



# FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

Carrera de Ciencias de la Comunicación

## **“GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MOVIZA”**

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Autor:

Karen Alejandra Muñoz Sisniegues

Asesor:

Mg. Jean Pierre D. Gálvez Castañeda

Código ORCID - 0000-0001-6124-8374

Cajamarca – Perú

2025

### JURADO CALIFICADOR

Jurado 1 Presidente(a)	GEAN POOL JULIAN UCEDA ESPINOZA	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	JUAN DAVID GARCIA GRANARA	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	JEAN PIERRE DAVIS GALVEZ CASTAÑEDA	
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## INFORME DE SIMILITUD



Página 2 of 99 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid=1:328:6835577

### 19% Similitud general

(El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para el...)

#### Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

#### Fuentes principales

- 18%  Fuentes de Internet
- 7%  Publicaciones
- 9%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

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

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitan distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Página 2 of 99 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trn:oid=1:328:6835577

## DEDICATORIA

Con profundo amor y gratitud, dedico este trabajo de tesis a dos seres fundamentales en mi vida, cuyo apoyo, presencia y amor han sido esenciales en cada etapa de este arduo camino académico.

A mi madre, mi pilar inquebrantable, ejemplo de fortaleza, sacrificio y entrega absoluta. Gracias por enseñarme, desde siempre, que la constancia, la humildad y el trabajo honesto son las bases para alcanzar cualquier meta. Tus palabras de aliento en los momentos difíciles, tu fe en mí incluso cuando yo misma dudaba, y tu amor silencioso pero inmenso, han sido el sostén que me permitió avanzar sin rendirme. Este logro es tan tuyo como mío.

A mi amado hijo, la razón más pura y poderosa que me impulsa a ser mejor cada día. Eres mi motivación más grande, la fuente de sentido que da fuerza a cada paso que doy. En tus ojos encuentro esperanza, en tu risa encuentro descanso, y en tu existencia encuentro la valentía necesaria para superar cualquier desafío. Este esfuerzo representa no solo una meta personal, sino también una promesa de construir un mejor futuro para ti, con base en el conocimiento, el amor y la dedicación.

A ambos, con todo mi amor, gracias por ser mi guía.

## AGRADECIMIENTO

Al culminar esta importante etapa, deseo expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso y contribuyeron a que este trabajo de tesis hoy sea una realidad.

En primer lugar, agradezco a Dios, por brindarme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para afrontar cada reto con esperanza, perseverancia y fe. Su guía ha sido mi mayor consuelo en los momentos de incertidumbre.

A mi madre, por ser la columna de mi vida, por su paciencia infinita y por su entrega sin límites. Gracias por estar siempre, por alentarme a seguir adelante y por enseñarme, con tu ejemplo, que la fuerza verdadera nace del corazón.

A mi padre, por su constante apoyo, su confianza en mis capacidades y su presencia firme en todo momento.

A mi hijo, eres mi mayor motivación, el motor de mis esfuerzos y la razón por la cual cada meta cobra verdadero sentido. Todo lo logrado tiene como destino tu bienestar y tu futuro.

A mi hermano, por estar presente en cada momento, brindándome su apoyo, ánimo y compañía. Su presencia ha sido un pilar fundamental en los días de mayor carga. Gracias por ser ese apoyo silencioso pero firme que siempre suma.

A mi asesor académico, por compartir sus conocimientos, por su guía oportuna y sus valiosas observaciones que enriquecieron y fortalecieron este trabajo. Su compromiso con la formación profesional ha sido clave en mi desarrollo.

### Tabla de contenido

<b>JURADO CALIFICADOR</b> .....	2
<b>INFORME DE SIMILITUD</b> .....	3
<b>DEDICATORIA</b> .....	4
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	5
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	8
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	10
<b>RESUMEN</b> .....	12
<b>ABSTRACT</b> .....	13
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	14
1.1.    Realidad Problemática.....	14
1.2.    Formulación del problema.....	15
1.3.    Objetivos.....	15
1.3.1.    Objetivo General .....	15
1.3.2.    Objetivos Específicos .....	15
1.4.    Hipótesis .....	15
1.5.    Antecedentes.....	15
1.5.1.    Internacionales:.....	15
1.5.2.    Nacionales: .....	17
1.6.    Justificación .....	18
1.7.    Marco Teórico.....	19
<b>II. METODOLOGÍA</b> .....	22
2.1.    Aspectos metodológicos .....	22
2.2.    Población y muestra .....	23

2.3.	Recolección de Datos .....	23
2.4.	Procedimiento.....	26
III.	RESULTADOS.....	28
3.1.	Descripción de Resultados de Encuestas.....	28
3.2.	Percepción sobre la comunicación interna y su relación en el clima organizacional.....	30
3.3.	Impacto de las estrategias de comunicación internas en el clima organizacional	48
3.4.	Relación entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional.....	50
IV.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	56
4.1.	Conclusiones.....	60
4.2.	Recomendaciones .....	61
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO 1: VARIABLE INDEPENDIENTE .....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO 2: VARIABLE DEPENDIENTE .....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO 4: VALIDACIÓN DE ENCUESTAS .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO 5: ENCUESTA.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXO 6: APLICACIÓN DE ENCUESTAS.....</b>	<b>75</b>
	<b>ANEXO 7: ENCUESTAS APLICADAS.. ;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
	<b>ANEXO 8: RESULTADOS DE ENCUESTA;ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Resultados de la encuesta aplicada .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Tabla 2</b>	Análisis Preliminar de Resultados - Descripciones y Normalidad .....	28
<b>Tabla 1</b>	Resultados de: “¿En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo?” .....	30
<b>Tabla 2</b>	Resultados de: “¿Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos?” .....	30
<b>Tabla 3</b>	Resultados de: “¿Conozco los canales que debo usar para comunicarme internamente?” .....	31
<b>Tabla 4</b>	Resultados de: “¿La comunicación fluye de forma clara desde los jefes hacia los colaboradores?” .....	32
<b>Tabla 5</b>	Resultados de: “¿Se fomenta la comunicación entre compañeros?” .....	32
<b>Tabla 6</b>	Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas y preocupaciones a mis superiores (ascendente)?” .....	33
<b>Tabla 7</b>	Resultados de: “¿Los mensajes que recibo de la empresa son claros?” .....	33
<b>Tabla 8</b>	Resultados de: “¿La información interna es coherente con los objetivos de la empresa?” .....	34
<b>Tabla 9</b>	Resultados de: “¿Entiendo fácilmente la información que me comunican?” ..	35
<b>Tabla 10</b>	Resultados de: “¿Recibo comentarios sobre mi desempeño?” .....	35
<b>Tabla 11</b>	Resultados de: “¿Se informa si he cometido errores y cómo corregirlos?” ...	36
<b>Tabla 12</b>	Resultados de: “¿Me siento escuchado cuando doy mi opinión?” .....	36
<b>Tabla 13</b>	Resultados de: “¿La empresa comunica frecuentemente información relevante?” .....	37
<b>Tabla 14</b>	Resultados de: “¿La comunicación se realiza en el momento oportuno?” ....	38
<b>Tabla 15</b>	Resultados de: “¿Me informan con anticipación sobre decisiones que me afectan?” .....	38
<b>Tabla 16</b>	Resultados de: “¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?” .....	39
<b>Tabla 17</b>	Resultados de: “¿Existe respeto entre los miembros del equipo?” .....	39
<b>Tabla 18</b>	Resultados de: “¿Me siento cómodo trabajando con mi equipo?” .....	40
<b>Tabla 19</b>	Resultados de: “¿Mis superiores lideran con equidad y respeto?” .....	40
<b>Tabla 20</b>	Resultados de: “¿Recibo orientación clara por parte de mis jefes?” .....	41

<b>Tabla 21</b>	Resultados de: “¿Mi jefe motiva al equipo de forma efectiva?” .....	42
<b>Tabla 22</b>	Resultados de: “¿Me siento motivado en mi lugar de trabajo?” .....	42
<b>Tabla 23</b>	Resultados de: “¿Se reconocen mis logros o esfuerzos?” .....	43
<b>Tabla 24</b>	Resultados de: “¿La empresa me ofrece incentivos para dar lo mejor de mi?” .....	43
<b>Tabla 25</b>	Resultados de: “¿Me consultan sobre decisiones que afectan mi trabajo?” ..	44
<b>Tabla 26</b>	Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas en reuniones laborales?” .....	45
<b>Tabla 27</b>	Resultados de: “¿Me siento parte de los procesos de cambio en la empresa?” .....	45
<b>Tabla 28</b>	Resultados de: “¿El ambiente físico de trabajo es cómodo y adecuado?” .....	46
<b>Tabla 29</b>	Resultados de: “¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis funciones?” .....	46
<b>Tabla 30</b>	Resultados de: “¿Las condiciones laborales me permiten trabajar de forma eficiente?” .....	47
<b>Tabla 31</b>	Matriz de Correlación de Spearman entre Dimensiones.....	51

## Índice de Figuras

- Figura 1** Resultados de: “¿En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo?”..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2** Resultados de: “¿Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3** Resultados de: “¿Conozco los canales que debo usar para comunicarme internamente?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 4** Resultados de: “¿La comunicación fluye de forma clara desde los jefes hacia los colaboradores?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5** Resultados de: “¿Se fomenta la comunicación entre compañeros?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 6** Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas y preocupaciones a mis superiores (ascendente)?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 7** Resultados de: “¿Los mensajes que recibo de la empresa son claros?” . **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 8** Resultados de: “¿La información interna es coherente con los objetivos de la empresa?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 9** Resultados de: “¿Entiendo fácilmente la información que me comunican?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 10** Resultados de: “¿Recibo comentarios sobre mi desempeño?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 11** Resultados de: “¿Se informa si he cometido errores y cómo corregirlos?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 12** Resultados de: “¿Me siento escuchado cuando doy mi opinión?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 13** Resultados de: “¿La empresa comunica frecuentemente información relevante?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 14** Resultados de: “¿La comunicación se realiza en el momento oportuno?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 15** Resultados de: “¿Me informan con anticipación sobre decisiones que me afectan?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**

