con las labores conjuntamente de las representaciones del porvenir. Aquí se consiguen estimar la presencia de congruencias para el desarrollo internamente en la empresa y si las labores que hace el trabajador, le consienten instruirse.
- b. **Involucramiento laboral:** Hace referencia a las cualidades del trabajo y la concerniente caracterización con aquellas, conjuntamente del compromiso para verificar el concerniente acatamiento y desarrollo de la empresa.
- c. **Supervisión.** Hace referencia a las evaluaciones de los puestos de los directores en relación a la inspección que hacen dentro de la jornada laboral, conjuntamente de distinguirse si hay ayuda o mentores para que las labores se hagan de modo oportuno.
- d. **Condiciones laborales:** Hace referencia a si la empresa proporciona a los empleados los utensilios requeridos para que aquellos logren hacer sus trabajos adecuadamente.

### ***C. Características del clima laboral***

Martínez (2013) hace mención que el clima organizacional determina el modo en que una persona aprecia su labor, su desempeño, su eficiencia, su complacencia, entre otros. La cual implica las siguientes peculiaridades:

- Es un concepto breve y preciso como el carácter.
- Es una organización distinta de indicadores contextuales.
- Pueden variar sus elementos, aunque es posible que el clima siga igual.
- Pose un sentido de continuidad no tan permanente a diferencia de la cultura, y es posible que exista un cambio con una participación en particular.
- Está establecido por los atributos, comportamientos, capacidades y apreciaciones de las personas y por los ambientes sociales y pedagógicos de la entidad.
- Es un suceso natural exterior a la persona, que es posible se sienta como un elemento que colaborar a este entorno.
- Es un suceso natural diverso a la labor y se puede identificar diferentes climas a través del personal que desempeñan las funciones.
- Se sustentan en los atributos de los hechos externos como las capta el personal o el observador.
- Resulta difícil detallarlo con términos, pero sus frutos son fácilmente identificables.
- Es un componente concluyente directo del comportamiento, porque proviene sobre las posturas y aspiraciones.

### ***D. Modelos de clima laboral***

Chiang y Nuñez (2010) señalan que existen algunos patrones de clima que a continuación se detallaran: aditivos, mediadores e interactivos.

- Modelos aditivos: son sumamente fáciles, de sencillo empleo y cuantioso en la invención. Reconocen cada inconstante incide de forma individual pero directa y aglomeradamente en los frutos. Su principal limitación consiste en tratar

independientemente lo que en verdad se encuentra muy relacionado, no pudiendo reconocer vínculos de varios niveles y de niveles cruzados.

- Modelos mediadores: son aquellos que reconocen ciertas variables situacionales inciden directamente, teniendo en un inicio a diferentes variables íntimamente vinculadas a los provechos. Es posible considerar el clima, más que proceder de directamente en las conductas de organizaciones, proceda esencialmente sobre ciertas variables que inciden de forma directa en estas conductas. En términos conceptuales, llegaría a ser un clima catalizador.
- Modelos interactivos: este tipo de modelo son los más recomendables ya que cada variable incide en la otra. Reconocen que el clima constituye y es incidido por un grupo de variables en un mecanismo diverso y sincronía de efectos, tanto directa como indirectamente. En este modelo, las variables son empleados como aspectos autónomos y dependientes

Las reciprocidades de vínculos entre aspectos son reconocidas por los investigadores del clima. Este modelo, tiene como principal problema un saber concreto entre los aspectos del clima, de la estructura organizacional, del mecanismo y de resultado.

Conforme los modelos presenten ser entendibles y hacen énfasis en la incidencia del feedback entre las variables, en estos consiste en determinar un patrón organizacional entre la relación entre personal y organización, de forma que se señalen los vínculos que ya existen entre la estructura y los mecanismos organizacionales, y entre el clima que surge del vínculo y su contexto institucional y humano.

#### ***E. Determinantes ambientales de la motivación en un clima laboral***

Chiavenato (2011) hace mención que el ambiente institucional consiste en el entorno interno del personal de la entidad y que se vincula fuertemente con el nivel de entusiasmo en sus trabajadores.

Con el fin de analizar el comportamiento motivacional, se tiene en cuenta estos elementos.

- Cada una de las personas poseen motivos o carencias esenciales que son conductas potenciales y que únicamente inciden en su conducta si estos son estimulados.
- El incentivo o no de estos motivos está sujeto al contexto o entorno que aprecia la persona.
- Los atributos específicos del entorno ayudan a estimular o efectuar determinados motivos. Es decir, un motivo particular incide en el comportamiento hasta llegar a la provocación de una incidencia ambiental específica.
- Las transformaciones en el entorno captado pueden generar innovaciones en el patrón de entusiasmo provocado.

Cualquier tipo de entusiasmo es direccionado a un tipo de carencia. El patrón motivador generado impacta en la conducta; asimismo, una transformación de dicho patrón producirá una transformación en esta.

#### ***F. Moral y clima laboral***

Chiavenato (2014) señala que la estimulación llega a ser el empuje para alcanzar lo propuesto en las organizaciones, si es que además se satisfacen ciertas necesidades personales, de ello se concibe la definición de moral, mejor dicho, la ética de los trabajadores surgió con la tesis de los vínculos humanitarios. La moral es una concepción inmaterial, sin embargo, muy bien perceptible. En verdad, es el producto de la motivación de las personas incitada por la satisfacción o disgusto de las carencias personales. Conforme la organización puede satisfacer sus carencias la moral se elevará, sin embargo, sucederá lo contrario si no se percibe dicha satisfacción. A menudo, la moral se eleva si estas carencias personales están en un contexto de satisfacción, y baja si hallan dificultades que impidan su satisfacción y generan infortunio. Se genera ya que es un clima psíquico y social que hay en una compañía que influye las conductas de sus miembros. Una moral elevada direcciona a un ambiente receptivo, amistoso, cálido y agradable, en tanto que la moral baja a menudo genera un ambiente inoportuno, poco agradable y frío.

La conducta de los individuos está sujeta a la moral. Dichos comportamientos ante cosas, individuos o contextos son una postura que predispone a tener un cierto comportamiento. Una moral alta va de la mano junto a un cierto comportamiento de compromiso, impulso, aprobación, entusiasmo e interés positivo frente al trabajo, también que minimiza incidencias de indisciplina. También estimula la cooperación ya que se apoya de un fundamento psicológico en donde resalta las ganas de pertenecer a un equipo y la satisfacción que predomina en una organización, particularmente cuando la organización formal se acopla a la organización no formal, sus comunicaciones de excelente calidad y del grado agradable de inspección. Por otro lado, la ética baja va acompañada de conducta de no provecho, negación, desaprobación con respecto a la labor, a menudo genera problemas de supervisión y disciplina. La ética es consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades particulares de las personas.

#### ***G. La cultura frente al clima laboral***

Griffin y Moorhead (2010) menciona que por medio de los últimos veinte años, a partir que la definición de cultura organizacional fue conocida, a menudo los gerentes se han cuestionado por las similitudes y distinciones que existe entre cultura y clima laboral. Para algunas personas, gerentes y estudiosos, señalan que son lo mismo en verdad, aun cuando sus sustentos de estudio son diferentes, como se indica posteriormente.

Las dos definiciones tienen similitudes en el aspecto en que se entran en un ambiente general de la organización. También, los dos se vinculan con el contexto social en las organizaciones y se presume que los dos inciden en los comportamientos de las personas que trabajan en las organizaciones.

Sin embargo, las dos concepciones difieren en gran manera. Pues en su mayoría las investigaciones de clima se sustentan en la psicología, en tanto las indagaciones de cultura organizacional se fundamentan en la antropología y la sociología. El clima organizacional se sustenta en conocimientos, y generalmente se define como patrones frecuentes de comportamiento, habilidad y afectos que describen como se vive en una organización y hace referencia a contextos actuales en una compañía y los vínculos entre equipos de labor, el personal y el rendimiento

laboral. Por ende, frecuentemente la administración utiliza el clima sencillamente para incidir derechamente en el comportamiento del trabajador. Por otra parte, la cultura organizacional a menudo hace referencia al contexto histórico en donde se presenta una situación. A menudo, la cultura de la organización se considera más complejo de provocar situaciones en poco tiempo ya que se ha determinado a lo largo historia y tradición.

De igual manera, los dos conceptos discrepan en su hincapié. La cultura organizacional por lo general se detalla como el contexto por medio del cual los individuos en una organización se instruyen y comunican lo que es importante, sus principios y reglas. En su mayoría los detalles del clima organizacional no se centran en principios y reglas, por ende, los detalles del clima organizacional se enfocan en el clima presente de la compañía, mientras que la cultura se sustenta en la historia y en las costumbres corporativas y resalta los principios y reglas acerca del comportamiento del trabajador.

#### ***H. Mejora de la calidad del clima laboral***

Chiavenato (2014) menciona que la calidad del clima organizacional se establece por el modo en que los trabajadores califican su misma labor en la compañía. Aunque las personas generar efectos cambiantes en el momento que determinan brindar sus prestaciones, las indagaciones acerca del asunto por medios los dos últimos periodos muestran dos elementos significativos.

- En primera instancia, para aumentar a larga duración la producción es importante optimizar la calidad del ambiente organizacional.

A corta duración, la gerencia autócrata logra conseguir ese propósito, inclusive a costa de las situaciones ordinarias de labor. No obstante, aquellos lucros no logran ser sostenidos a larga duración ya que la avería del ambiente organizacional genera que el trabajador derroche enardecimiento por su labor, contexto que es reflejado no únicamente en grados elevados de ausencia y tasas de variación de personal, sino además en la tardanza, la apatía y la indolencia que determinan a los establecimientos esclerosados. El trabajador se aparta psicológicamente de sus trabajos y se dirige a efectuar con el minúsculo solicitado.

- La segunda terminación de las indagaciones es que casi todos los individuos consideran que gozan del clima organizacional de elevado grado en el momento que ayuda al triunfo de la empresa en cierto modo revelador. Frecuentemente, el acontecimiento de efectuar con su labor es escaso si el trabajo que hace no le consiente al trabajador intervenir en las determinaciones que le afecten.

En efecto, los directores de la empresa y los competitivos de la gerencia del capital humano tienen que juntarse para generar un ambiente organizacional en el que se trate a los individuos como tales y como especialistas encargados de sus ocupaciones. En el momento que se fía una labor establecida a una persona, sucede un distinguido anómalo psíquico: las personas tacañas y menguadas crean una réplica parecida en quienes los envuelven. Las personas grandiosas, espléndidas, con propósitos eminentes, llevan a su cultura a los individuos que cuentan con escaso su liderato.

En el momento que los directores de una empresa hallan que sus miembros anhelan favorecer al triunfo frecuente y se esfuerzan en indagar y usar sistemáticas que consientan esa colaboración, lo más posible es que produzcan óptimas determinaciones, se acreciente la producción y se consiga un ambiente organizacional de óptima calidad. Un enfoque de interés esencial es establecer si la complacencia en el trabajo crea mejor esfuerzo, o si por lo inverso es el óptimo esfuerzo lo que encamina a mejores grados de complacencia. El motivo que entorpece establecer qué elemento establecer al otro reside en que el vínculo entre el esfuerzo y la complacencia es de naturaleza circular. La probabilidad de acrecentar el grado de complacencia depende de que los resarcimientos y las provocaciones se acuerden a las expectativas de los trabajadores. Si un óptimo esfuerzo encamina a óptimos resarcimientos y provocaciones, y si en opinión de los trabajadores son equitativos y razonados, escalará el grado de complacencia. Por otro lado, una política inapropiada de incitaciones puede que genere disgusto. En cualquiera de los acontecimientos, la complacencia es convertida en feedback que conmueve la figura propia y el entusiasmo para seguir esforzándose mejor. El vínculo total entre esfuerzo y complacencia es un método perpetuo, circular, que hace dificultoso valorar la consecuencia de un componente sobre otro.

Una de las sistemáticas que es más usada para generar un óptimo ambiente organizacional es la colaboración de los trabajadores, que logra efectuarse por medio del empleo metódico de componentes que consientan a los trabajadores ejecutar una ocupación activa en las determinaciones que los conmueven, así como en su vínculo con la empresa. A través de estos componentes, los trabajadores logran un significado de compromiso, de propiedad, inclusive, acerca de las determinaciones en que han contribuido. No obstante, para conseguir triunfo, las congruencias apartadas de ser partícipes en algunas determinaciones no son aptas; se requiere que la experiencia colaborativa se junte como parte completa de la ética de la organización.

El desafío que afronta hoy en día la elevada administración consiste en la creación de una sabiduría sistémica de elevado rendimiento que, de forma eficiente, conceda mando y responsabilidad a los integrantes de la organización. Aquella propensión a distribuir de modo más imparcial el mando se ha difundido en el mundo contemporáneo.

En el momento que supremamente se implementa en una empresa un eficiente método de reparto de las determinaciones y adeudos, es posible que se muestre un contexto acreditado como el anómalo Pigmalión.

## ***I. Clima laboral positivo***

Robbins y Judge (2017) señalan que en un área de desarrollo verdadero en la investigación del comportamiento organizacional es la instrucción organizacional buena, que investiga la manera en cómo las organizaciones fomentan su recurso humano, incentivo de constancia, y fomentan el potencial.

En base a ello, su réplica reside en seguir investigando lo que está bien las organizaciones.

Ciertos indicadores esenciales en dicho estudio positivo sobre el interés, el optimismo, la esperanza y la resiliencia ante las presiones.

Los investigadores han analizado la definición denominada “el mejor yo reflejado”, mejor dicho, el hecho de solicitar al personal que piensen en contextos

en el cual se han presentado en un “mejor momento individual”, con el objetivo de comprender la forma de sacar provecho a sus fortalezas.

La noción es sacar a relucir que todos tenemos fortalezas, que, sin embargo, nos enfocamos por el general en nuestras limitaciones y en pocas ocasiones en la manera de sacar provecho a nuestras fortalezas.