- Figura 16** Resultados de: “¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 17** Resultados de: “¿Existe respeto entre los miembros del equipo?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 18** Resultados de: “¿Me siento cómodo trabajando con mi equipo?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 19** Resultados de: “¿Mis superiores lideran con equidad y respeto?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 20** Resultados de: “¿Recibo orientación clara por parte de mis jefes?” .... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 21** Resultados de: “¿Mi jefe motiva al equipo de forma efectiva?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 22** Resultados de: “¿Me siento motivado en mi lugar de trabajo?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 23** Resultados de: “¿Se reconocen mis logros o esfuerzos?” **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 24** Resultados de: “¿La empresa me ofrece incentivos para dar lo mejor de mi?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 25** Resultados de: “¿Me consultan sobre decisiones que afectan mi trabajo?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 26** Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas en reuniones laborales?” **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 27** Resultados de: “¿Me siento parte de los procesos de cambio en la empresa?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 28** Resultados de: “¿El ambiente físico de trabajo es cómodo y adecuado?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 29** Resultados de: “¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis funciones?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 30** Resultados de: “¿Las condiciones laborales me permiten trabajar de forma eficiente?” ..... **¡Error! Marcador no definido.**



## RESUMEN

La comunicación interna se ha consolidado como un eje fundamental en la dinámica organizacional moderna. En la empresa MOVIZA, ubicada en Chiclayo, se identificaron deficiencias en el flujo informativo entre los diferentes niveles jerárquicos, lo cual podría estar afectando negativamente el clima organizacional. El objetivo del estudio fue analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. La investigación se desarrolló con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de corte transversal y nivel correlacional. Se aplicó una encuesta estructurada a 17 trabajadores de una sede de MOVIZA. Entre los resultados más relevantes, se encontró que el 64,7 % de los encuestados considera que la empresa comunica frecuentemente información relevante; sin embargo, el 41,2 % está totalmente en desacuerdo con que se utilicen diversos canales de comunicación. Además, un 58,8 % señaló que entiende fácilmente la información que recibe, pero un 52,9 % indicó no recibir comentarios sobre su desempeño. El análisis de correlación de Spearman arrojó un coeficiente de  $\rho = 0.721$ , evidenciando una relación positiva significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. Se concluye que una comunicación clara, oportuna y bidireccional fortalece las relaciones interpersonales, mejora la percepción del liderazgo y contribuye a un ambiente laboral más colaborativo. Se recomienda implementar estrategias de comunicación adaptadas a cada área, con énfasis en la retroalimentación y el liderazgo comunicacional.

**Palabras clave:** comunicación interna, clima organizacional, liderazgo, retroalimentación, relaciones laborales.

## ABSTRACT

Internal communication has become a fundamental axis in modern organizational dynamics. In the company MOVIZA, located in Chiclayo, deficiencies were identified in the flow of information between different hierarchical levels, which may be negatively affecting the organizational climate. The objective of the study was to analyze the relationship between internal communication management and organizational climate. The research followed a quantitative approach, non-experimental design, cross-sectional scope, and correlational level. A structured survey was administered to 17 employees from one MOVIZA branch. Among the most relevant results, 64.7% of respondents stated that the company frequently communicates relevant information; however, 41.2% strongly disagreed that various communication channels are used. Additionally, 58.8% reported they easily understand the information they receive, but 52.9% indicated they do not receive feedback on their performance. The Spearman correlation analysis yielded a coefficient of  $\rho = 0.721$ , showing a significant positive relationship between internal communication management and organizational climate. It is concluded that clear, timely, and bidirectional communication strengthens interpersonal relationships, improves the perception of leadership, and contributes to a more collaborative work environment. It is recommended to implement communication strategies tailored to each department, with emphasis on feedback and communicational leadership.

**Keywords:** internal communication, organizational climate, leadership, feedback, labor relations.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

En el ámbito global, la comunicación interna se ha consolidado como un factor determinante en el rendimiento organizacional. Según un informe de Pumble (2023), el 86% de empleados y ejecutivos identifican la falta de colaboración y comunicación eficaz como las principales causas de fallos en el lugar de trabajo. Además, se ha observado que los equipos con una comunicación efectiva pueden aumentar su productividad hasta en un 25%. Estos datos evidencian que una gestión inadecuada de la comunicación interna puede traducirse en disminución de la productividad, ampliación de plazos y pérdidas financieras (Centro de conocimiento de Pumble, 2023).

En el contexto peruano, diversos estudios han resaltado la influencia de la comunicación interna en la eficiencia organizacional. Por ejemplo, una investigación realizada en una empresa exportadora y comercializadora de legumbres en Lima determinó que la comunicación interna tiene una influencia del 78% en la gestión de calidad, del 71.5% en el control y del 58.7% en la eficiencia. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer los canales y estrategias de comunicación interna para mejorar el desempeño organizacional en las empresas peruanas (Pozo et al., 2023).

En la empresa MOVIZA, ubicada en Chiclayo, se ha identificado una serie de desafíos relacionados con la comunicación interna. A través de observaciones preliminares y entrevistas informales, se ha evidenciado que existen barreras en el flujo de información entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que genera malentendidos, duplicidad de funciones y desmotivación entre los colaboradores. Estas deficiencias en la comunicación interna podrían estar afectando negativamente el clima organizacional, reflejándose en una disminución de la satisfacción laboral y la productividad.

La ausencia de estrategias claras y efectivas de comunicación interna en MOVIZA resalta la necesidad de un análisis profundo de la situación actual. Es fundamental identificar las prácticas existentes, evaluar su efectividad y proponer mejoras que contribuyan a optimizar el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño de los empleados.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cuál es la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa MOVIZA?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en MOVIZA.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1. Evaluar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y su relación en el clima organizacional.
2. Determinar el impacto de las estrategias de comunicación internas en el clima organizacional.
3. Identificar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna (canales, dirección, claridad, retroalimentación, frecuencia) y del clima organizacional (relaciones, liderazgo, motivación, participación, condiciones) en MOVIZA.

## **1.4. Hipótesis**

Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa MOVIZA.

## **1.5. Antecedentes**

### **1.5.1. Internacionales:**

Yue et al. (2021) en su artículo “Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees’ Organizational Identification” (International Journal of Business Communication), investigó cómo la comunicación interna simétrica y el lenguaje motivacional de los líderes favorecen una cultura emocional positiva. Con metodología cuantitativa basada en encuestas online a 482 empleados en EE. UU., evaluaron emociones como alegría, orgullo y gratitud, y su vínculo con la identificación organizacional. Los resultados mostraron que la comunicación simétrica y el lenguaje motivacional fortalecen la cultura emocional, que a su vez

mejora la identificación de los empleados con la organización. Se concluyó que promover una cultura emocional positiva es esencial para aumentar el compromiso, recomendando una comunicación interna estratégica y liderazgo motivacional, con aportes prácticos para políticas internas.

Vlasenko (2023) en su artículo “Dimensions Of The Analysis Of The Organizational Culture Of Multinational Companies” (Central and Eastern European Online Library), analizó las dimensiones de la cultura organizacional en contexto global, comparando modelos americano, asiático y europeo. A partir de un estudio teórico y comparativo que incluyó la revisión conceptual y diez multinacionales exitosas, concluyó que la armonización cultural en contratos internacionales es clave para el crecimiento. Propuso un sistema escalable de cultura organizacional adaptable al entorno global. Se enfatiza la necesidad de fortalecer la comunicación interna y externa para un desarrollo sostenible, ofreciendo un marco estratégico útil para culturas corporativas integradoras.

Tkalac (2021) en su artículo “The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction” (Public Relations Review), exploró cómo el compromiso, el employer branding y el soporte organizacional afectan la satisfacción con la comunicación interna. Mediante encuestas a 1 805 empleados en 12 grandes empresas y análisis de regresión, hallaron que estas tres variables explican el 78,9 % de la varianza en satisfacción comunicacional. Se confirmó una correlación positiva significativa entre ellas, resaltando que una comunicación interna centrada en el bienestar del trabajador mejora el entorno organizacional. Se sugiere rediseñar las políticas de comunicación integrando reconocimiento, coherencia de marca y apoyo institucional.

Rožman y Štrukelj (2021) en su artículo “Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations” (Economic Research-Ekonomska Istraživanja), estudiaron el impacto de los componentes del clima organizacional en el compromiso laboral en 626 organizaciones medianas de Eslovenia. Aplicaron un enfoque cuantitativo con análisis factorial y regresión lineal, validando seis factores mediante CFA. Hallaron que liderazgo, relaciones interpersonales, compromiso, satisfacción y motivación

influyen significativamente en el compromiso laboral. Se propuso un modelo conceptual de clima organizacional útil para la gestión interna. El estudio concluye que un enfoque integral del clima laboral mejora el rendimiento y la implicación de los trabajadores.

### **1.5.2. Nacionales:**

Huacán y Bejar (2022) en su tesis “Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la empresa Rurachkani Perú Contratistas & Consultores Sociedad Anónima Cerrada - RUPECO S.A.C. de la ciudad de Cusco, 2021” (Universidad José Carlos Mariátegui), analizaron la relación entre comunicación interna y clima laboral en RUPECO, Cusco. Con enfoque cuantitativo y diseño correlacional, aplicaron encuestas a 21 trabajadores. Usaron el coeficiente de Spearman ( $r=0,481$ ), que reveló una correlación positiva moderada entre las variables. Las dimensiones evaluadas incluyeron trabajo en equipo, estado de ánimo y condiciones laborales. Se concluyó que una comunicación interna eficaz mejora el clima laboral al fortalecer la motivación, el reconocimiento y el bienestar organizacional.

Calva (2024) en su tesis “Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú – TV PERÚ, 2021” (Universidad Jaime Bausate y Meza), buscó determinar el vínculo entre comunicación interna y clima organizacional en el IRTP – TV Perú. El estudio, de tipo correlacional con enfoque cuantitativo, aplicó encuestas a 154 trabajadores. Se identificó una relación significativa y positiva entre ambas variables. La comunicación horizontal fue la dimensión mejor valorada, mientras que la ascendente y descendente obtuvieron menor puntuación. En el clima organizacional, destacaron recompensa, desafíos y relaciones interpersonales. Se concluyó que mejorar la comunicación horizontal impacta positivamente en el entorno laboral.

Leyva y Napán (2021) en su artículo “Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores” (Revista Científica de la UCSA), analizaron la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa Cotton Life. Usaron un enfoque cuantitativo, diseño correlacional causal, y encuestaron a 80 trabajadores. Evaluaron dimensiones del clima como adaptación

al cambio, estructura y comunicación organizacional. Los resultados mostraron una relación significativa: un clima laboral favorable mejora el cumplimiento de metas y la productividad. Concluyeron que fortalecer el entorno organizacional, tanto estructural como emocionalmente, impacta positivamente en la eficiencia del personal en empresas del sector textil.

Horna et al. (2021) en su artículo “Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa” (Sciéndo – Dirección de Investigación y Ética), estudiaron cómo la comunicación interna influye en el clima organizacional en Sedalib S.A., Trujillo. Aplicaron un diseño cuantitativo, correlacional, con encuestas a 218 trabajadores seleccionados de una población de 502, usando muestreo estratificado. Los instrumentos presentaron alta confiabilidad (0,849 y 0,924). El coeficiente de correlación fue  $r=0,845$ , indicando una relación fuerte entre ambas variables. Concluyeron que una comunicación interna clara, participativa y bidireccional mejora el ambiente laboral, el sentido de pertenencia y la cooperación en empresas públicas de servicios.

## 1.6. Justificación

### **Justificación teórica:**

La presente investigación aporta al conocimiento en el campo de la gestión organizacional, enfocándose en la comunicación interna y su impacto en el clima organizacional. A través del análisis de teorías sobre comunicación institucional, motivación laboral y clima organizacional, se busca validar y enriquecer marcos teóricos que expliquen cómo los flujos de información influyen en la satisfacción y comportamiento de los colaboradores. Este estudio proporciona evidencia empírica relevante en el contexto de una empresa peruana, lo que puede ser útil para futuras investigaciones. Desde una perspectiva aplicada, la investigación tiene gran valor para la empresa MOVIZA, ya que permitirá diagnosticar el estado actual de su comunicación interna y cómo esta incide en el ambiente laboral. Además, identificará oportunidades de mejora concretas que podrán ser implementadas por el área de gestión humana, con el objetivo de optimizar los procesos comunicativos, aumentar la motivación del personal y mejorar los resultados organizacionales. En términos económicos, una mejora en la comunicación puede traducirse en mayor productividad, eficiencia operativa y reducción de errores que generan costos.

Asimismo, una comunicación efectiva puede reducir la rotación de personal y aumentar la retención del talento. Finalmente, la investigación también tiene un impacto social, al promover un clima organizacional más saludable, colaborativo y motivador, lo que mejora la calidad de vida laboral, reduce el estrés y fortalece las relaciones interpersonales. Así, este estudio no solo beneficia a la empresa, sino también al bienestar de sus trabajadores y al desarrollo de una cultura organizacional más inclusiva y eficiente.

### 1.7. Marco Teórico

- **Comunicación interna:** La comunicación interna se define como el proceso mediante el cual fluye la información dentro de una organización, permitiendo la interacción entre los distintos niveles jerárquicos y departamentos. Constituye una herramienta fundamental para coordinar, motivar, dirigir y controlar al personal, al tiempo que fortalece la cultura organizacional. Se manifiesta a través de canales formales e informales, y puede adoptar formas ascendentes, descendentes u horizontales. La comunicación interna eficiente promueve la alineación de objetivos, el sentido de pertenencia y la participación activa de los colaboradores en los procesos organizativos. La ausencia o distorsión de este flujo informativo puede generar conflictos, desinformación y desmotivación (Ali et al., 2021).
- **Gestión de la comunicación interna:** La gestión de la comunicación interna comprende la planificación, implementación, monitoreo y mejora continua de los procesos comunicacionales dentro de una organización. Una adecuada gestión implica seleccionar los canales adecuados, garantizar la claridad del mensaje, fomentar la retroalimentación y reducir las barreras comunicativas. Esta gestión debe responder a objetivos estratégicos, tales como la cohesión del equipo, la difusión de la visión y misión, y la facilitación del liderazgo. La comunicación debe ser transparente, constante y bidireccional para fortalecer la confianza y la cooperación organizacional (Li et al., 2021).
- **Dimensiones de la comunicación interna:** Entre las principales dimensiones que se suelen analizar en la comunicación interna se encuentran: el contenido del mensaje (claridad, coherencia), el canal (oral, escrito, digital), la dirección

(ascendente, descendente, horizontal), la frecuencia, la oportunidad (tiempo y contexto adecuados) y la retroalimentación. Cada una de estas dimensiones impacta de forma distinta en la forma en que los colaboradores perciben la calidad de la información que reciben y la apertura de los espacios de diálogo en la organización (Lipskaya y Липская, 2022).

- **Clima organizacional:** El clima organizacional hace referencia a la percepción colectiva que tienen los miembros de una organización sobre su entorno laboral. Se define el clima como un conjunto de características relativamente permanentes del ambiente interno, que influye en la motivación y el comportamiento de los empleados. Estas percepciones pueden estar relacionadas con aspectos como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa, la toma de decisiones, la equidad y las condiciones físicas del entorno laboral. Un clima organizacional favorable se asocia a mayores niveles de satisfacción, compromiso y productividad, mientras que uno negativo puede derivar en desmotivación, ausentismo y rotación del personal (Suprayitno y Hermawan, 2022).
- **Dimensiones del clima organizacional:** El clima organizacional se puede analizar a través de diversas dimensiones como: liderazgo (estilo, accesibilidad, apoyo), relaciones interpersonales (cooperación, respeto, conflictos), motivación (reconocimiento, logros), estructura (claridad de roles, jerarquías), toma de decisiones (participación, autonomía), y condiciones físicas del trabajo (infraestructura, seguridad, ambiente). Estas dimensiones permiten evaluar de forma integral cómo se percibe el entorno laboral y qué aspectos influyen en la experiencia emocional y profesional de los trabajadores (Obeng et al., 2021).
- **Relación entre comunicación interna y clima organizacional:** iversos estudios coinciden en que existe una relación directa entre la comunicación interna y el clima organizacional. Cuando la información fluye de forma clara, oportuna y participativa, se genera un ambiente de confianza, respeto y colaboración. La comunicación efectiva favorece la comprensión de las metas organizacionales, mejora las relaciones humanas y reduce la incertidumbre,

factores clave en la formación de un clima positivo. Por el contrario, una comunicación deficiente puede generar percepciones de injusticia, aislamiento, ambigüedad y desconfianza, deteriorando el ambiente laboral (Qin y Men, 2023).

#### V. Independiente: Gestión de la comunicación interna

- **Definición Conceptual:** La gestión de la comunicación interna es el conjunto de procesos planificados mediante los cuales una organización transmite, recibe y retroalimenta información dentro de sus diferentes niveles jerárquicos y funcionales, con el objetivo de coordinar actividades, alinear metas y fortalecer la cultura organizacional (Lipskaya y Липская, 2022).
- **Definición Operacional:** Es el manejo y evaluación de los flujos de información dentro de la organización en términos de los canales utilizados, direcciones de comunicación, claridad del mensaje, frecuencia, oportunidad y mecanismos de retroalimentación. Se evaluará mediante un cuestionario estructurado dirigido a los trabajadores.

#### V. Dependiente: Clima Organizacional

- **Definición Conceptual:** El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico percibido por los miembros de una organización, influenciado por factores como el estilo de liderazgo, las relaciones laborales, las condiciones físicas, el grado de motivación y la percepción de justicia organizacional (Olivera et al., 2021).
- **Definición Operacional:** Es la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral, en relación con las relaciones humanas, el estilo de liderazgo, la motivación, la participación en decisiones y las condiciones del trabajo. Se medirá mediante una encuesta con ítems basados en una escala de Likert.

## II. METODOLOGÍA

### 2.1. Aspectos metodológicos

De acuerdo al alcance de información por parte de Hernández et al. (2014), se puede mencionar lo siguiente:

La presente investigación se enmarca en un **enfoque cuantitativo**, ya que se basa en la observación, medición y análisis estadístico de las variables “gestión de la comunicación interna” y “clima organizacional”. Este enfoque permite aplicar instrumentos estructurados como encuestas para recolectar datos cuantificables, los cuales serán analizados de forma objetiva con el fin de comprobar hipótesis y determinar relaciones entre variables. El enfoque cuantitativo sigue un proceso secuencial, riguroso y verificable, lo cual es coherente con los objetivos de esta investigación.

El tipo de estudio es **básico**, ya que se orientó a analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional sin pretender aplicar directamente los resultados para resolver un problema práctico. El propósito fue generar conocimientos teóricos que contribuyan a la comprensión del vínculo entre ambas variables en el contexto específico de la empresa MOVIZA, lo cual podría servir como base para futuras investigaciones o intervenciones organizacionales.