Un aspecto de un clima laboral positivo es la cultura de la compañía, la cual interviene tanto en la conducta de los trabajadores, que las compañías han empezado a utilizar un director de cultura para moldear y conservar la personalidad de la empresa.

### **2.3. Bases filosóficas**

Remontando en la historia, en un inicio, las políticas de interrelación interna empiezan a desenvolverse en Europa y Estados Unidos, a finales de la década de los setenta, estación en que brota en los organigramas como una ocupación vinculada al Área de Recursos Humanos, se centró en propagar de modo vertical datos laborales y organizacionales; significa, datos acerca de situaciones de labor, sueldos, reglas, políticas, etc. “En este modelo de comunicación interna tradicional, se maneja una comunicación descendente, surge desde los directivos de la empresa hasta llegar a los distintos niveles de la pirámide jerárquica” (Leadvision, 2018) ... “Las herramientas utilizadas en este tipo de comunicación son: tableros, materiales impresos (revistas o periódicos), cartas, circulares, entrevistas, reuniones informativas, etc.” (Leadvision, 2018).

Por otro lado, Ganga, Piñones y Saavedra (2015) mencionan que históricamente el inicio de la edificación de la noción de “ambiente laboral” brota por medio de la Hipótesis de Campo de Kurt Lewin hacia finales de los años 30, aquella teoría tiene como especialidad, precisar la ocupación que le consiente a las personas vincularse con su contexto, donde cada individuo valora lo que sucede a su alrededor, por ende, se genera una reflexión valórica de lo que es su contexto y patrón de comportamiento. Al pensamiento que tiene de sí el colaborador y del contexto, con el cual interrelaciona, Lewin le asigna “Ambiente” o “Ambiente Psíquico”; significa, un contexto práctico que logra ser verificado en la empresa como cualquier acontecimiento concreto. Es de ese modo como Lewin desde la creación de ambientes para la experiencia de equipos,

reveló que las discrepancias de conducta o de actuación que había visto en ellos, incumbía más bien a las discrepancias de ambientes o climas, más que a las peculiaridades coetáneas de los equipos. Desde estas investigaciones brota la intranquilidad de juntar la noción de “ambiente” al universo organizacional, para lograr declarar las interacciones entre la empresa y la persona, y su vínculo con el entusiasmo del trabajador y su consecuencia en la producción de la organización.

#### **2.4. Definición de términos básicos**

##### *Comunicación interna*

La comunicación interna como el transcurso a través del cual los individuos cambian datos en una empresa (Chiavenato, 2015, p. 321).

##### *Clima laboral*

Es la caracterización del grado de complacencia del trabajador en vínculo a variados componentes del procedimiento funcionario y por consecuencia en vínculo a la organización en la que labora (Robbins y Coulter, 2014, p. 403).

##### *Comunicación vertical*

Es la que es constituida por los distintos grados del grado de la empresa (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015)

##### *Comunicación horizontal*

Es la que se crea y desenvuelve entre personas de la misma clase competitiva, en otros términos, se establece entre integrantes de departamentos o divisiones de una empresa que conciernen al mismo grado de jerarquía (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

##### *Comunicación diagonal*

Se genera entre personas que ocupan diferentes grados en la organización, pero no determinan entre sí relaciones de subordinación (Pérez, Pérez, López y Caballero, 2015).

##### *Autorrealización*

Son las apreciaciones que tienen los empleados en vínculo a las probabilidades que le brinda su ambiente de trabajo para consentirle desenvolverse de modo competitivo y

particular eventual con las labores conjuntamente de las graffías del porvenir (Palma, 2004).

#### *Involucramiento laboral*

Hace referencia a las cualidades laborales y la correspondiente caracterización con aquellos, conjuntamente del compromiso para verificar el concerniente desempeño y desarrollo de la empresa futura (Palma, 2004).

#### *Supervisión*

Hace referencia a las evaluaciones de las ocupaciones de los encargados en relación a la inspección que hacen dentro de la jornada laboral, conjuntamente de distinguirse si hay ayuda o mentores para que las labores se hagan de modo oportuno a futuro (Palma, 2004).

#### *Condiciones laborales*

Referido a si la empresa proporciona a los trabajadores los utensilios requeridos para que aquellos logren hacer sus trabajos adecuadamente a futuro (Palma, 2004).

## **2.5. Hipótesis de investigación**

### **2.4.1. Hipótesis general**

La comunicación interna influye significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

- a. Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.
- b. Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.

- c. Las comunicaciones formales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.
- d. Las comunicaciones informales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.
- e. Las relaciones laborales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021.

## 2.6. Operacionalización de las variables

| Variable Independiente          | Dimensiones                         | Indicadores   |
|---------------------------------|-------------------------------------|---|
| <b>COMUNICACIÓN<br/>INTERNA</b> | <i>Comunicaciones verticales</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verticales descendentes.</li> <li>- Verticales ascendentes.</li> </ul>   |
|                                 | <i>Comunicaciones transversales</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizontales.</li> <li>- Diagonales.</li> </ul>  |
|                                 | <i>Comunicaciones formales</i>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canales conocidos.</li> <li>- Canales aceptados.</li> </ul>  |
|                                 | <i>Comunicaciones informales</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre.</li> <li>- Ansiedad.</li> <li>- Deseo de tener información de primera mano.</li> <li>- Credibilidad.</li> </ul> |
|                                 | <i>Relaciones laborales</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de acogida.</li> <li>- Buzón de ideas y sugerencias.</li> <li>- Encuestas y sondeos.</li> </ul>                           |

Fuente: Sánchez (2015).

| <b>Variable Dependiente</b> | <b>Dimensiones</b>             | <b>Indicadores</b>   |
|-----------------------------|--------------------------------|--|
| <b>CLIMA LABORAL</b>        | <i>Autorrealización</i>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oportunidades de crecimiento.</li> <li>- Interés a los empleados.</li> <li>- Definición de objetivos.</li> <li>- Reconocimiento.</li> <li>- Aprendizaje y desarrollo.</li> <li>- Creatividad e innovación.</li> </ul> |
|                             | <i>Involucramiento laboral</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso.</li> <li>- Mejora continua.</li> <li>- Claridad visión misión y valores.</li> <li>- Vida laboral de calidad.</li> </ul>   |
|                             | <i>Supervisión</i>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo de jefes.</li> <li>- Responsabilidades claras.</li> <li>- Seguimiento y control.</li> <li>- Normas y procedimientos.</li> <li>- Trato justo</li> </ul>  |
|                             | <i>Condiciones laborales</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones.</li> <li>- Integración.</li> <li>- Administración de los recursos.</li> <li>- Remuneración atractiva.</li> <li>- Tecnología.</li> <li>- Remuneración acorde al trabajo.</li> </ul>                |

Fuente: Palma (2004).

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño metodológico**

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

Explicativo, “porque se busca conocer ciertos hechos que suceden de forma determinada, donde el propósito es determinar las causas de los fenómenos, para lo cual integran las diversas teorías que permiten explicar e interpretar los hechos” (INEGI, 2005, p. 23).

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

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

#### **3.2. Población y muestra**

##### **3.2.1. Población**

La población estuvo representada por 61 colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón.

### **3.2.2. Muestra**

La población es de tamaño razonable para que la investigación lo tome en su totalidad, por ende, no fue necesario el cálculo.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos**

Técnica: encuesta. El cuestionario ayudó a medir ambas variables, las cuales son Comunicación interna y Clima laboral. El cuestionario fue respondido por los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón.

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

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

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

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1. Análisis de resultados

##### A. Análisis descriptivo

**Objetivo general:** Establecer de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 1

*Resultados entre la comunicación interna y clima laboral*

|                      |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|----------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                      |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                      |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Comunicación interna | Eficaz      | 5             | 8.2% | 2             | 3.3%  | 0          | 0.0%  |
|                      | Poco eficaz | 1             | 1.6% | 43            | 70.5% | 0          | 0.0%  |
|                      | Ineficaz    | 0             | 0.0% | 0             | 0.0%  | 10         | 16.4% |

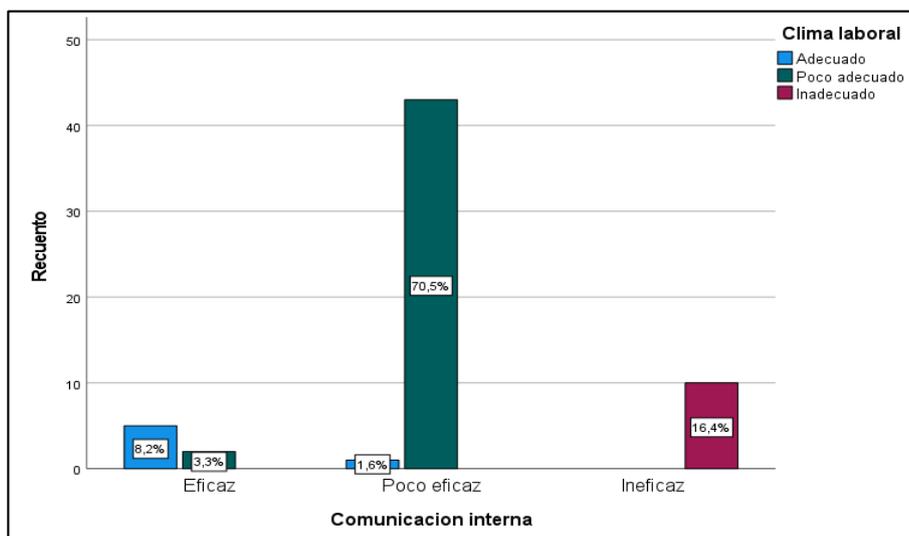


Figura 1. Comunicación interna y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 8.2% calificó la comunicación interna eficaz y el 1.6% indicó que se maneja de manera poco eficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada el 3.3% acotó que la comunicación interna se encuentra en un grado eficaz y el 70.5% resaltó que esta en un nivel poco eficaz. Por ultimo, en cuestion del total de encuestados que menciono que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz la comunicación interna.

**Objetivo específico 1:** Establecer de qué manera las comunicaciones verticales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 2

*Resultados entre la comunicación vertical y clima laboral*

|                           |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|---------------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                           |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                           |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Comunicaciones verticales | Eficaz      | 5             | 8.2% | 15            | 24.6% | 0          | 0.0%  |
|                           | Poco eficaz | 0             | 0.0% | 24            | 39.3% | 0          | 0.0%  |
|                           | Ineficaz    | 1             | 1.6% | 6             | 9.8%  | 10         | 16.4% |

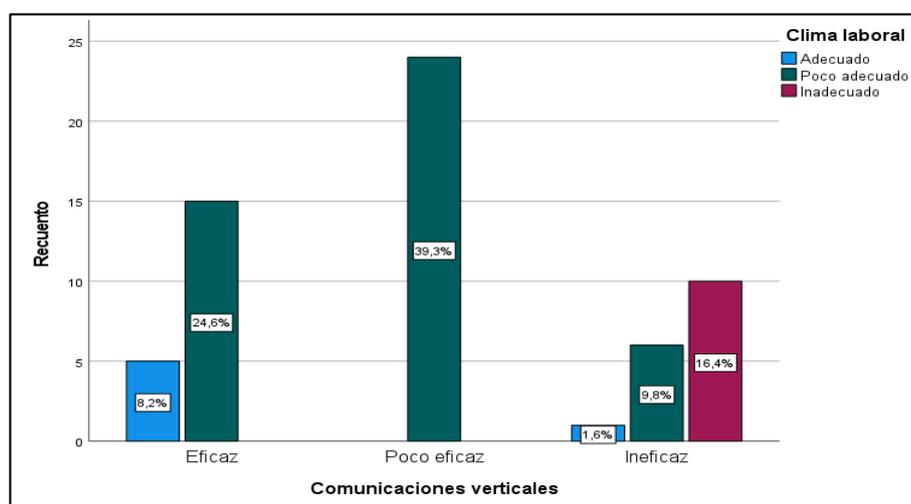


Figura 2. Comunicación vertical y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 8.2% calificó la comunicación vertical eficaz y el 1.6% indicó que se maneja de manera ineficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada

el 24.6% acotó que la comunicación vertical se encuentra en un grado eficaz, el 39.3% resaltó que esta en un nivel poco eficaz y el 9.8% calificó de ineficaz. Por ultimo, en cuestion del total de encuestados que menciono que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz la comunicación vertical.

**Objetivo específico 2:** Establecer de qué manera las comunicaciones transversales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 3

*Resultados entre la comunicación transversal y clima laboral*

|                              |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|------------------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                              |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                              |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Comunicaciones transversales | Eficaz      | 4             | 6.6% | 11            | 18.0% | 0          | 0.0%  |
|                              | Poco eficaz | 2             | 3.3% | 27            | 44.3% | 0          | 0.0%  |
|                              | Ineficaz    | 0             | 0.0% | 7             | 11.5% | 10         | 16.4% |

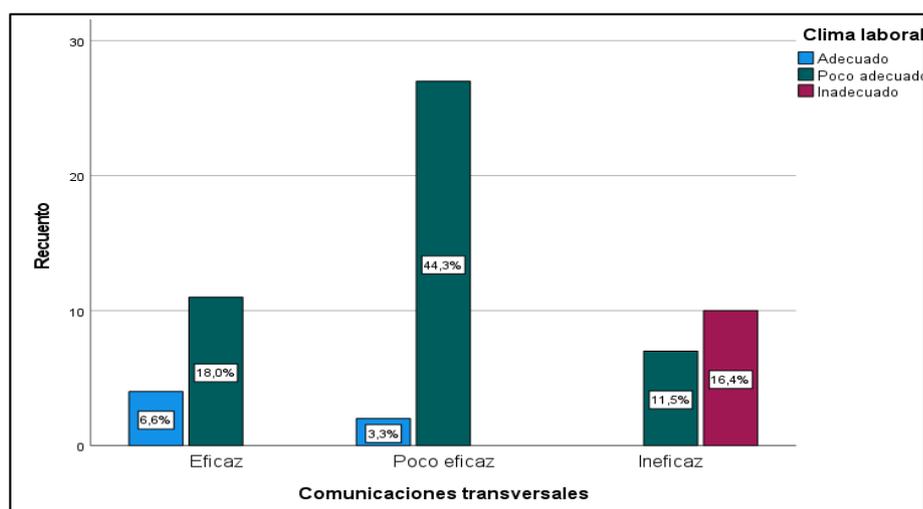


Figura 3. Comunicación transversal y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 6.6% calificó las comunicaciones transversales es eficaz y el 3.3% indicó que se maneja de manera poco eficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada el 18.8% acotó que la comunicaciones transversales se encuentra en un grado eficaz, el 44.3% resaltó que esta en un nivel poco eficaz y el 11.5% calificó de

ineficaz. Por ultimo, en cuestion del total de encuestados que menciono que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz las comunicaciones transversales.