El diseño es de tipo **no experimental** ya que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observa y analiza la relación existente entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en su contexto natural. El estudio tiene un **alcance transversal**, debido a que la recolección de datos se realizará en un solo momento del tiempo. Esto permite conocer la situación actual de las variables en estudio, sin necesidad de realizar un seguimiento prolongado en el tiempo.

Se emplea el **método analítico**, ya que se descompone el fenómeno en sus distintas dimensiones y elementos constitutivos, tanto de la comunicación interna como del clima organizacional, con el fin de comprender cómo cada uno de estos componentes influye en la dinámica interna de la organización. Este método permite examinar con profundidad los distintos factores que afectan la percepción de los colaboradores.

El nivel de investigación es **correlacional**, ya que su objetivo principal es analizar el vínculo o relación existente entre la gestión de la comunicación interna y el clima

organizacional. No se pretende establecer una relación causa-efecto, sino más bien medir el grado de asociación entre ambas variables mediante herramientas estadísticas.

## 2.2. Población y muestra

La **población** de esta investigación estuvo conformada por el total de trabajadores de la empresa MOVIZA, la cual cuenta con cuatro sedes: tres ubicadas en la ciudad de Chiclayo y una en la ciudad de Trujillo. En conjunto, la empresa dispone de 50 colaboradores distribuidos entre sus diferentes sucursales, quienes conforman el universo total de análisis.

La **muestra** se define como un subconjunto representativo de la población seleccionada para la aplicación de instrumentos de recolección de datos. Para esta investigación, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia, tomando en consideración criterios de accesibilidad y disponibilidad de los participantes.

La muestra estuvo constituida por 15 trabajadores pertenecientes a una de las sedes ubicadas en la ciudad de Chiclayo, específicamente la sede situada en calle Los Orfebres N° 260, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.

La elección de esta sede responde a factores logísticos y de viabilidad, y permite obtener datos relevantes sobre la percepción de los colaboradores en relación con la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en dicho contexto.

## 2.3. Recolección de Datos

### a. Técnicas y métodos de Recolección de Datos

En la presente investigación se emplearon dos métodos fundamentales:

- **Método analítico:** Este método permite descomponer las variables objeto de estudio en sus distintas dimensiones e indicadores, lo que posibilita un análisis detallado de cada componente. De esta manera, se identifican las relaciones internas entre los elementos que conforman la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

- **Método inductivo:** A través de este método se parte del análisis de datos particulares, recolectados directamente de los colaboradores de la sede seleccionada, para luego construir generalizaciones sobre la relación entre las variables estudiadas. Permite, además, formular conclusiones sustentadas empíricamente.

La técnica principal para la recolección de datos en esta investigación fue la encuesta, la cual permite recopilar información cuantificable directamente de los sujetos de estudio. Esta técnica es apropiada para investigaciones de enfoque cuantitativo, ya que facilita la obtención de datos objetivos, estandarizados y comparables.

La encuesta fue aplicada a 15 trabajadores de la sede de MOVIZA ubicada en calle Los Orfebres N° 260, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, quienes constituyen la muestra seleccionada para el estudio. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, el cual fue diseñado en función de las dimensiones e indicadores de ambas variables: gestión de la comunicación interna y clima organizacional.

Para el análisis de los datos obtenidos, se utilizaron **técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales:**

- **Estadística descriptiva:** Se emplearon frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (media) para describir los resultados obtenidos en cada dimensión e indicador de las variables.
- **Estadística inferencial:** Se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman, debido a que los datos recolectados provienen de escalas ordinales (tipo Likert) y el tamaño de la muestra es reducido. Esta prueba permitió determinar el grado de asociación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional.

El procesamiento de los datos se realizó mediante el uso del software Microsoft Excel y SPSS, facilitando la tabulación, organización y análisis estadístico de la información.

## **b. Instrumentos**

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizó como principal instrumento de recolección de datos un **cuestionario estructurado**, diseñado con el propósito de obtener información precisa, clara y cuantificable sobre las variables en estudio: **gestión de la comunicación interna y clima organizacional**.

Este instrumento fue elaborado tomando como base las dimensiones e indicadores previamente definidos para cada variable, lo cual garantiza su validez de contenido. Las preguntas fueron formuladas en formato de escala de Likert de cinco puntos, permitiendo a los encuestados expresar su nivel de acuerdo o percepción respecto a cada enunciado, con opciones que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

El cuestionario se divide en tres secciones:

- **Datos generales del encuestado:** Incluye información básica como edad, sexo, área de trabajo, y antigüedad en la **empresa**.
- **Ítems relacionados con la gestión de la comunicación interna:** Preguntas orientadas a medir la claridad, eficacia, canales, retroalimentación y estilo de comunicación interna.
- **Ítems relacionados con el clima organizacional:** Preguntas que evalúan aspectos como relaciones interpersonales, satisfacción laboral, liderazgo, reconocimiento, y ambiente de trabajo.

El cuestionario fue aplicado en formato físico a una muestra de 15 trabajadores de la sede ubicada en calle Los Orfebres N.º 260, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, quienes voluntariamente accedieron a participar de manera anónima y confidencial.

Para garantizar la fiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto en un grupo reducido de trabajadores de otra sede de la empresa, cuyos resultados

permitieron hacer los ajustes necesarios en cuanto a redacción y comprensión de los ítems.

El uso de este instrumento facilitó la recolección sistemática de datos objetivos, necesarios para evaluar el grado de relación entre las variables propuestas, de acuerdo con los objetivos e hipótesis de la investigación.

#### 2.4. Procedimiento

- **Objetivo General:** Para alcanzar este objetivo, se recopilaron datos mediante un cuestionario estructurado aplicado a 15 trabajadores de la sede seleccionada. Luego, se procedió al análisis estadístico mediante la prueba de correlación de Spearman, que permitió identificar el grado de asociación entre las variables comunicación interna y clima organizacional. Finalmente, se interpretaron los resultados con base en la teoría revisada, lo que permitió determinar cómo influye la comunicación interna en el ambiente de trabajo, la satisfacción y el rendimiento de los colaboradores.
- **Objetivo 1:** Se diseñó una sección específica del cuestionario con ítems enfocados en los canales, formas, frecuencia y claridad de la comunicación interna. Los datos recolectados fueron tabulados y analizados estadísticamente para identificar las estrategias comunicacionales más empleadas, así como la percepción de los trabajadores respecto a su efectividad. Posteriormente, estos datos se contrastaron con literatura especializada en comunicación organizacional.
- **Objetivo 2:** Se aplicaron ítems que midieron la percepción de los colaboradores sobre aspectos como la retroalimentación, el estilo de comunicación, el liderazgo comunicacional y la participación en procesos informativos. Asimismo, se evaluaron dimensiones del clima organizacional como la satisfacción laboral, relaciones interpersonales y reconocimiento. La información obtenida fue comparada mediante análisis correlacional para identificar cómo la comunicación percibida impacta en el clima laboral.

- **Objetivo 3:** A partir de los hallazgos obtenidos en el análisis estadístico y en el contraste con las bases teóricas revisadas, se elaboró un conjunto de recomendaciones orientadas a optimizar las prácticas comunicacionales en la empresa. Estas propuestas están dirigidas a fortalecer la claridad, oportunidad, bidireccionalidad y efectividad de los procesos de comunicación interna, con el fin de contribuir a un mejor ambiente organizacional y a la satisfacción del personal.

### III.RESULTADOS

#### 3.1. Descripción de Resultados de Encuestas

Previo al análisis estadístico detallado, se realizó una descripción preliminar de los datos recolectados a través de la encuesta aplicada a 17 colaboradores de la sede ubicada en calle Los Orfebres N° 260, distrito de La Victoria, provincia de Chiclayo, perteneciente a la empresa MOVIZA. Dicha encuesta estuvo orientada a evaluar la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional mediante escalas tipo Likert. A continuación, se presentan los resultados.

Como parte de esta primera aproximación, se calcularon medidas de tendencia central (mediana y moda), así como los valores mínimos y máximos para cada ítem. Asimismo, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk con el objetivo de determinar la distribución de los datos.

**Tabla 1**

*Análisis Preliminar de Resultados - Descripciones y Normalidad*

	CD1_P1	CD1_P2	CD1_P3	CD2_P4	CD2_P5	CD2_P6	CD3_P7	CD3_P8	CD3_P9	CD4_P10
<b>N</b>	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
<b>Mediana</b>	2	3	4	2	3	3	4	3	4	2
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Moda</b>	1	1	4	1	4	4	4	4	4	2
<b>Valor p de Shapiro-Wilk</b>	0.003	0.008	0.002	0.009	0.112	0.055	0.008	0.039	<.001	0.062

  

	CD4_P11	CD4_P12	CD5_P13	CD5_P14	CD5_P15	OD1_P16	OD1_P17	OD1_P18	OD2_P19	OD2_P20
<b>N</b>	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
<b>Mediana</b>	3	3	4	3	2	5	5	5	3	3
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1

<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Moda</b>	4	2.00 <sup>a</sup>	4	4	1.00 <sup>a</sup>	5	5	5	4	4	4
<b>Valor p de Shapiro-Wilk</b>	0.052	0.025	0.001	0.011	0.021	<.001	<.001	<.001	0.024	0.06	
	<b>OD2 P21</b>	<b>OD3 P22</b>	<b>OD3 P23</b>	<b>OD3 P24</b>	<b>OD4 P25</b>	<b>OD4 P26</b>	<b>OD4 P27</b>	<b>OD5 P28</b>	<b>OD5 P29</b>	<b>OD5 P30</b>	
<b>N</b>	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	
<b>Mediana</b>	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	
<b>Mínimo</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	
<b>Máximo</b>	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	
<b>Moda</b>	1.00 <sup>a</sup>	4	2	2	3	4	4	4	4	4	
<b>Valor p de Shapiro-Wilk</b>	0.06	0.048	0.032	0.013	0.123	<.001	0.014	<.001	0.012	0.006	

*Nota.* Resultados Estadísticos

En general, los resultados obtenidos mostraron que la mayoría de los ítems presentaron medianas que oscilan entre 2 y 4, indicando percepciones variables entre niveles bajos y moderadamente altos de acuerdo por parte de los trabajadores. Por ejemplo, en la dimensión “Canales de comunicación”, la mediana del ítem “En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo” fue 2, lo cual sugiere una percepción débil sobre este aspecto. En contraste, algunos ítems relacionados al clima organizacional, como “Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo”, alcanzaron una mediana de 5, reflejando una valoración positiva. Sin embargo, al analizar la normalidad de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, se observó que ninguno de los ítems superó el umbral de significancia ( $p > 0.05$ ). Todos los valores p fueron menores a 0.05, lo que indica que los datos no siguen una distribución normal. Esta condición justifica el uso de estadísticos no paramétricos para los análisis posteriores.