**Objetivo específico 3:** Establecer de qué manera las comunicaciones formales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 4

*Resultados entre la comunicación formal y clima laboral*

|                         |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|-------------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                         |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                         |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Comunicaciones formales | Eficaz      | 4             | 6.6% | 10            | 16.4% | 0          | 0.0%  |
|                         | Poco eficaz | 2             | 3.3% | 33            | 54.1% | 0          | 0.0%  |
|                         | Ineficaz    | 0             | 0.0% | 2             | 3.3%  | 10         | 16.4% |

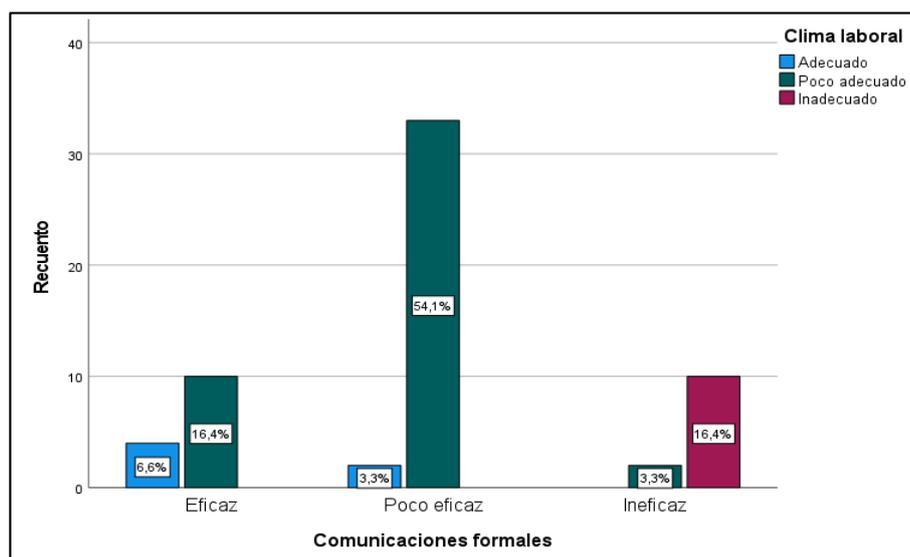


Figura 4. Comunicaciones formales y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 6.6% calificó las comunicaciones formales es eficaz y el 3.3% indicó que se maneja de manera poco eficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada el 16.4% acotó que las comunicaciones formales se encuentra en un grado eficaz, el 54.1% resaltó que esta en un nivel poco eficaz y el 3.3% calificó de ineficaz. Por

ultimo, en cuestion del total de encuestados que menciono que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz las comunicaciones formales.

**Objetivo específico 4:** Establecer de qué manera las comunicaciones informales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 5

*Resultados entre la comunicación informal y clima laboral*

|                           |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|---------------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                           |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                           |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Comunicaciones informales | Eficaz      | 5             | 8.2% | 8             | 13.1% | 0          | 0.0%  |
|                           | Poco eficaz | 1             | 1.6% | 37            | 60.7% | 0          | 0.0%  |
|                           | Ineficaz    | 0             | 0.0% | 0             | 0.0%  | 10         | 16.4% |

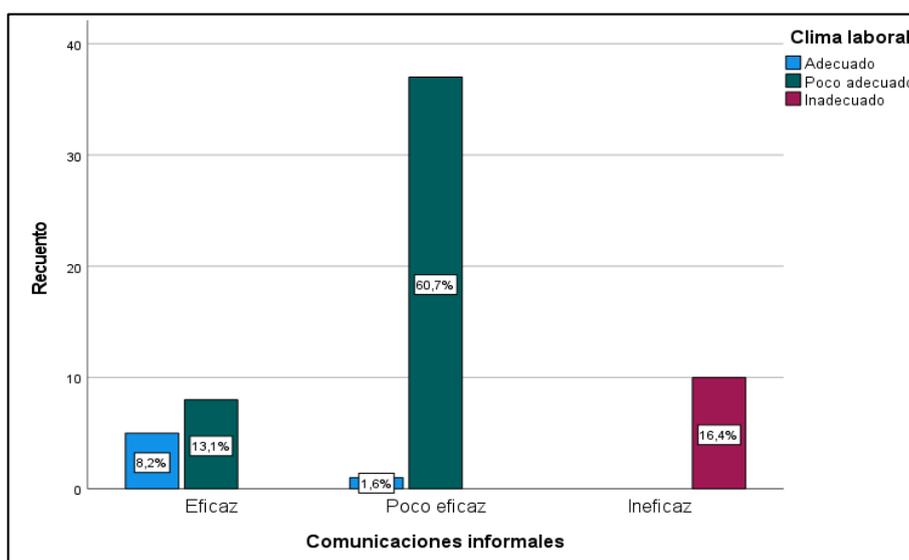


Figura 5. Comunicaciones informales y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 8.2% calificó las comunicaciones informales es eficaz y el 1.6% indicó que se maneja de manera poco eficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada el 13.1% acotó que las comunicaciones informales se encuentra en un grado eficaz y el 60.7% resaltó que esta en un nivel poco eficaz. Por ultimo, en cuestion del total de encuestados que menciono que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz las comunicaciones informales.

**Objetivo específico 5.** Establecer de qué manera las relaciones laborales influyen en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 – Oyón, año 2021.

Tabla 6

*Resultados entre las relaciones laborales y clima laboral*

|                      |             | Clima laboral |      |               |       |            |       |
|----------------------|-------------|---------------|------|---------------|-------|------------|-------|
|                      |             | Adecuado      |      | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|                      |             | f             | %    | f             | %     | f          | %     |
| Relaciones laborales | Eficaz      | 3             | 4.9% | 5             | 8.2%  | 0          | 0.0%  |
|                      | Poco eficaz | 3             | 4.9% | 36            | 59.0% | 0          | 0.0%  |
|                      | Ineficaz    | 0             | 0.0% | 4             | 6.6%  | 10         | 16.4% |

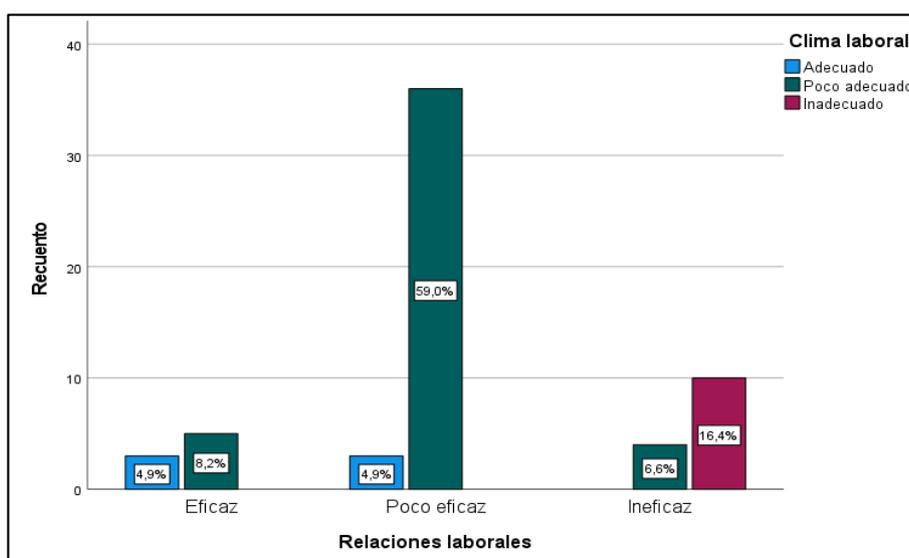


Figura 6. Relaciones laborales y clima laboral.

La tabla evidencia que cuando el clima laboral es adecuado se ve que el 4.9% calificó las relaciones laborales es eficaz y el otro 4.9% indicó que se maneja de manera poco eficaz. En segundo lugar, en cuanto al total de encuestados que consideran que el clima laboral es poco adecuada el 8.2% acotó que las relaciones laborales se encuentra en un grado eficaz, el 59% resaltó que esta en un nivel poco eficaz y el 6.6% acotó que es ineficaz. Por ultimo, en cuestion del total de encuestados que mencionó que el clima laboral se presenta de manera inadecuada el 16.4% calificó de ineficaz las relaciones laborales.

## B. Prueba de normalidad

En la Tabla 7 se muestra que la prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov ya que la muestra está conformada por más de 50 encuestados, encontrándose para las variables de estudio valores menores al 0.05 indicando que no presentan una distribución normal, por lo tanto, la prueba de las variables la cual serán medidas mediante Rho de Spearman.

Tabla 7  
*Pruebas de normalidad*

|                              | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       |
|------------------------------|---------------------------------|----|-------|
|                              | Estadístico                     | gl | Sig.  |
| Comunicación interna         | 0.142                           | 61 | 0.004 |
| Comunicaciones verticales    | 0.156                           | 61 | 0.001 |
| Comunicaciones transversales | 0.141                           | 61 | 0.004 |
| Comunicaciones formales      | 0.117                           | 61 | 0.036 |
| Comunicaciones informales    | 0.124                           | 61 | 0.021 |
| Relaciones laborales         | 0.124                           | 61 | 0.021 |
| Clima laboral                | 0.115                           | 61 | 0.044 |

a. Corrección de significación de Lilliefors

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### Hipotesis general

Tabla 8

*Prueba de Rho de Spearman entre la comunicación interna y clima laboral*

|                    |                         |                               | Comunicación<br>interna | Clima laboral |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicación<br>interna | Coeficiente de<br>correlación | 1.000                   | ,895**        |
|                    |                         | Sig. (bilateral)              |                         | 0.000         |
|                    |                         | N                             | 61                      | 61            |
|                    | Clima laboral           | Coeficiente de<br>correlación | ,895**                  | 1.000         |
|                    |                         | Sig. (bilateral)              | 0.000                   |               |
|                    |                         | N                             | 61                      | 61            |

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

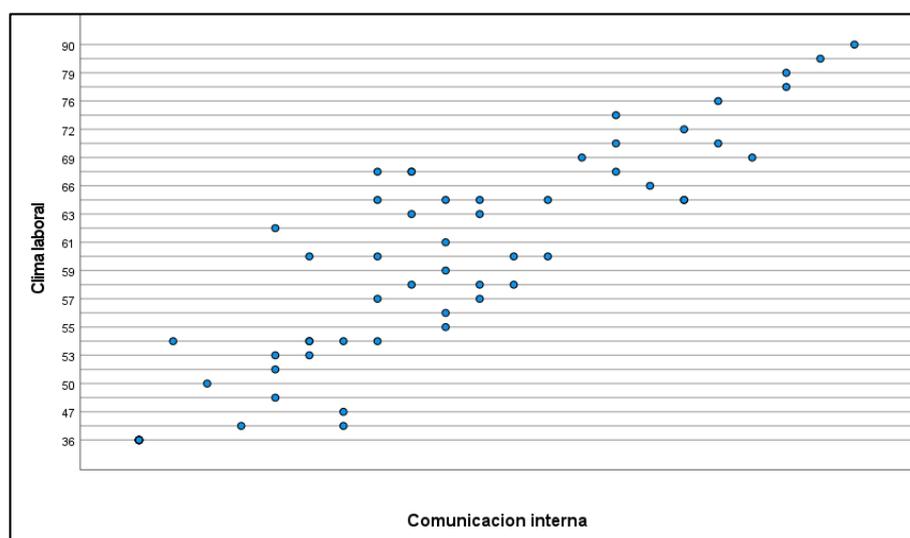


Figura 7. Comunicación interna y clima laboral.

Como se observa en la Tabla 8 que la significancia asintótica ( $p$  – valor = 0.000) es menor que el nivel de significancia ( $p$  – valor = 0.05), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que la comunicación interna influye significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.895 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

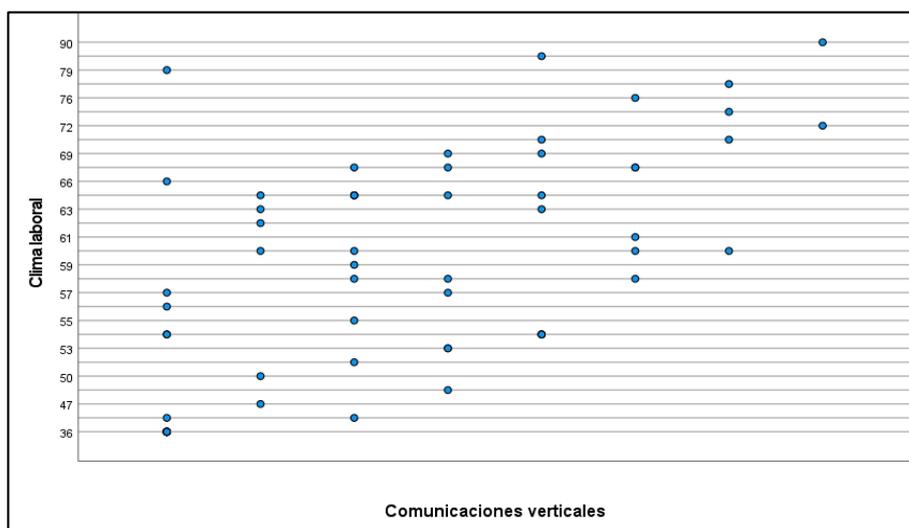
### Hipotesis espcifica 1

Tabla 9

*Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones verticales y clima laboral*

|                    |                              |                                | Comunicacione<br>s verticales | Clima laboral |
|--------------------|------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|---------------|
| Rho de<br>Spearman | Comunicaciones<br>verticales | Coefficiente de<br>correlación | 1.000                         | ,634**        |
|                    |                              | Sig. (bilateral)               |                               | 0.000         |
|                    |                              | N                              | 61                            | 61            |
|                    | Clima laboral                | Coefficiente de<br>correlación | ,634**                        | 1.000         |
|                    |                              | Sig. (bilateral)               | 0.000                         |               |
|                    |                              | N                              | 61                            | 61            |

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



*Figura 8 Comunicaciones verticales y clima laboral.*

Como se observa en la Tabla 9 que las comunicaciones verticales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.634 ubicándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

## Hipotesis espcifica 2

Tabla 10

*Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones transversales y clima laboral*

|                 |                              |                             | Comunicaciones transversales | Clima laboral |
|-----------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Comunicaciones transversales | Coefficiente de correlación | 1.000                        | ,793**        |
|                 |                              | Sig. (bilateral)            |                              | 0.000         |
|                 |                              | N                           | 61                           | 61            |
|                 | Clima laboral                | Coefficiente de correlación | ,793**                       | 1.000         |
|                 |                              | Sig. (bilateral)            | 0.000                        |               |
|                 |                              | N                           | 61                           | 61            |

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

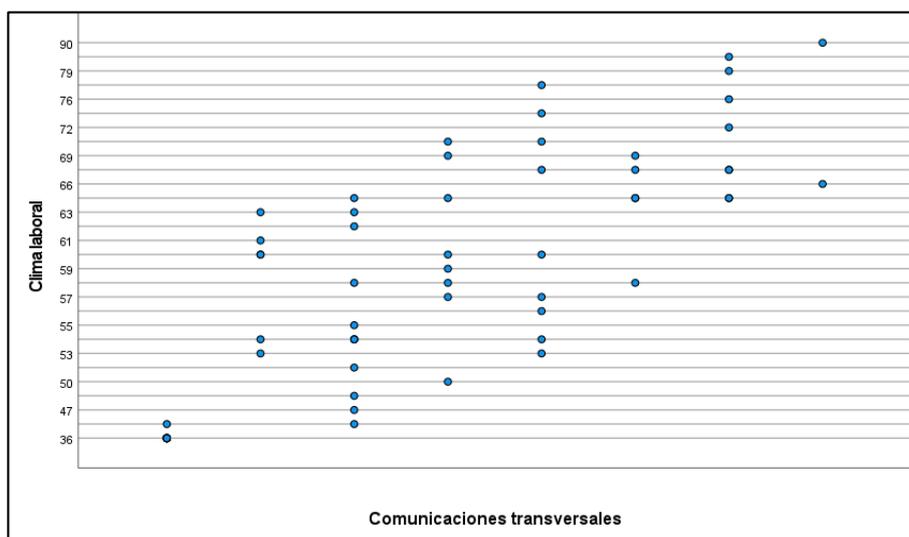


Figura 9. Comunicaciones transversales y clima laboral.

Como se observa en la Tabla 10 que las comunicaciones transversales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.793 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

### Hipotesis espcifica 3

Tabla 11

*Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones formales y clima laboral*

|                 |                         |                             | Comunicaciones formales | Clima laboral |
|-----------------|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Comunicaciones formales | Coefficiente de correlación | 1.000                   | ,588**        |
|                 |                         | Sig. (bilateral)            |                         | 0.000         |
|                 |                         | N                           | 61                      | 61            |
|                 | Clima laboral           | Coefficiente de correlación | ,588**                  | 1.000         |
|                 |                         | Sig. (bilateral)            | 0.000                   |               |
|                 |                         | N                           | 61                      | 61            |

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

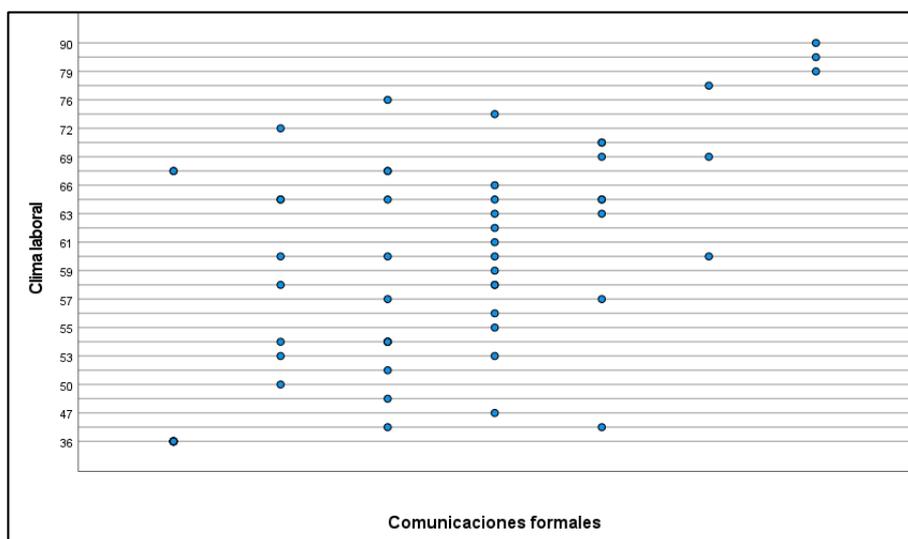


Figura 10. Comunicaciones formales y clima laboral.

Como se observa en la Tabla 11 que las comunicaciones formales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.588 ubicándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

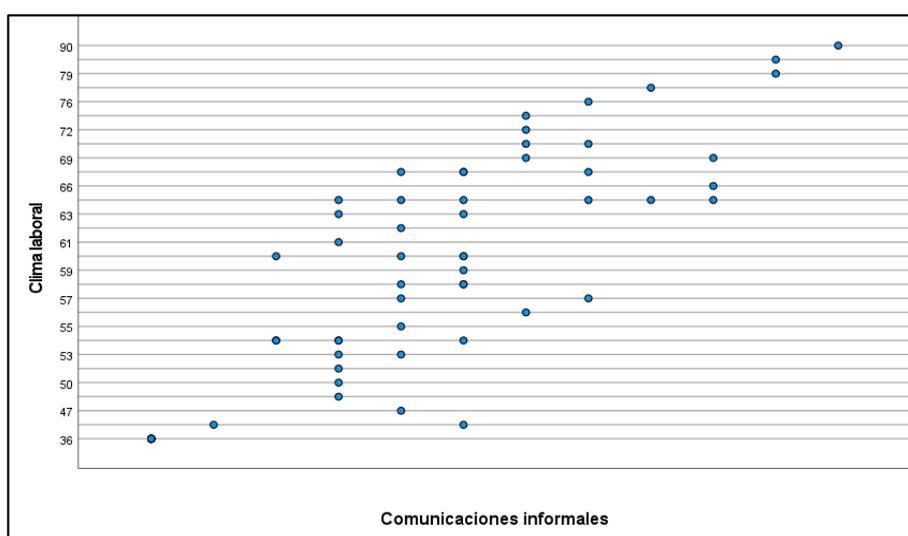
### Hipotesis especifica 4

Tabla 12

*Prueba de Rho de Spearman entre la comunicaciones informales y clima laboral*

|                  |                           |                             | Comunicaciones informales | Clima laboral |
|------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------|
| Rho de Spearman  | Comunicaciones informales | Coefficiente de correlación | 1.000                     | ,830**        |
|                  |                           | Sig. (bilateral)            |                           | 0.000         |
|                  | N                         |                             | 61                        | 61            |
|                  | Clima laboral             | Coefficiente de correlación | ,830**                    | 1.000         |
| Sig. (bilateral) |                           | 0.000                       |                           |               |
| N                |                           | 61                          | 61                        |               |

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



*Figura 11. Comunicaciones informales y clima laboral.*

Como se observa en la Tabla 12 que las comunicaciones informales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.830 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

### Hipotesis especifica 5

Tabla 13

*Prueba de Rho de Spearman entre las relaciones laborales y clima laboral*

|                 |                      |                             | Relaciones laborales | Clima laboral |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|----------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Relaciones laborales | Coefficiente de correlación | 1.000                | ,605**        |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            |                      | 0.000         |
|                 |                      | N                           | 61                   | 61            |
|                 | Clima laboral        | Coefficiente de correlación | ,605**               | 1.000         |
|                 |                      | Sig. (bilateral)            | 0.000                |               |
|                 |                      | N                           | 61                   | 61            |

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

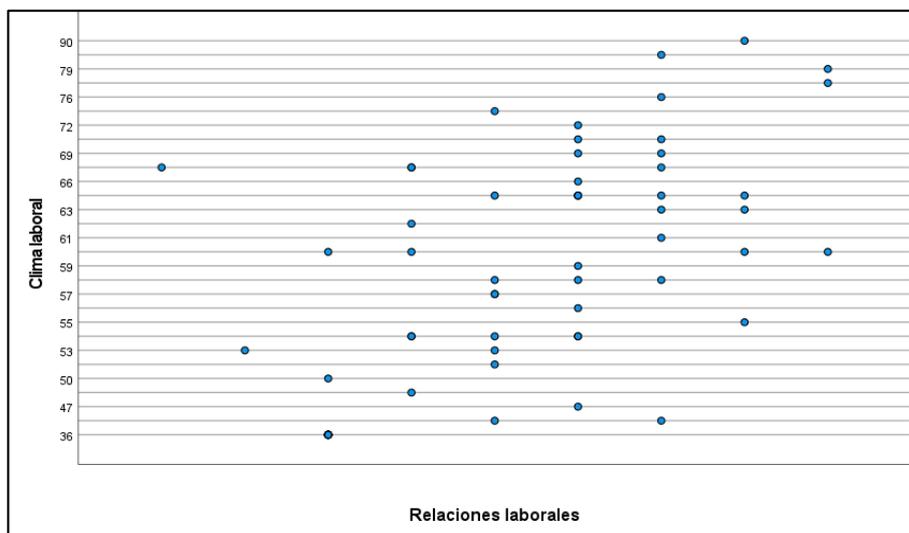


Figura 12. Relaciones laborales y clima laboral.

Como se observa en la Tabla 13 que las relaciones laborales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Además, mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.605 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN**

#### **5.1. Discusión de resultados**

La actual indagación tiene como propósito primordial establecer de qué manera la comunicación interna influye en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del empleo de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.895 situándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente podemos interpretar que la interrelación interna es importante en las empresas, aunque comúnmente se escucha que la comunicación no es eficiente como se espera, cuando existe una inadecuada comunicación esto tiene un impacto en el ambiente laboral, repercutiendo en la labor en equipo y la mejora continua de la organización. Un estudio Internacional sobre el clima laboral realizada en Ecuador por Guzmán (2018), señala que el personal en instituciones públicas labora en un clima, en promedio, negativo, con tendencia a la falta de estabilidad del trabajo, la falta de reconocimiento a sus ideales y la falta de crecimiento en su trabajo, viene generando falencias en sus relaciones interpersonales. En referencia a la comunicación, Mejía (2020) señala que las primitivas experiencias de interrelación no han permitido demostrar el avance de planes y, por consecuencia, la realización de los bienes, casos muy recurrentes en instituciones públicas. En el Perú, Rubio (2018) señala que existen elementos que intervienen negativamente en el ambiente organizacional de una institución como los términos y las condiciones de trabajo, que en casos donde no son favorables producen transformaciones en los cambios de ánimo e incentivo afectando el rendimiento del trabajador. Por otro lado, Chávez (2019) concluye que las instituciones el gran cometido por estas es que idealizan las acciones de comunicación se realizan de manera natural cuando deben ser impulsadas motivo por el cual es una gran

problemática en la gestión de las organizaciones. El ambiente laboral irradia el conocimiento que tienen los colaboradores acerca del contexto laboral, para una excelente participación no solo se debe centrar en dar mejoras a la remuneración económica, sino que también se debe considerar la comunicación que se da dentro de la organización, sobre todo porque es el trabajo donde los trabajadores pasan mayor tiempo de horas, si no existe un equilibrio entre la comunicación y el clima laboral, se corre el riesgo de generarse insatisfacción y desmotivación que generaría problemas e incumplimiento de los propósitos presentados por la empresa.

La presente investigación tiene como primer propósito concreto: Establecer de qué modo las comunicaciones verticales intervienen en el ambiente laboral en los trabajadores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.634 situándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que, en un significado extenso, la intención de la interrelación en una organización es verificar una variación, significa que, intervenir en los ejercicios enfocados a su prosperidad. Es primordial para la marcha interna de las empresas, dado que completa las ocupaciones funcionarias. De esa manera Barrera (2021) en su investigación de maestría con título “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias”, la cual sus resultados estudiados en las dimensiones de interrelación interna fueron que, en la comunicación vertical ascendente y accesibilidad dentro de la unidad de trabajo, el resultado arrojó un puntaje de 55,39, es decir, que la comunicación de los colaboradores hacia los supervisores inmediatos de la compañía fue alta y favorable. La investigación concluyó que hay un vínculo positivo, directa y significativo entre la interrelación interna y el clima organizacional.