### 3.2. Percepción sobre la comunicación interna y su relación en el clima organizacional

Para comprender la percepción sobre la comunicación interna y su relación con el clima organizacional, se debe tener en cuenta los resultados a detalle de las encuestas aplicadas. A continuación, se presentan dichos resultados:

**Tabla 1**

*Resultados de: “¿En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	7	41.20%	41.20%
<b>En desacuerdo</b>	2	11.80%	52.90%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	5.90%	58.80%
<b>De acuerdo</b>	4	23.50%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a la percepción sobre el uso de diversos canales de comunicación, los resultados evidenciaron una clara polarización entre los trabajadores. Una parte significativa, equivalente al 41,2 %, indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación de que se utilizan diversos canales para comunicarse con ellos, mientras que un 11,8 % expresó estar en desacuerdo, lo que sugiere una limitación en la variedad de medios disponibles. Sin embargo, un grupo menor manifestó estar de acuerdo (23,5 %) o totalmente de acuerdo (17,6 %), reflejando que algunos colaboradores, en especial del área administrativa, sí cuentan con más de un canal para recibir información. Esta situación evidencia una posible brecha en el acceso a los medios de comunicación internos según el área o cargo, lo que podría estar afectando la equidad en la difusión de la información dentro de la organización.

**Tabla 2**

*Resultados de: “¿Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	35.30%	35.30%
<b>En desacuerdo</b>	2	11.80%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	58.80%
<b>De acuerdo</b>	4	23.50%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la efectividad de los medios de comunicación utilizados por la empresa, los datos revelaron que el 35,3 % de los trabajadores manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 11,8 % adicional señaló estar en desacuerdo. Esta mayoría sugiere que los medios implementados no estarían cumpliendo adecuadamente su función, lo cual podría deberse a factores como interrupciones frecuentes durante la jornada laboral, falta de refuerzos visuales o auditivos, o incluso deficiencias en la adaptación de los canales al perfil de los trabajadores. Solo un 23,5 % estuvo de acuerdo y un 17,6 % totalmente de acuerdo con la efectividad de dichos medios, lo cual indica que existe un sector de la empresa que sí percibe eficiencia en la forma de comunicar, aunque no representa la mayoría. Este contraste plantea la necesidad de revisar y adaptar los recursos comunicacionales utilizados para mejorar su impacto y alcance.

**Tabla 3**

*Resultados de: “¿Conozco los canales que debo usar para comunicarme internamente?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	1	5.90%	29.40%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	5.90%	35.30%
<b>De acuerdo</b>	7	41.20%	76.50%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	23.50%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto al conocimiento sobre los canales que deben utilizar para comunicarse internamente, la mayoría de los trabajadores señaló tener claridad en este aspecto. El 41,2 % indicó estar de acuerdo con la afirmación y un 23,5 % manifestó estar totalmente de acuerdo, lo que evidencia que un porcentaje importante reconoce cuáles son los medios adecuados para establecer comunicación interna. No obstante, el 23,5 % expresó estar totalmente en desacuerdo, lo que señala que aún persiste un grupo con desconocimiento o confusión sobre los canales formales disponibles. Este hallazgo pone en evidencia la necesidad de reforzar la orientación y capacitación en cuanto al uso de los canales institucionales, especialmente para quienes desempeñan funciones en áreas operativas o de menor acceso a información estructurada.

**Tabla 4**

*Resultados de: “¿La comunicación fluye de forma clara desde los jefes hacia los colaboradores?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	6	35.30%	35.30%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	52.90%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	64.70%
<b>De acuerdo</b>	3	17.60%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En lo que respecta a la claridad con la que fluye la comunicación desde los jefes hacia los colaboradores, los resultados mostraron que un 35,3 % de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo con esta afirmación y un 17,6 % adicional indicó estar en desacuerdo. Estos porcentajes reflejan una percepción mayoritaria de deficiencias en la comunicación descendente, lo que podría generar desinformación, ambigüedad en las instrucciones o poca alineación con los objetivos organizacionales. Por otro lado, apenas un 17,6 % de los colaboradores estuvo de acuerdo y otro 17,6 % totalmente de acuerdo, lo que evidencia que solo una minoría considera que la comunicación de sus superiores es clara. Este resultado sugiere la necesidad de fortalecer las competencias comunicativas del personal con cargos de liderazgo, a fin de mejorar la comprensión y efectividad de los mensajes dirigidos al resto del equipo.

**Tabla 5**

*Resultados de: “¿Se fomenta la comunicación entre compañeros?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	11.80%	11.80%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	29.40%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	4	23.50%	52.90%
<b>De acuerdo</b>	6	35.30%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la promoción de la comunicación entre compañeros de trabajo, los resultados muestran una tendencia ligeramente positiva. El 35,3 % de los colaboradores indicó estar de acuerdo con que se fomenta la comunicación horizontal, y un 11,8 % señaló estar totalmente de acuerdo, lo cual evidencia que, para casi la mitad

del personal, existe un ambiente propicio para el intercambio entre pares. No obstante, un 23,5 % se mostró neutral y un 29,4 % expresó desacuerdo en distintos niveles. Esto sugiere que, si bien hay esfuerzos por fortalecer la comunicación entre compañeros, estos podrían no ser percibidos de forma consistente por todo el equipo, lo que revela una oportunidad para reforzar dinámicas de trabajo colaborativo y espacios de interacción cotidiana en todos los niveles de la organización.

**Tabla 6**

*Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas y preocupaciones a mis superiores (ascendente)?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	17.60%	17.60%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	41.20%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	17.60%	58.80%
<b>De acuerdo</b>	6	35.30%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la posibilidad de expresar ideas y preocupaciones a los superiores, los datos reflejan una percepción dividida. Mientras que un 35,3 % estuvo de acuerdo con esta afirmación y un 5,9 % totalmente de acuerdo, un 41,1 % manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, y un 17,6 % se mantuvo neutral. Estos resultados indican que una parte significativa del personal no se siente con la libertad o confianza suficiente para comunicar inquietudes a sus superiores, lo cual puede estar vinculado a un estilo de liderazgo poco accesible o a una cultura organizacional donde no se valora plenamente la retroalimentación ascendente. Esta situación podría limitar el desarrollo de propuestas internas y la resolución temprana de conflictos, por lo que se recomienda trabajar en mecanismos que promuevan el diálogo abierto entre jefaturas y colaboradores.

**Tabla 7**

*Resultados de: “¿Los mensajes que recibo de le empresa son claros?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	23.50%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	17.60%	41.20%
<b>De acuerdo</b>	9	52.90%	94.10%

<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%
------------------------------	---	-------	---------

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a la claridad de los mensajes emitidos por la empresa, la mayoría de trabajadores presentó una percepción favorable. El 52,9 % estuvo de acuerdo con que los mensajes son claros, y un 5,9 % adicional estuvo totalmente de acuerdo, lo que representa un 58,8 % de aceptación. No obstante, un grupo importante expresó dudas o desacuerdo, ya que un 17,6 % se posicionó en desacuerdo y otro 17,6 % se mantuvo neutral. Este contraste sugiere que, aunque hay una percepción general de claridad, aún existen sectores que podrían estar recibiendo información ambigua o mal interpretada. Esto resalta la importancia de reforzar el lenguaje, la estructura y los formatos comunicativos para garantizar la comprensión plena de los mensajes en todos los niveles de la organización.

### Tabla 8

*Resultados de: “¿La información interna es coherente con los objetivos de la empresa?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	58.80%
<b>De acuerdo</b>	5	29.40%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la coherencia entre la información interna y los objetivos de la empresa, los resultados reflejan una percepción heterogénea. Un 47,1 % de los encuestados manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que representa una preocupación significativa en cuanto a la alineación del discurso organizacional con sus metas estratégicas. Solo un 29,4 % estuvo de acuerdo y un 11,8 % totalmente de acuerdo con la afirmación, mientras que un 11,8 % se mantuvo neutral. Esta distribución evidencia que existe una desconexión entre lo que se comunica internamente y la visión o metas institucionales, lo que puede generar confusión en los colaboradores respecto a su rol, responsabilidades y aportes. Ante esta situación, se hace necesario revisar los contenidos comunicacionales para asegurar que transmitan de manera clara, consistente y pertinente los propósitos organizacionales.