La actual indagación tiene como segundo propósito determinado: Establecer de qué modo las comunicaciones transversales intervienen en el ambiente laboral en los trabajadores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.793 situándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Chiavenato (2014) indica que la motivación llega a ser el empuje para alcanzar lo propuesto en las organizaciones, si es que además se

satisfacen ciertas necesidades personales, de ello se concibe la definición de moral, mejor dicho, la ética de los trabajadores surgió con la tesis de los vínculos humanitarios. La moral es una concepción inmaterial, sin embargo, muy bien perceptible. En verdad, es el producto de la motivación de las personas incitada por la satisfacción o disgusto de las carencias personales. Conforme la organización puede satisfacer sus carencias la moral se elevará, sin embargo, sucederá lo contrario si no se percibe dicha satisfacción. A menudo, la moral se eleva si estas carencias personales están en un contexto de satisfacción, y baja si hallan dificultades que impidan su satisfacción y generan infortunio. Se genera ya que es un clima psíquico y social que hay en una compañía que influye las conductas de sus miembros. Una moral elevada direcciona a un ambiente receptivo, amistoso, cálido y agradable, en tanto que la moral baja a menudo genera un ambiente inoportuno, poco agradable y frío. La conducta de los individuos está sujeta a la moral. Dichos comportamientos ante cosas, individuos o contextos son una postura que predispone a tener un cierto comportamiento. Una moral alta va de la mano junto a un cierto comportamiento de compromiso, impulso, aprobación, entusiasmo e interés positivo frente al trabajo, también que minimiza incidencias de indisciplina. También estimula la cooperación ya que se apoya de un fundamento psicológico en donde resalta las ganas de pertenecer a un equipo y la satisfacción que predomina en una organización, particularmente cuando la organización formal se acopla a la organización no formal, sus comunicaciones de excelente calidad y del grado agradable de inspección. Por otro lado, la ética baja va acompañada de conducta de no provecho, negación, desaprobación con respecto a la labor, a menudo genera problemas de supervisión y disciplina. La ética es consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades particulares de las personas. De esa manera, Meza (2021) en su investigación de maestría con título “Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.”, la cual sus resultados en la dimensión autorrealización 54 % de los sujetos su percepción se manifestó de manera desfavorable; en la dimensión involucramiento laboral el 14 % de los sujetos su percepción se manifestó de manera desfavorable; en la dimensión supervisión el 63 % reflejó de manera desfavorable y en la dimensión condiciones laborales el 66% no está conforme que se ubican en la escala de manera desfavorable. La conclusión fue que el modo transformador se encuentra concurrente en SERLI, siendo el mejor de acuerdo con Blake y Mouton.

La presente investigación tiene como tercer propósito determinado: Establecer de qué modo las comunicaciones formales intervienen en el ambiente laboral en los trabajadores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.588 situándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Robbins y Coulter (2014) menciona que en la cadena de la interrelación mana conforme a la cadena formal de superioridad, de modo ascendente y descendente. La cadena rueda simboliza la interrelación que mana entre un guía enérgico y manifiestamente reconocible y los otros integrantes de un grupo o conjunto de labor. El guía marcha como el medio a través del cual destila toda la interrelación. Posteriormente, en la cadena de todos los medios la interrelación destila desenvueltamente entre todos los miembros del grupo de labor. De esa manera, Ccasa y Mamani (2019) en su tesis de licenciatura titulada “Comunicación interna en el trabajo en equipo de los empleados administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Sur Arequipa, 2019”, la cual sus resultados con respecto a la variable comunicación interna en su dimensión comunicación ascendente el 30% de los encuestados la señala como mala; en la dimensión comunicación horizontal el 30% de los encuestados la señala como mala y en la dimensión comunicación descendente el 35% de los encuestados la señala como mala. La investigación concluyó que la interrelación ascendente deduce perjudicialmente en los grupos de labor perturbando el cumplimiento de propósitos, ello como efecto de la inexperiencia, la escasez de competitivos de la especialidad.

La presente investigación tiene como cuarto propósito concreto: Establecer de qué modo las comunicaciones informales intervienen en el ambiente laboral en los trabajadores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.830 situándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Robbins y Coulter (2014) mencionan que sin duda son parte significativa de cualquier cadena de diálogo, y merece el esfuerzo entenderlos. Al proceder como filtro y como componente de feedback, los rumores marcan con exactitud los asuntos dificultosos que los trabajadores consideran son importantes. Por otra parte, a partir del enfoque gerencial puede que se analice lo que sucede con los rumores (qué datos se encuentran comunicando, de qué manera mana

y qué personas son las primordiales transmisoras de los datos). Al encontrarse cautelosos del flujo y los modelos de los rumores, los encargados logran hallar los asuntos que tienen inquietos a los trabajadores y, al mismo tiempo, usar los rumores con la finalidad de propagar datos relevantes. Como es absurdo excluir completamente los rumores, los encargados tienen que “dirigirlos” como una cadena distinguida de datos. Del mismo modo no es posible excluir completamente el flujo de los rumores, no obstante, los encargados lograrían disminuir sus efectos perjudiciales. ¿De qué manera? Dialogando de modo abierto, íntegro y honrado con los trabajadores, primordialmente en contextos en que los colaboradores no se encuentran conformes con las determinaciones planteadas o elegidas por los encargados. De esa manera, Cantoral (2018), “Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL’s de Lima Metropolitana”, la cual en función a sus resultados clima organizacional en la dimensión autorrealización el 8,6% de los encuestados manifiestan un nivel bajo; en la dimensión involucramiento laboral el 7,8% de los encuestados declaran un grado bajo; la dimensión supervisión 37,2% alcanza un grado bajo; en la dimensión condiciones laborales 25,4% alcanza un grado bajo. Se concluyó que hay un vínculo directo y moderado entre las capacidades del encargado público y ambiente organizacional.

La presente investigación tiene como cuarto propósito concreto: Establecer de qué modo las relaciones laborales intervienen en el ambiente laboral en los trabajadores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021. Por consiguiente, conforme con los resultados conseguidos a través del uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.605 situándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Chiang y Nuñez (2010) señalan que Las reciprocidades de vínculos entre aspectos son reconocidas por los investigadores del clima. Este modelo, tiene como principal problema un saber concreto entre los aspectos del clima, de la estructura organizacional, del mecanismo y de resultado. Conforme los modelos presenten ser entendibles y hacen énfasis en la incidencia del feedback entre las variables, en estos consiste en determinar un patrón organizacional entre la relación entre personal y organización, de forma que se señalen los vínculos que ya existen entre la estructura y los mecanismos organizacionales, y entre el clima que surge del vínculo y su contexto institucional y humano. De esa manera, Sánchez (2018) en su indagación de maestría titulada “Comunicación organizacional interna y

desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017”, la cual sus resultados en relación a la interrelación organizacional el 25,8 % de los instructivos consideran que la interrelación organizacional es deficiente internamente en la institución. Se concluye que hay un vínculo directo y revelador entre la interrelación organizacional y el avance organizacional.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Las comunicaciones verticales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.634 ubicándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Es decir, a medida que exista confianza y adecuada comunicación por parte de los superiores de la organización para guiar a los trabajadores será mayor el apoyo cuando se presenten obstáculos durante la jornada laboral.
- Las comunicaciones transversales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.793 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Es decir, a medida que los superiores de la institución promuevan la comunicación horizontal para el trabajo en equipo será mayor el cumplimiento de los objetivos y políticas institucionales.
- Las comunicaciones formales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.588 ubicándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Es decir que a medida que la institución brinde información a los trabajadores de todas áreas a través de canales conocidos será mayor la eficacia de solución de los conflictos que se presente en la organización.

- Las comunicaciones informales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.830 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Es decir, a medida que la comunicación informal no genere incertidumbre para realizar su trabajo será menor las barreras que se presenten al momento de la toma de decisiones.
- Las relaciones laborales influyen significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.605 ubicándolo en un grado positivo moderado y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ). Es decir que a medida que se implemente un buzón de ideas y sugerencias para saber la opinión de los trabajadores será mayor su satisfacción para alcanzar una calidad de vida laboral.

Por lo expuesto:

- La comunicación interna influye significativamente en el clima laboral en los colaboradores administrativos de la UGEL N° 14 - Oyón, año 2021; que de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el uso de la Prueba de Rho de Spearman el valor fue de 0.895 ubicándolo en un grado positivo alto y un nivel de significancia igual a 0.00 ( $p < 0.05$ ).

## **6.2. Recomendaciones**

- Fortalecer la confianza y la adecuada comunicación por parte de los superiores de la organización para guiar a los trabajadores lo cual favorecerá el apoyo cuando se presenten obstáculos durante la jornada laboral.
- Establecer una disminución de trabajo individualizado promoviendo la comunicación horizontal para fomentar el trabajo de equipo con el fin de cumplir los objetivos y políticas institucionales.
- Reforzar los canales de información que permitan brindar la información clara, precisa, comprensible, objetiva y específica hacia todas las áreas con el objetivo

de efectivizar la solución de los conflictos que se puedan presentar en la organización.

- Establecer pautas en donde se plasme de manera clara las formalidades de cómo proceder en el intercambio de la información en todas las áreas de la organización con el fin que la comunicación informal genere incertidumbre en la toma de decisiones.
- Minimizar la insatisfacción que existe en los trabajadores implementando un buzón de ideas y sugerencias para saber su opinión y propiciar un ambiente colaborativo que proporcione las relaciones en las áreas.

## REFERENCIAS

### 7.1. Fuentes bibliográficas

- Chiang, M., & Nuñez, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8 ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Díaz, F., Escalona, M., Castro, D., León, A., & Ramírez, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Trillas.
- Fernández, D., & Fernández, E. (2015). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. España: Paraninfo.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México: Cengage Learning.
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional* (9 ed.). México D.F., México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14 ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill Educación.
- Louffat, E. (2012). *Administración de potencial humano* (2 ed.). Argentina : Cengage Learning .
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mochon, F., Mochon, M., & Saez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos*. Mexico D.F., Mexico: Alfaomega.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12 ed.). Mexico D.F.: Mc graw hill.

- Palma, S. (2004). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL. Obtenido de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SP\\_C](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SP_C)
- Pérez, H., Pérez, J., López, L., & Caballero, C. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Mc Graw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12 ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (17 ed.). México D.F.: Pearson.

## 7.2. Fuentes electrónicas

- Barrera, E. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias*. Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de [https://na04.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/57UTB\\_INST/1217066910005731](https://na04.alma.exlibrisgroup.com/view/delivery/57UTB_INST/1217066910005731)
- Cantoral, E. (2018). *Competencias del gerente público y clima organizacional en las UGEL's de Lima Metropolitana*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Lima. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28630/Cantoral\\_LEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28630/Cantoral_LEA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Carhuavilca, I., & Silva, F. (2021). *Clima organizacional y satisfacción de los colaboradores de la UGEL Chiclayo, 2020*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/8658/Carhuavilca%20Mejia%20Ital%20%26%20Silva%20Zubiate%20Felicitas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ccasa, N., & Mamani, M. (2019). *Comunicación interna en el trabajo en equipo de los empleados administrativos de la Unidad de Gestión Educativa Local*

(UGEL) Sur Arequipa, 2019. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/10705/Riccgone1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Chávez, A. (2019). *Influencia de la comunicación interna en la calidad de servicios de salud del Hospital III base Puno - EsSalud*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9175>

Ganga, F., Piñones, M. y Saavedra, L. (2015). *Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión*. Obtenido de <http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

Guzmán, L. (2018). *Análisis comparativo de la caracterización del clima organizacional en hospitales públicos y privados*. Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11080/1/T-UCSG-POS-MGSS-139.pdf>

Leadvisión (2017). *Evolución de la comunicación interna*. Obtenido de <http://leadvision.mx/enfoque-practico/evolucion-la-comunicacion-interna0/>

Macías, Z. (2015). *Estilos de liderazgo y la relación con el clima organizacional de los empleados de SERLI*. Tesis de maestría, Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13132/1/TESIS%20%20SERLI%20FINALpARAIMPRIMIR%20octubre-12-2015final.pdf>

Mejía, L. (2020). *Factores determinantes de la comunicación interna y externa (Integral) en instituciones públicas. caso Inficaldas*. Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Manizales, Manizales. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de [http://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1004/1/Factores\\_determinantes\\_comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_externa\\_Inficaldas.pdf](http://repositorio.autonoma.edu.co/bitstream/11182/1004/1/Factores_determinantes_comunicaci%C3%B3n_interna_externa_Inficaldas.pdf)

- Meza, M. (2021). *Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Mendotel S.A.* Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15875/1/T-UCSG-POS-MAE-325.pdf>
- Palma , S. (2004). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima: Editora y Comercializadora Cartolan EIRL. Obtenido de [https://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SP\\_C](https://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SP_C)
- Rubio, F. (2018). *Satisfacción laboral en relación con el clima organizacional en el Hospital de Apoyo Chepén – 2018*. Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Trujillo. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23974/rubio\\_vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23974/rubio_vf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, J. (2018). *Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Domingo Mandamiento Sipán, Hualmay, 2017*. Tesis de maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión , Huacho. Recuperado el 11 de noviembre de 2021, de <https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/613/tesis%20e n%20pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## ANEXOS

### ANEXO N°01 - CUESTIONARIO

a. Género

|           |  |
|-----------|--|
| Masculino |  |
| Femenino  |  |

b. Edad

|                         |  |
|-------------------------|--|
| Entre 18 años a 24 años |  |
| Entre 25 años a 31 años |  |
| Entre 32 años a 45 años |  |
| Más de 45 años          |  |

#### I. Instrucciones

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

| CUADRO DE CALIFICACIÓN   |   |
|--------------------------|---|
| Totalmente de acuerdo    | 5 |
| De acuerdo               | 4 |
| Más o menos de acuerdo   | 3 |
| En desacuerdo            | 2 |
| Totalmente en desacuerdo | 1 |

| ITEM   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| <b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>  |   |   |   |   |   |
| DIMENSIÓN 01   |   |   |   |   |   |
| 1. ¿Considera usted que los superiores de la institución utilizan la comunicación descendente para guiar a los trabajadores a alcanzar lo propuesto? |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| 2. ¿Considera usted que los trabajadores de la institución emplean la comunicación descendente para comunicar las actividades encomendadas por los superiores? |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 02</b>  |  |  |  |  |  |
| 3. ¿Considera usted que superiores de la institución promueven la comunicación horizontal para el trabajo en equipo?   |  |  |  |  |  |
| 4. ¿Considera usted que superiores de la institución emplean la comunicación diagonal para contar con información extra que ayude a lograr lo propuesto?       |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 03</b>  |  |  |  |  |  |
| 5. ¿La institución brinda información los trabajadores de todas áreas a través de canales conocidos?   |  |  |  |  |  |
| 6. ¿Los canales que utiliza la institución son aceptados por todos los trabajadores?   |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 04</b>  |  |  |  |  |  |
| 7. ¿Considera usted que la comunicación informal genera incertidumbre y no le permite realizar su trabajo?   |  |  |  |  |  |
| 8. ¿Tiene inconvenientes con su jefe o compañeros debido a rumores o malos entendidos?   |  |  |  |  |  |
| 9. ¿Siente deseos por obtener información de primera mano?   |  |  |  |  |  |
| 10. ¿Considera usted que la información que le brinda sus superiores es creíble?   |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 05</b>  |  |  |  |  |  |
| 11. ¿La institución cuenta con un plan de acogida que fomente la buena entre actitud entre los trabajadores?   |  |  |  |  |  |
| 12. ¿En la institución se emplea buzón de ideas y sugerencias para saber la opinión de los trabajadores?   |  |  |  |  |  |
| 13. ¿La institución realiza encuestas y sondeos para obtener información acerca del clima laboral?   |  |  |  |  |  |
| <b>CLIMA LABORAL</b>   |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 01</b>  |  |  |  |  |  |
| 14. ¿Considera usted que la institución le brinda oportunidades de progreso profesional?   |  |  |  |  |  |
| 15. ¿Percibe usted interés de su jefe por su éxito?  |  |  |  |  |  |
| 16. ¿Participa usted en definir objetivos y las acciones para lograr los objetivos?  |  |  |  |  |  |
| 17. ¿Los superiores reconocen sus logros?  |  |  |  |  |  |
| 18. ¿Considera usted las funciones que desarrollo le permiten aprender y desarrollarse?  |  |  |  |  |  |
| 19. ¿Considera usted que dentro de la institución se promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?  |  |  |  |  |  |
| <b>DIMENSIÓN 02</b>  |  |  |  |  |  |
| 20. ¿Se siente comprometido con el éxito de la institución?  |  |  |  |  |  |

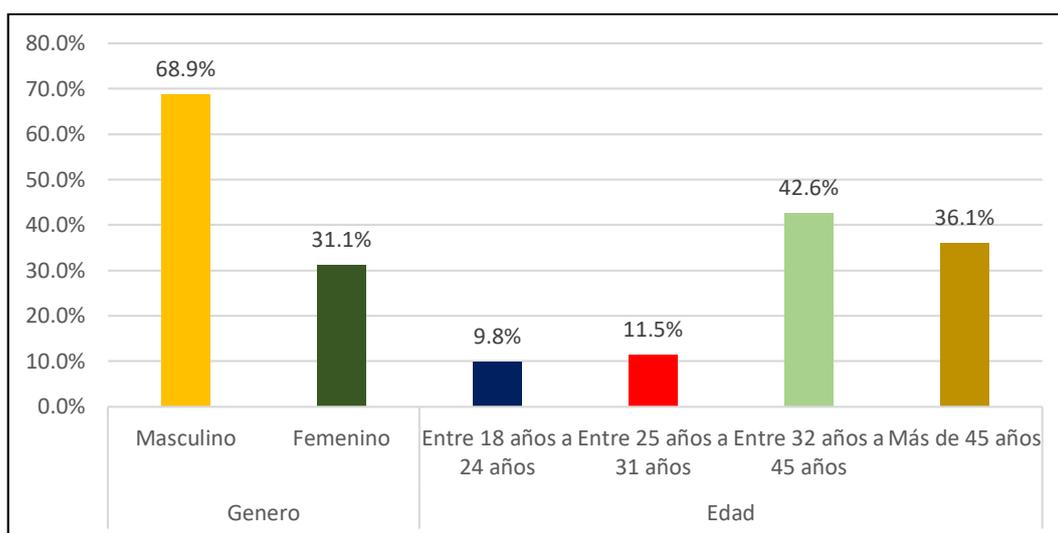
|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 21. ¿Considera usted en su área de trabajo se mejora continuamente?   |  |  |  |  |  |
| 22. ¿Considera usted que existe una clara definición de visión, misión y valores en la institución?                               |  |  |  |  |  |
| 23. ¿Considera usted que la institución es una buena alternativa para alcanzar calidad de vida laboral?                           |  |  |  |  |  |
| 24. ¿Se siente comprometido con el éxito de la institución?   |  |  |  |  |  |
| 25. ¿Considera usted en su área de trabajo se mejora continuamente?   |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 03  |  |  |  |  |  |
| 26. ¿Su superior le brinda su apoyo cuando se presentan obstáculos en su trabajo?   |  |  |  |  |  |
| 27. ¿Considera que las responsabilidades en su puesto están claramente definidas?   |  |  |  |  |  |
| 28. ¿Considera usted que se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades?                               |  |  |  |  |  |
| 29. ¿Existen normas y procedimientos como guías de trabajo?   |  |  |  |  |  |
| DIMENSIÓN 04  |  |  |  |  |  |
| 30. ¿Considera usted que en la institución se brinda oportunidad a los trabajadores de tomar decisiones en sus responsabilidades? |  |  |  |  |  |
| 31. ¿Considera que los grupos de trabajo en la institución se encuentran bien integrados?   |  |  |  |  |  |
| 32. ¿Considera usted que existe una buena administración de los recursos?   |  |  |  |  |  |
| 33. ¿Considera atractiva la remuneración en comparación a la ofrecida por otras instituciones?                                    |  |  |  |  |  |
| 34. ¿Se dispone de tecnología que facilite el trabajo?  |  |  |  |  |  |
| 35. ¿Considera que su remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros?   |  |  |  |  |  |

*Fuente: Elaboración propia en base a Sánchez (2015) y Palma (2004).*

## ANEXO N°02 – DATOS GENERALES

Tabla  
*Características de la muestra*

|        |                         | f  | %     |
|--------|-------------------------|----|-------|
| Género | Masculino               | 42 | 68.9% |
|        | Femenino                | 19 | 31.1% |
| Edad   | Entre 18 años a 24 años | 6  | 9.8%  |
|        | Entre 25 años a 31 años | 7  | 11.5% |
|        | Entre 32 años a 45 años | 26 | 42.6% |
|        | Más de 45 años          | 22 | 36.1% |



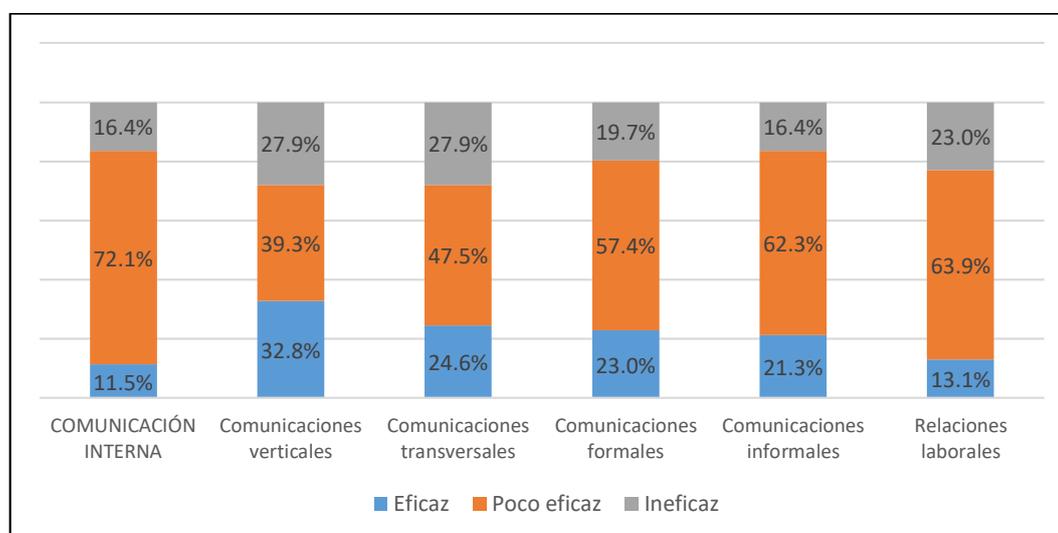
*Figura.* Característica de la muestra.

Se muestra en la Tabla que en cuestiona al género el 68.9% pertenece al masculino y el 31.1% pertenece al femenino. Por otro lado, en la edad el 9.8% tiene entre 18 años a 24 años, el 11.5% mencionó tener entre 25 años a 31 años, el 42.6% acotó tener entre 32 a 45 años y el 36.1% tiene mas de 45 años.

## ANEXO N°03 – ANALISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARAIBLES Y SUS DIMENSIONES

Tabla  
*Comunicación interna y dimensiones*

|                              | Eficaz |       | Poco eficaz |       | Ineficaz |       |
|------------------------------|--------|-------|-------------|-------|----------|-------|
|                              | f      | %     | f           | %     | f        | %     |
| Comunicación interna         | 7      | 11.5% | 44          | 72.1% | 10       | 16.4% |
| Comunicaciones verticales    | 20     | 32.8% | 24          | 39.3% | 17       | 27.9% |
| Comunicaciones transversales | 15     | 24.6% | 29          | 47.5% | 17       | 27.9% |
| Comunicaciones formales      | 14     | 23.0% | 35          | 57.4% | 12       | 19.7% |
| Comunicaciones informales    | 13     | 21.3% | 38          | 62.3% | 10       | 16.4% |
| Relaciones laborales         | 8      | 13.1% | 39          | 63.9% | 14       | 23.0% |

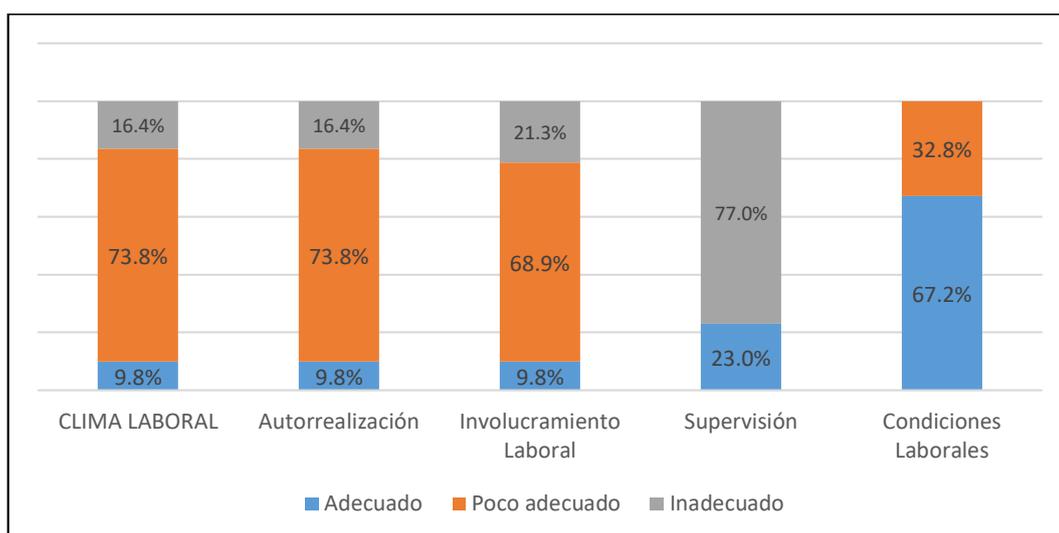


*Figura. Comunicación interna y dimensiones.*

Se muestra en la Tabla que en los grupos más predominantes que se presenta las dimensiones de la comunicación interna sobresalio que se maneja de manera poco eficaz siendo el 39.3% en las comunicaciones verticales, el 47.5% en las comunicaciones transversales, el 57.4% corresponde a las comunicaciones formales, el 62.3% en las comunicaciones informales y el 63.9% indicaron en las relaciones laborales. Y de manera general la comunicación interna se presenta que el 11.5% lo calificó en un nivel eficaz, en el caso del 72.1% evidenció que se presenta de manera poco eficaz y el 16.4% acotó que es ineficaz.

Tabla  
*Clima laboral y dimensiones*

|                         | Adecuado |       | Poco adecuado |       | Inadecuado |       |
|-------------------------|----------|-------|---------------|-------|------------|-------|
|                         | f        | %     | f             | %     | f          | %     |
| Clima laboral           | 6        | 9.8%  | 45            | 73.8% | 10         | 16.4% |
| Autorrealización        | 6        | 9.8%  | 45            | 73.8% | 10         | 16.4% |
| Involucramiento Laboral | 6        | 9.8%  | 42            | 68.9% | 13         | 21.3% |
| Supervisión             | 14       | 23.0% | 0             | 0.0%  | 47         | 77.0% |
| Condiciones Laborales   | 41       | 67.2% | 20            | 32.8% | 0          | 0.0%  |



*Figura.* Clima laboral y dimensiones.

Se muestra en la Tabla que los grupos predominantes en las dimensiones de Clima laboral están representados por el nivel poco adecuado siendo en la autorrealización el 73.8%, en el involucramiento laboral el 68.9% y en las condiciones labores representados por el 32.8%. De enfoque general se observa que el 9.8% acota que el clima laboral es adecuado, el 73.8% resalta que es poco adecuado y el 16.4% mencionó que es inadecuado.