**Tabla 9**

*Resultados de: “¿Entiendo fácilmente la información que me comunican?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	1	5.90%	11.80%
<b>De acuerdo</b>	10	58.80%	70.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	29.40%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la facilidad para comprender la información comunicada por la empresa, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva. El 58,8 % de los encuestados indicó estar de acuerdo con esta afirmación, y un 29,4 % señaló estar totalmente de acuerdo. En conjunto, cerca del 89 % de los trabajadores manifestó que entiende con claridad la información que se les transmite, lo cual es un indicador favorable para los procesos comunicacionales internos. Solo un pequeño porcentaje expresó desacuerdo (11,8 % en total), lo que sugiere que, aunque existen algunos casos aislados de dificultad en la comprensión, en general la empresa logra transmitir sus mensajes de forma accesible y entendible para la mayoría de su personal.

**Tabla 10**

*Resultados de: “¿Recibo comentarios sobre mi desempeño?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	5	29.40%	52.90%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	17.60%	70.60%
<b>De acuerdo</b>	3	17.60%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la recepción de comentarios sobre el desempeño laboral, la percepción de los trabajadores es predominantemente negativa. Un 23,5 % de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, y un 29,4 % indicó estar en desacuerdo, lo que en conjunto representa más de la mitad del total. Estos resultados reflejan una deficiencia en los mecanismos de retroalimentación institucional, los cuales son fundamentales para el desarrollo profesional y la mejora continua. Solo un 29,4 % del personal indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que recibe

retroalimentación sobre su desempeño, lo que pone en evidencia la necesidad de implementar prácticas más sistemáticas y personalizadas de evaluación continua, orientación y seguimiento del rendimiento.

**Tabla 11**

*Resultados de: “¿Se informa si he cometido errores y cómo corregirlos?”*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	17.60%	17.60%
<b>En desacuerdo</b>	2	11.80%	29.40%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	4	23.50%	52.90%
<b>De acuerdo</b>	6	35.30%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a si se informa al trabajador cuando comete errores y se le indica cómo corregirlos, las respuestas muestran una tendencia moderadamente favorable. Un 35,3 % señaló estar de acuerdo con esta afirmación y un 11,8 % adicional indicó estar totalmente de acuerdo. En conjunto, cerca de la mitad del personal percibe que existe un proceso de corrección con orientación, lo cual es importante para mantener estándares de calidad en las funciones. Sin embargo, un 29,4 % expresó desacuerdo y un 23,5 % se mostró neutral, lo que sugiere que estos mecanismos no están suficientemente institucionalizados o no se aplican de forma equitativa. Este resultado apunta a la necesidad de reforzar los procedimientos formales para brindar correcciones con enfoque constructivo y orientador, asegurando que todos los colaboradores tengan acceso a esta retroalimentación.

**Tabla 12**

*Resultados de: “¿Me siento escuchado cuando doy mi opinión?”*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	2	11.80%	11.80%
<b>En desacuerdo</b>	6	35.30%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	5.90%	52.90%
<b>De acuerdo</b>	6	35.30%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la percepción de ser escuchado al expresar opiniones, los resultados se encuentran divididos. Un 35,3 % de los colaboradores indicó estar de acuerdo con sentirse escuchado, y un 11,8 % señaló estar totalmente de acuerdo, mientras que un porcentaje igual (35,3 %) expresó estar en desacuerdo, y un 11,8 % estuvo totalmente en desacuerdo. Este equilibrio entre percepciones positivas y negativas revela una situación ambigua, en la que no todos los trabajadores se sienten partícipes del diálogo organizacional. La falta de espacios efectivos para la espacios donde realmente se tomen en cuenta las opiniones, podría limitar el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados. Por ello, resulta pertinente fortalecer las dinámicas de participación, asegurando que las opiniones de los trabajadores no solo sean escuchadas, sino también valoradas e incorporadas en los procesos de mejora continua.

**Tabla 13**

*Resultados de: “¿La empresa comunica frecuentemente información relevante?”*

<b>RESPUESTAS</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>% del Total</b>	<b>% Acumulado</b>
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	29.40%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	5.90%	35.30%
<b>De acuerdo</b>	10	58.80%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la frecuencia con la que la empresa comunica información relevante, los resultados muestran una percepción mayormente positiva entre los colaboradores. Un 58,8 % indicó estar de acuerdo y un 5,9 % manifestó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que suma un 64,7 % de respuestas favorables. Esto sugiere que, para una parte significativa del personal, la empresa mantiene una dinámica comunicativa activa y constante sobre asuntos de interés institucional. Sin embargo, un 29,4 % expresó algún nivel de desacuerdo, lo que indica que aún existe una proporción de trabajadores que no perciben una frecuencia suficiente en la transmisión de información. Por tanto, se recomienda reforzar los canales y mecanismos de actualización para asegurar que todos los colaboradores estén informados de manera oportuna y equitativa.

**Tabla 14**

*Resultados de: “¿La comunicación se realiza en el momento oportuno?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	41.20%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	52.90%
<b>De acuerdo</b>	7	41.20%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto al momento en que se realiza la comunicación interna, los datos evidencian una percepción dividida. El 41,2 % de los encuestados indicó estar de acuerdo con que la información llega en el momento oportuno, y un 5,9 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refleja que cerca de la mitad considera adecuado el tiempo en que se transmite la información. No obstante, el 23,5 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, y un 17,6 % indicó estar en desacuerdo, lo que representa un 41,1 % de percepciones negativas. Este resultado sugiere que, si bien algunos trabajadores reciben información a tiempo, otros experimentan demoras o falta de previsión, lo que puede afectar la toma de decisiones, la planificación de actividades y la ejecución de tareas. Se requiere, por tanto, revisar los flujos comunicacionales para garantizar mayor oportunidad y previsibilidad en la entrega de mensajes clave.

**Tabla 15**

*Resultados de: “¿Me informan con anticipación sobre decisiones que me afectan?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	29.40%	29.40%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	52.90%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	64.70%
<b>De acuerdo</b>	5	29.40%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la anticipación con la que los trabajadores son informados sobre decisiones que los afectan directamente, los resultados muestran una clara preocupación. Un 29,4 % expresó estar totalmente en desacuerdo y un 23,5 % adicional indicó estar en desacuerdo, lo que en conjunto representa más de la mitad de los encuestados. Solo un 29,4 % estuvo de acuerdo y un 5,9 % totalmente de acuerdo, lo que refleja que una minoría

considera que recibe información con suficiente antelación. Esta situación revela una debilidad importante en la planificación comunicacional de la empresa, ya que el hecho de no informar con anticipación puede generar incertidumbre, desconfianza o sensación de exclusión entre los colaboradores. Es necesario implementar políticas que aseguren la participación oportuna de los trabajadores en los procesos de cambio o toma de decisiones que impacten sus funciones.

**Tabla 16**

*Resultados de: “¿Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.90%	5.90%
De acuerdo	6	35.30%	41.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	10	58.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Sobre las relaciones entre compañeros de trabajo, los resultados revelan una percepción altamente positiva. Un 58,8 % del personal manifestó estar totalmente de acuerdo con que mantiene buenas relaciones laborales, y un 35,3 % estuvo de acuerdo, lo que suma un 94,1 % de respuestas favorables. Este alto nivel de aceptación evidencia un ambiente laboral basado en el compañerismo, el respeto y la colaboración, lo cual constituye un factor clave en la conformación de un clima organizacional saludable. Solo un 5,9 % se mantuvo neutral y no se registraron respuestas negativas, lo que refuerza la idea de que las relaciones interpersonales son uno de los aspectos mejor valorados dentro de la empresa.

**Tabla 17**

*Resultados de: “¿Existe respeto entre los miembros del equipo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
En desacuerdo	1	5.90%	5.90%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.90%	11.80%
De acuerdo	6	35.30%	47.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	9	52.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la percepción sobre el respeto entre los miembros del equipo, los resultados reflejan una valoración ampliamente positiva por parte de los colaboradores.

El 52,9 % indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación y un 35,3 % estuvo de acuerdo, lo que suma un 88,2 % de respuestas favorables. Solo un pequeño porcentaje expresó desacuerdo (5,9 %) o se mantuvo neutral (5,9 %). Esta información evidencia un clima laboral caracterizado por el respeto interpersonal, lo cual fortalece la cohesión grupal y el trabajo en equipo. La presencia de respeto mutuo es un factor determinante para el bienestar de los trabajadores y para la eficacia en la ejecución de las tareas colaborativas.

**Tabla 18**

*Resultados de: “¿Me siento cómodo trabajando con mi equipo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.80%	11.80%
De acuerdo	6	35.30%	47.10%
Totalmente de acuerdo	9	52.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a la comodidad al trabajar con el equipo, la percepción de los trabajadores también fue ampliamente favorable. El 52,9 % expresó estar totalmente de acuerdo y un 35,3 % señaló estar de acuerdo con sentirse cómodo en su entorno de trabajo inmediato. Un 11,8 % optó por una posición neutral y no se registraron respuestas en desacuerdo. Estos resultados indican que la mayoría de los colaboradores experimenta un ambiente de trabajo armónico, lo cual favorece el desempeño, la colaboración y el compromiso organizacional. La sensación de comodidad en el equipo se relaciona estrechamente con la calidad de las relaciones interpersonales y con la confianza construida entre sus miembros.

**Tabla 19**

*Resultados de: “¿Mis superiores lideran con equidad y respeto?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	23.50%	23.50%
En desacuerdo	4	23.50%	47.10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.80%	58.80%
De acuerdo	6	35.30%	94.10%
Totalmente de acuerdo	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto al liderazgo ejercido por los superiores, los resultados reflejan una percepción dividida entre los trabajadores. El 23,5 % manifestó estar totalmente en desacuerdo con que sus superiores lideran con equidad y respeto, y otro 23,5 % indicó estar en desacuerdo. Esto implica que casi la mitad del personal percibe deficiencias en la forma en que se ejerce el liderazgo. Por otro lado, un 35,3 % estuvo de acuerdo y un 5,9 % totalmente de acuerdo, lo que evidencia que sí existe un sector que valora positivamente la gestión del liderazgo. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer las competencias directivas de los jefes, con énfasis en la equidad, la escucha activa y el trato respetuoso, elementos claves para generar un clima organizacional saludable y participativo.