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

### VALIDACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

| <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.730   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 403.762 |
|   | gl                  | 78      |
|   | Sig.                | 0.000   |

| <i>Comunalidades</i>                                       |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| P1   | 1.000   | 0.812      |
| P2   | 1.000   | 0.918      |
| P3   | 1.000   | 0.886      |
| P4   | 1.000   | 0.628      |
| P5   | 1.000   | 0.882      |
| P6   | 1.000   | 0.611      |
| P7   | 1.000   | 0.874      |
| P8   | 1.000   | 0.864      |
| P9   | 1.000   | 0.709      |
| P10  | 1.000   | 0.879      |
| P11  | 1.000   | 0.793      |
| P12  | 1.000   | 0.745      |
| P13  | 1.000   | 0.681      |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. |         |            |

## VALIDACIÓN DEL CLIMA LABORAL

| <i>Prueba de KMO y Bartlett</i>                     |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo |                     | 0.714   |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Aprox. Chi-cuadrado | 979.584 |
|   | gl                  | 231     |
|   | Sig.                | 0.000   |

| <i>Comunalidades</i>                                       |         |            |
|--|---------|------------|
|  | Inicial | Extracción |
| P14  | 1.000   | 0.841      |
| P15  | 1.000   | 0.819      |
| P16  | 1.000   | 0.911      |
| P17  | 1.000   | 0.882      |
| P18  | 1.000   | 0.744      |
| P19  | 1.000   | 0.570      |
| P20  | 1.000   | 0.827      |
| P21  | 1.000   | 0.791      |
| P22  | 1.000   | 0.742      |
| P23  | 1.000   | 0.868      |
| P24  | 1.000   | 0.727      |
| P25  | 1.000   | 0.922      |
| P26  | 1.000   | 0.883      |
| P27  | 1.000   | 0.884      |
| P28  | 1.000   | 0.878      |
| P29  | 1.000   | 0.949      |
| P30  | 1.000   | 0.774      |
| P31  | 1.000   | 0.734      |
| P32  | 1.000   | 0.628      |
| P33  | 1.000   | 0.516      |
| P34  | 1.000   | 0.722      |
| P35  | 1.000   | 0.928      |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. |         |            |

## CONFIABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| 0.863                             | 13             |

## CONFIABILIDAD DEL CLIMA LABORAL

| <i>Estadísticas de fiabilidad</i> |                |
|-----------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach                  | N de elementos |
| 0.923                             | 22             |



## ANEXO N° 05 – BASE DE DATOS

| Género | Edad | COMUNICACIÓN INTERNA | Comunicaciones verticales | p1 | p2 | Comunicaciones transversales | p3 | p4 | Comunicaciones formales | p5 | p6 | Comunicaciones informales | p7 | p8 | p9 | p10 | Relaciones laborales | p11 | p12 | p13 |
|--------|------|----------------------|---------------------------|----|----|------------------------------|----|----|-------------------------|----|----|---------------------------|----|----|----|-----|----------------------|-----|-----|-----|
| 1      | 2    | 43                   | 10                        | 5  | 5  | 8                            | 5  | 3  | 4                       | 1  | 3  | 12                        | 5  | 3  | 1  | 3   | 9                    | 5   | 1   | 3   |
| 2      | 1    | 51                   | 7                         | 2  | 5  | 8                            | 3  | 5  | 9                       | 5  | 4  | 17                        | 3  | 5  | 5  | 4   | 10                   | 5   | 3   | 2   |
| 1      | 4    | 19                   | 3                         | 1  | 2  | 2                            | 1  | 1  | 3                       | 1  | 2  | 5                         | 1  | 1  | 1  | 2   | 6                    | 3   | 1   | 2   |
| 1      | 2    | 39                   | 4                         | 2  | 2  | 3                            | 1  | 2  | 8                       | 5  | 3  | 11                        | 1  | 2  | 5  | 3   | 13                   | 5   | 5   | 3   |
| 2      | 1    | 19                   | 3                         | 1  | 2  | 2                            | 1  | 1  | 3                       | 1  | 2  | 5                         | 1  | 1  | 1  | 2   | 6                    | 3   | 1   | 2   |
| 2      | 1    | 26                   | 3                         | 2  | 1  | 3                            | 2  | 1  | 5                       | 4  | 1  | 8                         | 2  | 1  | 4  | 1   | 7                    | 2   | 4   | 1   |
| 1      | 3    | 33                   | 3                         | 1  | 2  | 4                            | 3  | 1  | 7                       | 3  | 4  | 11                        | 3  | 1  | 3  | 4   | 8                    | 1   | 3   | 4   |
| 2      | 3    | 36                   | 5                         | 3  | 2  | 7                            | 2  | 5  | 4                       | 3  | 1  | 11                        | 2  | 5  | 3  | 1   | 9                    | 5   | 3   | 1   |
| 1      | 3    | 32                   | 6                         | 3  | 3  | 3                            | 1  | 2  | 6                       | 3  | 3  | 9                         | 1  | 2  | 3  | 3   | 8                    | 2   | 3   | 3   |
| 1      | 3    | 31                   | 4                         | 1  | 3  | 4                            | 2  | 2  | 6                       | 5  | 1  | 10                        | 2  | 2  | 5  | 1   | 7                    | 1   | 5   | 1   |
| 1      | 4    | 43                   | 5                         | 4  | 1  | 8                            | 4  | 4  | 7                       | 2  | 5  | 15                        | 4  | 4  | 2  | 5   | 8                    | 1   | 2   | 5   |
| 1      | 4    | 36                   | 5                         | 4  | 1  | 4                            | 1  | 3  | 6                       | 1  | 5  | 10                        | 1  | 3  | 1  | 5   | 11                   | 5   | 1   | 5   |
| 1      | 4    | 41                   | 5                         | 3  | 2  | 8                            | 5  | 3  | 5                       | 1  | 4  | 13                        | 5  | 3  | 1  | 4   | 10                   | 5   | 1   | 4   |
| 1      | 4    | 37                   | 8                         | 3  | 5  | 4                            | 3  | 1  | 6                       | 1  | 5  | 10                        | 3  | 1  | 1  | 5   | 9                    | 3   | 1   | 5   |
| 1      | 3    | 35                   | 5                         | 1  | 4  | 7                            | 4  | 3  | 4                       | 1  | 3  | 11                        | 4  | 3  | 1  | 3   | 8                    | 4   | 1   | 3   |
| 1      | 3    | 39                   | 4                         | 3  | 1  | 8                            | 4  | 4  | 5                       | 3  | 2  | 13                        | 4  | 4  | 3  | 2   | 9                    | 4   | 3   | 2   |
| 2      | 4    | 38                   | 6                         | 4  | 2  | 5                            | 1  | 4  | 6                       | 1  | 5  | 11                        | 1  | 4  | 1  | 5   | 10                   | 4   | 1   | 5   |
| 2      | 2    | 19                   | 3                         | 1  | 2  | 2                            | 1  | 1  | 3                       | 1  | 2  | 5                         | 1  | 1  | 1  | 2   | 6                    | 3   | 1   | 2   |
| 2      | 3    | 35                   | 8                         | 3  | 5  | 7                            | 3  | 4  | 3                       | 2  | 1  | 10                        | 3  | 4  | 2  | 1   | 7                    | 4   | 2   | 1   |
| 1      | 3    | 57                   | 10                        | 5  | 5  | 9                            | 5  | 4  | 9                       | 4  | 5  | 18                        | 5  | 4  | 4  | 5   | 11                   | 2   | 4   | 5   |
| 1      | 3    | 38                   | 5                         | 3  | 2  | 5                            | 1  | 4  | 6                       | 1  | 5  | 11                        | 1  | 4  | 1  | 5   | 11                   | 5   | 1   | 5   |
| 1      | 3    | 31                   | 6                         | 3  | 3  | 4                            | 1  | 3  | 5                       | 3  | 2  | 9                         | 1  | 3  | 3  | 2   | 7                    | 2   | 3   | 2   |
| 2      | 4    | 44                   | 9                         | 5  | 4  | 6                            | 3  | 3  | 7                       | 3  | 4  | 13                        | 3  | 3  | 3  | 4   | 9                    | 2   | 3   | 4   |
| 1      | 4    | 50                   | 9                         | 5  | 4  | 6                            | 1  | 5  | 8                       | 3  | 5  | 14                        | 1  | 5  | 3  | 5   | 13                   | 5   | 3   | 5   |
| 1      | 4    | 34                   | 8                         | 3  | 5  | 8                            | 3  | 5  | 3                       | 2  | 1  | 11                        | 3  | 5  | 2  | 1   | 4                    | 1   | 2   | 1   |
| 1      | 3    | 29                   | 5                         | 2  | 3  | 2                            | 1  | 1  | 5                       | 1  | 4  | 7                         | 1  | 1  | 1  | 4   | 10                   | 5   | 1   | 4   |
| 1      | 4    | 19                   | 3                         | 1  | 2  | 2                            | 1  | 1  | 3                       | 1  | 2  | 5                         | 1  | 1  | 1  | 2   | 6                    | 3   | 1   | 2   |

|   |   |    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |
|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|
| 2 | 2 | 36 | 8 | 5 | 3 | 3 | 1 | 2 | 6 | 3 | 3 | 9  | 1 | 2 | 3 | 3 | 10 | 4 | 3 | 3 |
| 2 | 2 | 37 | 4 | 2 | 2 | 4 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 | 11 | 3 | 1 | 5 | 2 | 11 | 4 | 5 | 2 |
| 1 | 4 | 43 | 5 | 1 | 4 | 7 | 4 | 3 | 7 | 3 | 4 | 14 | 4 | 3 | 3 | 4 | 10 | 3 | 3 | 4 |
| 1 | 4 | 35 | 6 | 4 | 2 | 6 | 2 | 4 | 5 | 4 | 1 | 11 | 2 | 4 | 4 | 1 | 7  | 2 | 4 | 1 |
| 1 | 4 | 44 | 8 | 4 | 4 | 8 | 5 | 3 | 5 | 3 | 2 | 13 | 5 | 3 | 3 | 2 | 10 | 5 | 3 | 2 |
| 1 | 2 | 36 | 5 | 3 | 2 | 5 | 1 | 4 | 6 | 2 | 4 | 11 | 1 | 4 | 2 | 4 | 9  | 3 | 2 | 4 |
| 1 | 3 | 40 | 6 | 5 | 1 | 5 | 2 | 3 | 7 | 5 | 2 | 12 | 2 | 3 | 5 | 2 | 10 | 3 | 5 | 2 |
| 1 | 4 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 34 | 8 | 4 | 4 | 6 | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 10 | 2 | 4 | 2 | 2 | 6  | 2 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 31 | 5 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 5 | 3 | 2 | 9  | 1 | 3 | 3 | 2 | 8  | 3 | 3 | 2 |
| 2 | 3 | 50 | 3 | 1 | 2 | 8 | 5 | 3 | 9 | 4 | 5 | 17 | 5 | 3 | 4 | 5 | 13 | 4 | 4 | 5 |
| 2 | 3 | 32 | 7 | 2 | 5 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 8  | 2 | 2 | 1 | 3 | 9  | 5 | 1 | 3 |
| 2 | 3 | 42 | 3 | 1 | 2 | 9 | 4 | 5 | 6 | 2 | 4 | 15 | 4 | 5 | 2 | 4 | 9  | 3 | 2 | 4 |
| 1 | 4 | 37 | 3 | 1 | 2 | 6 | 5 | 1 | 7 | 4 | 3 | 13 | 5 | 1 | 4 | 3 | 8  | 1 | 4 | 3 |
| 1 | 4 | 28 | 4 | 1 | 3 | 5 | 4 | 1 | 4 | 3 | 1 | 9  | 4 | 1 | 3 | 1 | 6  | 2 | 3 | 1 |
| 1 | 4 | 46 | 7 | 5 | 2 | 7 | 4 | 3 | 8 | 3 | 5 | 15 | 4 | 3 | 3 | 5 | 9  | 1 | 3 | 5 |
| 1 | 3 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 4 | 34 | 6 | 2 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 | 10 | 3 | 2 | 4 | 1 | 8  | 3 | 4 | 1 |
| 1 | 4 | 41 | 9 | 5 | 4 | 6 | 3 | 3 | 6 | 5 | 1 | 12 | 3 | 3 | 5 | 1 | 8  | 2 | 5 | 1 |
| 2 | 3 | 33 | 7 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 2 | 3 | 9  | 2 | 2 | 2 | 3 | 8  | 3 | 2 | 3 |
| 1 | 4 | 32 | 7 | 4 | 3 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 3 | 9  | 1 | 3 | 2 | 3 | 7  | 2 | 2 | 3 |
| 2 | 4 | 31 | 6 | 4 | 2 | 6 | 5 | 1 | 4 | 1 | 3 | 10 | 5 | 1 | 1 | 3 | 5  | 1 | 1 | 3 |
| 1 | 3 | 33 | 4 | 2 | 2 | 4 | 1 | 3 | 6 | 1 | 5 | 10 | 1 | 3 | 1 | 5 | 9  | 3 | 1 | 5 |
| 1 | 3 | 32 | 9 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 | 8  | 2 | 1 | 4 | 1 | 7  | 2 | 4 | 1 |
| 2 | 3 | 36 | 3 | 2 | 1 | 6 | 2 | 4 | 6 | 3 | 3 | 12 | 2 | 4 | 3 | 3 | 9  | 3 | 3 | 3 |
| 2 | 3 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 3 | 35 | 7 | 5 | 2 | 3 | 2 | 1 | 6 | 5 | 1 | 9  | 2 | 1 | 5 | 1 | 10 | 4 | 5 | 1 |
| 1 | 1 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 2 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 3 | 41 | 7 | 3 | 4 | 5 | 4 | 1 | 7 | 5 | 2 | 12 | 4 | 1 | 5 | 2 | 10 | 3 | 5 | 2 |
| 1 | 3 | 19 | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 5  | 1 | 1 | 1 | 2 | 6  | 3 | 1 | 2 |
| 1 | 1 | 34 | 7 | 4 | 3 | 5 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 9  | 2 | 3 | 2 | 2 | 9  | 5 | 2 | 2 |
| 2 | 3 | 34 | 3 | 1 | 2 | 6 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 11 | 3 | 3 | 3 | 2 | 9  | 4 | 3 | 2 |
| 1 | 1 | 37 | 6 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 | 6 | 5 | 1 | 10 | 3 | 1 | 5 | 1 | 11 | 5 | 5 | 1 |