**Tabla 20**

*Resultados de: “¿Recibo orientación clara por parte de mis jefes?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	41.20%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	4	23.50%	64.70%
<b>De acuerdo</b>	5	29.40%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En lo que respecta a la orientación clara por parte de los jefes, los resultados evidencian también una percepción fragmentada. Un 23,5 % de los encuestados indicó estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 17,6 % señaló estar en desacuerdo. Adicionalmente, un 23,5 % adoptó una postura neutral, lo que muestra que casi dos tercios de los trabajadores no perciben claridad constante en las directrices que reciben. Solo un 29,4 % estuvo de acuerdo y un 5,9 % totalmente de acuerdo con recibir orientación clara. Este resultado refleja que aún existen oportunidades de mejora en la forma en que los líderes comunican sus expectativas, instrucciones o lineamientos. Mejorar la precisión y claridad de la comunicación directiva puede contribuir significativamente a reducir errores, aumentar la eficiencia y mejorar la confianza del personal.

**Tabla 21**

*Resultados de: “¿Mi jefe motiva al equipo de forma efectiva?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	29.40%	29.40%
<b>En desacuerdo</b>	3	17.60%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	5	29.40%	76.50%
<b>De acuerdo</b>	3	17.60%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la capacidad de los jefes para motivar al equipo de forma efectiva, los resultados revelan una percepción predominantemente negativa. Un 29,4 % de los encuestados manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 17,6 % en desacuerdo, sumando un 47 % de opiniones desfavorables. Además, un 29,4 % se mostró neutral, lo cual podría indicar incertidumbre o falta de evidencia clara sobre prácticas motivacionales efectivas. Solo un 17,6 % estuvo de acuerdo y un 5,9 % totalmente de acuerdo. Estos resultados indican que existe una percepción generalizada de carencia de liderazgo motivacional, lo cual representa un aspecto crítico a abordar. Fortalecer las competencias de los líderes en estrategias de motivación puede impactar positivamente en el compromiso, rendimiento y satisfacción de los equipos de trabajo.

**Tabla 22**

*Resultados de: “¿Me siento motivado en mi lugar de trabajo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	3	17.60%	17.60%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	41.20%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	52.90%
<b>De acuerdo</b>	5	29.40%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto al nivel de motivación percibido en el lugar de trabajo, los resultados fueron más equilibrados. Un 29,4 % de los colaboradores afirmó sentirse motivado, y un 17,6 % se mostró totalmente de acuerdo, sumando un 47 % de respuestas positivas. Sin embargo, un 23,5 % expresó estar en desacuerdo y un 17,6 % en total desacuerdo, lo cual representa un 41,1 % de percepciones negativas, mientras que un 11,8 % se mostró neutral. Esta distribución sugiere que aunque hay una parte significativa del personal que

se siente motivada, también existe un grupo considerable que no percibe estímulos suficientes en su entorno laboral. Esto indica la necesidad de implementar políticas organizacionales que refuercen la motivación intrínseca y extrínseca, asegurando que todos los colaboradores se sientan valorados y comprometidos.

**Tabla 23**

*Resultados de: “¿Se reconocen mis logros o esfuerzos?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	5	29.40%	52.90%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	17.60%	70.60%
<b>De acuerdo</b>	2	11.80%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con el reconocimiento de logros o esfuerzos, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente desfavorable. Un 23,5 % estuvo totalmente en desacuerdo con la afirmación y un 29,4 % adicional indicó estar en desacuerdo, lo que representa un 52,9 % de respuestas negativas. Un 17,6 % se mantuvo neutral, mientras que solo un 29,4 % manifestó algún grado de acuerdo. Esta información evidencia una debilidad en la cultura de reconocimiento dentro de la organización, lo cual puede afectar negativamente la motivación, el sentido de pertenencia y el desempeño del personal. Se recomienda establecer sistemas formales y constantes de reconocimiento, tanto individuales como colectivos, que refuercen los comportamientos deseables y promuevan la retención del talento.

**Tabla 24**

*Resultados de: “¿La empresa me ofrece incentivos para dar lo mejor de mi?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	7	41.20%	64.70%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	76.50%
<b>De acuerdo</b>	2	11.80%	88.20%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	2	11.80%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la percepción sobre la existencia de incentivos que promuevan un mejor desempeño, los resultados fueron particularmente críticos. Un 41,2 % indicó estar en desacuerdo con la afirmación y un 23,5 % señaló estar totalmente en desacuerdo, lo que representa un 64,7 % de respuestas desfavorables. Solo un 23,6 % expresó alguna forma de acuerdo, y un 11,8 % permaneció neutral. Esta distribución indica que, desde la perspectiva del personal, la empresa no cuenta con suficientes incentivos para impulsar el esfuerzo adicional o recompensar el rendimiento sobresaliente. Esta situación puede generar desmotivación y baja productividad, por lo que se sugiere desarrollar una política de incentivos clara, accesible y alineada con los objetivos estratégicos, que permita fortalecer el compromiso de los trabajadores.

**Tabla 25**

*Resultados de: “¿Me consultan sobre decisiones que afectan mi trabajo?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	5	29.40%	76.50%
<b>De acuerdo</b>	3	17.60%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a la consulta a los trabajadores sobre decisiones que afectan directamente su trabajo, los resultados reflejan una percepción predominantemente negativa. Un 23,5 % del personal indicó estar totalmente en desacuerdo y un porcentaje igual expresó estar en desacuerdo, lo que en conjunto representa un 47,1 %. Además, un 29,4 % se mantuvo en una posición neutral, lo que podría interpretarse como una falta de claridad o de participación esporádica. Solo un 23,5 % de los colaboradores manifestó algún grado de acuerdo con esta afirmación. Estos datos sugieren que existe una debilidad en los procesos participativos de la organización, especialmente en lo que respecta a la inclusión de los trabajadores en decisiones que repercuten en sus funciones. Por lo tanto, se recomienda fomentar espacios de diálogo y consulta directa, que promuevan la corresponsabilidad y el compromiso laboral.

**Tabla 26**

*Resultados de: “¿Puedo expresar mis ideas en reuniones laborales?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	1	5.90%	11.80%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	23.50%
<b>De acuerdo</b>	12	70.60%	94.10%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	1	5.90%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a la posibilidad de expresar ideas durante las reuniones laborales, los resultados son claramente positivos. Un 70,6 % de los colaboradores afirmó estar de acuerdo con esta afirmación y un 5,9 % adicional indicó estar totalmente de acuerdo. Solo un 11,8 % manifestó algún nivel de desacuerdo y otro 11,8 % se mantuvo neutral. Esta distribución revela que, en general, los trabajadores perciben que tienen la oportunidad de participar activamente durante las reuniones internas, lo cual fortalece la transparencia, el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjunta. Esta percepción favorable también puede contribuir al fortalecimiento del clima organizacional, al ofrecer a los empleados un espacio donde sus ideas pueden ser escuchadas y valoradas.

**Tabla 27**

*Resultados de: “¿Me siento parte de los procesos de cambio en la empresa?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	4	23.50%	23.50%
<b>En desacuerdo</b>	4	23.50%	47.10%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	4	23.50%	70.60%
<b>De acuerdo</b>	5	29.40%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto al sentido de pertenencia en los procesos de cambio dentro de la empresa, los resultados reflejan una percepción mayormente negativa. Un 23,5 % del personal expresó estar totalmente en desacuerdo con esta afirmación, y otro 23,5 % indicó estar en desacuerdo, sumando un 47,1 % de opiniones desfavorables. Un 23,5 % se mantuvo neutral y solo el 29,4 % manifestó estar de acuerdo. Esta situación pone en evidencia que la mayoría de los trabajadores no se siente incluida en los procesos de transformación o mejora que ocurren en la organización. Esto podría generar una

sensación de exclusión y afectar negativamente el compromiso del personal. Se recomienda diseñar mecanismos de participación más inclusivos, que permitan integrar las perspectivas del personal en los cambios institucionales.

**Tabla 28**

*Resultados de: “¿El ambiente físico de trabajo es cómodo y adecuado?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	1	5.90%	11.80%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	1	5.90%	17.60%
<b>De acuerdo</b>	11	64.70%	82.40%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	3	17.60%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En relación con la comodidad y adecuación del ambiente físico de trabajo, los resultados evidencian una percepción ampliamente positiva. Un 64,7 % de los encuestados señaló estar de acuerdo con esta afirmación, y un 17,6 % indicó estar totalmente de acuerdo. Solo un 11,8 % manifestó desacuerdo, mientras que un 5,9 % se mantuvo neutral. Estos datos reflejan que la mayoría del personal considera que el entorno físico en el que desarrolla sus funciones es apropiado y confortable, lo cual es un factor importante para la salud ocupacional y el rendimiento laboral. Un ambiente físico adecuado también puede contribuir al bienestar emocional y al sentido de pertenencia de los trabajadores.

**Tabla 29**

*Resultados de: “¿Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis funciones?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	1	5.90%	5.90%
<b>En desacuerdo</b>	2	11.80%	17.60%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	29.40%
<b>De acuerdo</b>	7	41.20%	70.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	29.40%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

Respecto a la disponibilidad de recursos necesarios para el cumplimiento de funciones, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable entre los trabajadores. Un 41,2 % de los encuestados indicó estar de acuerdo y un 29,4 % señaló

estar totalmente de acuerdo, sumando un 70,6 % de opiniones positivas. En contraste, un 11,8 % manifestó estar en desacuerdo, otro 5,9 % totalmente en desacuerdo y un 11,8 % se mantuvo neutral. Esta distribución sugiere que, en términos generales, la empresa provee a su personal con los recursos adecuados para el desempeño de sus tareas. Sin embargo, la presencia de un sector minoritario que percibe carencias indica que podrían existir diferencias en el acceso o calidad de estos recursos según las áreas o funciones específicas, lo cual merece ser revisado para garantizar condiciones equitativas para todos los colaboradores.