| CLIMA LABORAL | Autorrealización | p1<br>4 | p1<br>5 | p1<br>6 | p1<br>7 | p1<br>8 | p1<br>9 | Involucramiento Laboral | p2<br>0 | p2<br>1 | p2<br>2 | p2<br>3 | p2<br>4 | p2<br>5 | Supervisión | p2<br>6 | p2<br>7 | p2<br>8 | p2<br>9 | Condiciones Laborales | p3<br>0 | p3<br>1 | p3<br>2 | p3<br>3 | p3<br>4 | p3<br>5 |
|---------------|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|---------|---------|---------|---------|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 72            | 18               | 5       | 3       | 1       | 3       | 5       | 1       | 26                      | 5       | 5       | 5       | 3       | 5       | 3       | 12          | 2       | 2       | 5       | 3       | 16                    | 5       | 2       | 1       | 2       | 5       | 1       |
| 88            | 27               | 3       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       | 20                      | 2       | 5       | 3       | 5       | 1       | 4       | 15          | 2       | 5       | 3       | 5       | 26                    | 2       | 5       | 5       | 4       | 5       | 5       |
| 36            | 9                | 1       | 1       | 1       | 2       | 3       | 1       | 10                      | 1       | 2       | 1       | 1       | 1       | 4       | 9           | 1       | 2       | 1       | 5       | 8                     | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 1       |
| 60            | 21               | 1       | 2       | 5       | 3       | 5       | 5       | 12                      | 2       | 2       | 1       | 2       | 1       | 4       | 7           | 2       | 2       | 1       | 2       | 20                    | 1       | 2       | 5       | 2       | 5       | 5       |
| 36            | 9                | 1       | 1       | 1       | 2       | 3       | 1       | 10                      | 1       | 2       | 1       | 1       | 1       | 4       | 9           | 1       | 2       | 1       | 5       | 8                     | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 1       |
| 54            | 14               | 2       | 1       | 4       | 1       | 2       | 4       | 15                      | 2       | 1       | 2       | 1       | 5       | 4       | 11          | 2       | 1       | 4       | 4       | 14                    | 2       | 1       | 4       | 1       | 2       | 4       |
| 45            | 15               | 3       | 1       | 3       | 4       | 1       | 3       | 11                      | 1       | 2       | 3       | 1       | 3       | 1       | 7           | 1       | 2       | 3       | 1       | 12                    | 2       | 1       | 2       | 4       | 1       | 2       |
| 65            | 19               | 2       | 5       | 3       | 1       | 5       | 3       | 17                      | 3       | 2       | 2       | 5       | 2       | 3       | 12          | 3       | 2       | 2       | 5       | 17                    | 2       | 5       | 2       | 1       | 5       | 2       |
| 53            | 14               | 1       | 2       | 3       | 3       | 2       | 3       | 13                      | 3       | 3       | 1       | 2       | 2       | 2       | 15          | 3       | 3       | 5       | 4       | 11                    | 1       | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       |
| 62            | 16               | 2       | 2       | 5       | 1       | 1       | 5       | 17                      | 1       | 3       | 2       | 2       | 4       | 5       | 13          | 1       | 3       | 4       | 5       | 16                    | 2       | 2       | 5       | 1       | 1       | 5       |
| 65            | 18               | 4       | 4       | 2       | 5       | 1       | 2       | 16                      | 4       | 1       | 4       | 4       | 1       | 2       | 13          | 4       | 1       | 4       | 4       | 18                    | 4       | 4       | 2       | 5       | 1       | 2       |
| 55            | 16               | 1       | 3       | 1       | 5       | 5       | 1       | 15                      | 4       | 1       | 1       | 3       | 4       | 2       | 9           | 4       | 1       | 1       | 3       | 15                    | 1       | 2       | 1       | 5       | 5       | 1       |
| 67            | 19               | 5       | 3       | 1       | 4       | 5       | 1       | 17                      | 3       | 2       | 5       | 3       | 2       | 2       | 13          | 3       | 2       | 5       | 3       | 18                    | 5       | 2       | 1       | 4       | 5       | 1       |
| 58            | 14               | 3       | 1       | 1       | 5       | 3       | 1       | 20                      | 3       | 5       | 3       | 1       | 3       | 5       | 12          | 3       | 5       | 3       | 1       | 12                    | 2       | 1       | 1       | 5       | 2       | 1       |
| 58            | 16               | 4       | 3       | 1       | 3       | 4       | 1       | 16                      | 1       | 4       | 4       | 3       | 1       | 3       | 12          | 1       | 4       | 4       | 3       | 14                    | 4       | 2       | 1       | 2       | 4       | 1       |
| 65            | 20               | 4       | 4       | 3       | 2       | 4       | 3       | 15                      | 3       | 1       | 4       | 4       | 1       | 2       | 12          | 3       | 1       | 4       | 4       | 18                    | 4       | 4       | 2       | 2       | 4       | 2       |
| 58            | 16               | 1       | 4       | 1       | 5       | 4       | 1       | 15                      | 4       | 2       | 1       | 4       | 2       | 2       | 11          | 4       | 2       | 1       | 4       | 16                    | 1       | 4       | 1       | 5       | 4       | 1       |
| 36            | 9                | 1       | 1       | 1       | 2       | 3       | 1       | 10                      | 1       | 2       | 1       | 1       | 1       | 4       | 9           | 1       | 2       | 1       | 5       | 8                     | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 1       |
| 67            | 16               | 3       | 4       | 2       | 1       | 4       | 2       | 21                      | 3       | 5       | 3       | 4       | 3       | 3       | 15          | 3       | 5       | 3       | 4       | 15                    | 2       | 4       | 2       | 1       | 4       | 2       |
| 90            | 24               | 5       | 4       | 4       | 5       | 2       | 4       | 23                      | 5       | 5       | 5       | 4       | 3       | 1       | 19          | 5       | 5       | 5       | 4       | 24                    | 5       | 4       | 4       | 5       | 2       | 4       |
| 60            | 17               | 1       | 4       | 1       | 5       | 5       | 1       | 16                      | 3       | 2       | 1       | 4       | 1       | 5       | 10          | 3       | 2       | 1       | 4       | 17                    | 1       | 4       | 1       | 5       | 5       | 1       |
| 49            | 14               | 1       | 3       | 3       | 2       | 2       | 3       | 14                      | 3       | 3       | 1       | 3       | 2       | 2       | 10          | 3       | 3       | 1       | 3       | 11                    | 1       | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       |
| 70            | 18               | 3       | 3       | 3       | 4       | 2       | 3       | 23                      | 5       | 4       | 3       | 3       | 4       | 4       | 15          | 5       | 4       | 3       | 3       | 14                    | 2       | 2       | 2       | 4       | 2       | 2       |
| 77            | 22               | 1       | 5       | 3       | 5       | 5       | 3       | 20                      | 5       | 4       | 1       | 5       | 2       | 3       | 15          | 5       | 4       | 1       | 5       | 20                    | 1       | 5       | 2       | 5       | 5       | 2       |
| 67            | 14               | 3       | 5       | 2       | 1       | 1       | 2       | 24                      | 3       | 5       | 3       | 5       | 4       | 4       | 16          | 3       | 5       | 3       | 5       | 13                    | 2       | 5       | 2       | 1       | 1       | 2       |
| 45            | 13               | 1       | 1       | 1       | 4       | 5       | 1       | 12                      | 2       | 3       | 1       | 1       | 2       | 3       | 7           | 2       | 3       | 1       | 1       | 13                    | 1       | 1       | 1       | 4       | 5       | 1       |
| 36            | 9                | 1       | 1       | 1       | 2       | 3       | 1       | 10                      | 1       | 2       | 1       | 1       | 1       | 4       | 9           | 1       | 2       | 1       | 5       | 8                     | 1       | 1       | 1       | 2       | 2       | 1       |
| 61            | 16               | 1       | 2       | 3       | 3       | 4       | 3       | 21                      | 5       | 3       | 1       | 2       | 5       | 5       | 11          | 5       | 3       | 1       | 2       | 13                    | 1       | 2       | 2       | 2       | 4       | 2       |
| 63            | 20               | 3       | 1       | 5       | 2       | 4       | 5       | 16                      | 2       | 2       | 3       | 1       | 5       | 3       | 8           | 2       | 2       | 3       | 1       | 19                    | 2       | 1       | 5       | 2       | 4       | 5       |
| 65            | 20               | 4       | 3       | 3       | 4       | 3       | 3       | 17                      | 1       | 4       | 4       | 3       | 1       | 4       | 12          | 1       | 4       | 4       | 3       | 16                    | 4       | 2       | 2       | 4       | 2       | 2       |
| 67            | 17               | 2       | 4       | 4       | 1       | 2       | 4       | 21                      | 4       | 2       | 2       | 4       | 4       | 5       | 12          | 4       | 2       | 2       | 4       | 17                    | 2       | 4       | 4       | 1       | 2       | 4       |
| 76            | 21               | 5       | 3       | 3       | 2       | 5       | 3       | 21                      | 4       | 4       | 5       | 3       | 1       | 4       | 16          | 4       | 4       | 5       | 3       | 18                    | 5       | 2       | 2       | 2       | 5       | 2       |

|    |    |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |    |   |   |   |   |    |   |   |   |   |   |   |
|----|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|----|---|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|
| 59 | 16 | 1 | 4 | 2 | 4 | 3 | 2 | 18 | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 4 | 10 | 3 | 2 | 1 | 4 | 15 | 1 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 69 | 20 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 5 | 20 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11 | 5 | 1 | 2 | 3 | 18 | 2 | 2 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 60 | 14 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 4 | 4 | 2 | 4 | 1 | 3 | 14 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 51 | 15 | 1 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 16 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 3 | 9  | 3 | 2 | 1 | 3 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 79 | 25 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 19 | 1 | 2 | 5 | 3 | 3 | 5 | 11 | 1 | 2 | 5 | 3 | 24 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 54 | 14 | 2 | 2 | 1 | 3 | 5 | 1 | 16 | 2 | 5 | 2 | 2 | 1 | 4 | 11 | 2 | 5 | 2 | 2 | 13 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 1 |
| 66 | 20 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 1 | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 12 | 1 | 2 | 4 | 5 | 19 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 2 |
| 57 | 18 | 5 | 1 | 4 | 3 | 1 | 4 | 13 | 1 | 2 | 5 | 1 | 2 | 2 | 9  | 1 | 2 | 5 | 1 | 17 | 5 | 1 | 4 | 2 | 1 | 4 |
| 50 | 14 | 4 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | 15 | 1 | 3 | 4 | 1 | 1 | 5 | 9  | 1 | 3 | 4 | 1 | 12 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 |
| 69 | 19 | 4 | 3 | 3 | 5 | 1 | 3 | 20 | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 1 | 14 | 5 | 2 | 4 | 3 | 16 | 4 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 57 | 17 | 3 | 2 | 4 | 1 | 3 | 4 | 14 | 2 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 11 | 2 | 4 | 3 | 2 | 15 | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 75 | 19 | 3 | 3 | 5 | 1 | 2 | 5 | 24 | 5 | 4 | 3 | 3 | 5 | 4 | 15 | 5 | 4 | 3 | 3 | 17 | 2 | 2 | 5 | 1 | 2 | 5 |
| 54 | 14 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 17 | 4 | 3 | 2 | 2 | 5 | 1 | 11 | 4 | 3 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 54 | 13 | 1 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 19 | 4 | 3 | 1 | 3 | 5 | 3 | 11 | 4 | 3 | 1 | 3 | 11 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 53 | 12 | 5 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 18 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 | 12 | 4 | 2 | 5 | 1 | 11 | 5 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| 47 | 14 | 1 | 3 | 1 | 5 | 3 | 1 | 13 | 2 | 2 | 1 | 3 | 4 | 1 | 8  | 2 | 2 | 1 | 3 | 12 | 1 | 2 | 1 | 5 | 2 | 1 |
| 60 | 14 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 | 20 | 5 | 4 | 2 | 1 | 5 | 3 | 12 | 5 | 4 | 2 | 1 | 14 | 2 | 1 | 4 | 1 | 2 | 4 |
| 56 | 18 | 2 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | 2 | 1 | 2 | 4 | 3 | 3 | 9  | 2 | 1 | 2 | 4 | 14 | 2 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 63 | 18 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 | 17 | 5 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 10 | 5 | 2 | 2 | 1 | 18 | 2 | 1 | 5 | 1 | 4 | 5 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 70 | 20 | 4 | 1 | 5 | 2 | 3 | 5 | 19 | 3 | 4 | 4 | 1 | 2 | 5 | 12 | 3 | 4 | 4 | 1 | 19 | 4 | 1 | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 36 | 9  | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 10 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 4 | 9  | 1 | 2 | 1 | 5 | 8  | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| 65 | 16 | 2 | 3 | 2 | 2 | 5 | 2 | 22 | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 5 | 12 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| 54 | 18 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 13 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 9  | 1 | 2 | 3 | 3 | 14 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 |
| 65 | 20 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 | 16 | 1 | 5 | 3 | 1 | 5 | 1 | 10 | 1 | 5 | 3 | 1 | 19 | 2 | 1 | 5 | 1 | 5 | 5 |