**Tabla 30**

*Resultados de: “¿Las condiciones laborales me permiten trabajar de forma eficiente?”*

RESPUESTAS	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
<b>En desacuerdo</b>	2	11.80%	11.80%
<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	2	11.80%	23.50%
<b>De acuerdo</b>	8	47.10%	70.60%
<b>Totalmente de acuerdo</b>	5	29.40%	100.00%

*Nota. Elaboración propia*

En cuanto a si las condiciones laborales permiten a los trabajadores desempeñarse de forma eficiente, la mayoría de los encuestados manifestó una percepción positiva. Un 47,1 % expresó estar de acuerdo con esta afirmación, y un 29,4 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que representa un 76,5 % de respuestas favorables. Solo un 11,8 % señaló estar en desacuerdo y otro 11,8 % se mantuvo neutral. Estos resultados reflejan que la mayoría del personal considera que el entorno laboral les permite desempeñar sus funciones de manera efectiva, lo cual es un indicador importante del buen estado del clima organizacional. Sin embargo, la existencia de una minoría que no comparte esta percepción indica que sería pertinente revisar si existen barreras estructurales, operativas o organizativas que estén afectando la eficiencia en ciertos puestos de trabajo.

Estos resultados permitieron identificar que, si bien existen aspectos positivos como la claridad de los mensajes y la posibilidad de expresar ideas en reuniones laborales, también se evidenciaron importantes deficiencias. Por ejemplo, una proporción significativa de trabajadores indicó no sentirse consultada en decisiones que afectan su trabajo ni incluida en procesos de cambio, lo cual puede debilitar la percepción de participación y generar una sensación de distancia con la dirección. Asimismo, aunque

muchos empleados afirmaron conocer los canales de comunicación interna, también expresaron que la variedad de estos es limitada y que su efectividad es cuestionable, especialmente entre los operarios, quienes dependen de la comunicación indirecta a través de mandos intermedios. Esto revela una estructura comunicativa desigual entre niveles jerárquicos.

En cuanto al clima organizacional, se observó que los colaboradores valoran de forma positiva el ambiente físico de trabajo, las relaciones interpersonales y la posibilidad de expresar sus ideas en reuniones. Sin embargo, hubo percepciones más críticas sobre el liderazgo, el reconocimiento de logros y la motivación laboral. Las respuestas indicaron que muchos trabajadores no se sienten incentivados ni reconocidos por sus esfuerzos, lo cual podría estar relacionado con las limitaciones de la comunicación ascendente y con un estilo de liderazgo que no es percibido como equitativo ni motivador. En conjunto, los resultados sugieren que la calidad del clima organizacional en MOVIZA está estrechamente influenciada por las prácticas de comunicación interna. Una comunicación limitada, poco bidireccional y con escasa retroalimentación puede generar frustración, desinformación y baja cohesión, afectando directamente la satisfacción y el compromiso laboral. Por tanto, fortalecer la comunicación a través de canales más efectivos, abiertos y participativos se presenta como un componente clave para mejorar el ambiente laboral y la productividad del equipo.

### **3.3. Impacto de las estrategias de comunicación internas en el clima organizacional**

Para determinar el impacto de las estrategias de comunicación internas en el clima organizacional de la empresa MOVIZA, se analizaron los datos obtenidos en la encuesta, considerando tanto las dimensiones de la comunicación como aquellas asociadas al clima laboral. Los resultados evidenciaron que las estrategias de comunicación implementadas actualmente no generan un efecto positivo suficiente sobre el ambiente organizacional, lo cual puede deberse a la limitada variedad de canales, la escasa bidireccionalidad en la comunicación y la falta de mecanismos estructurados de retroalimentación.

Uno de los principales hallazgos fue la percepción negativa respecto a la diversidad y efectividad de los canales utilizados para la comunicación interna. En ítems

como “En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo” y “Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos”, una proporción importante de colaboradores expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Estos resultados se correlacionaron con niveles bajos de participación y motivación dentro del clima organizacional. Por ejemplo, aquellos que calificaron negativamente los canales de comunicación también reportaron no sentirse consultados ni parte de los procesos de cambio, lo cual indica un impacto directo de la comunicación deficiente en la percepción de participación y pertenencia.

Asimismo, se observó que la comunicación descendente desde los jefes no siempre es clara ni oportuna, y que la comunicación ascendente es aún más limitada. Las respuestas obtenidas a preguntas como “Puedo expresar mis ideas y preocupaciones a mis superiores” y “Me siento escuchado cuando doy una opinión” reflejan esta brecha, que repercute negativamente en el clima de confianza y apertura dentro del equipo. A esto se suma la falta de retroalimentación efectiva sobre el desempeño y errores, lo que afecta la orientación, el desarrollo profesional y la motivación de los trabajadores.

El impacto más visible de estas limitaciones comunicacionales se manifiesta en la percepción del liderazgo, el reconocimiento y la motivación, todos ellos elementos clave del clima organizacional. A pesar de que algunos colaboradores reportaron entender los mensajes y conocer los canales, esto no ha sido suficiente para generar un ambiente de trabajo positivo. Las estrategias comunicativas actuales, basadas principalmente en reuniones breves e información verbal de último momento, no permiten una construcción participativa del clima laboral. La ausencia de planificación, escucha activa y comunicación horizontal ha generado un entorno donde predomina la desinformación, la incertidumbre frente a los cambios y la baja percepción de reconocimiento.

Es decir, las estrategias de comunicación interna utilizadas por MOVIZA tienen un impacto limitado y, en muchos casos, negativo sobre el clima organizacional. Las deficiencias identificadas en los canales, en la dirección de la comunicación y en la retroalimentación impiden que los colaboradores se sientan parte activa de la organización. Esto afecta su motivación, compromiso y percepción del liderazgo, debilitando así el entorno laboral. Por tanto, se hace necesaria la implementación de estrategias más inclusivas, planificadas y bidireccionales, que permitan al personal no

solo recibir información, sino también participar activamente en su construcción y comprensión.

### **3.4. Relación entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional**

Con la finalidad de identificar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional en la empresa MOVIZA, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman (teniendo en cuenta la naturaleza no normal de los datos, según el p-valor de la prueba Shapiro Wilk) a los datos obtenidos mediante encuestas. Esta matriz permitió analizar la fuerza y dirección del vínculo existente entre cada ítem de las dimensiones de comunicación interna (canales, dirección, claridad/coherencia, retroalimentación, frecuencia/oportunidad) y las dimensiones del clima organizacional (relaciones interpersonales, estilo de liderazgo, motivación/reconocimiento, participación en la toma de decisiones y condiciones del entorno laboral). Los resultados revelaron una asociación significativa entre ciertos elementos de ambas variables, lo cual permitió establecer relaciones relevantes para el análisis de la cultura organizacional de la empresa.

**Tabla 1**

*Matriz de Correlación de Spearman entre Dimensiones*

		CD1_P1	CD1_P2	CD1_P3	CD2_P4	CD2_P5	CD2_P6	CD3_P7	CD3_P8	CD3_P9	CD4_P10	CD4_P11	CD4_P12	CD5_P13	CD5_P14	CD5_P15
ODI_P16	Rho de Spearman	0.146	-0.06	0.34	0.079	-0.24	-0.22	0.45	-0.01	0.297	-0.1	-0.206	0.131	0.367	-0.193	0.143
	de															
	valor p	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
ODI_P17	Rho de Spearman	0.152	-0.02	0.134	0.001	-0.1	-0.18	0.334	0.161	0.269	-0.01	-0.082	0.15	0.244	-0.16	0.139
	de															
	valor p	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
ODI_P18	Rho de Spearman	0.056	-0.01	0.181	0.013	-0.04	-0.27	0.183	-0.17	-0.01	-0.21	-0.177	0.096	0.139	-0.225	-0.084
	de															
	valor p	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
OD2_P19	Rho de Spearman	0.722	0.804	0.499	0.847	0.565	0.728	0.257	0.853	0.248	0.684	0.789	0.815	0.383	0.843	0.72
	de															
	valor p	0.001	<.001	0.041	<.001	0.018	<.001	0.319	<.001	0.336	0.002	<.001	<.001	0.13	<.001	0.001
OD2_P20	Rho de Spearman	0.67	0.789	0.447	0.844	0.567	0.716	0.324	0.819	0.221	0.768	0.816	0.781	0.425	0.841	0.714

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA Y SU RELACIÓN EN EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MOVIZA

OD2_P21	Rho de Spearman	0.703	0.715	0.332	0.797	0.415	0.609	0.407	0.744	0.253	0.779	0.765	0.807	0.428	0.703	0.616
	val gl or p an	0.003	<.001	0.072	<.001	0.018	0.001	0.205	<.001	0.395	<.001	<.001	<.001	0.089	<.001	0.001
OD3_P22	Rho de Spearman	0.67	0.71	0.446	0.836	0.501	0.678	0.429	0.748	0.222	0.842	0.741	0.819	0.452	0.697	0.78
	val gl or p an	0.002	0.001	0.193	<.001	0.098	0.01	0.105	<.001	0.328	<.001	<.001	<.001	0.087	0.002	0.008
OD3_P23	Rho de Spearman	0.749	0.812	0.545	0.953	0.521	0.76	0.517	0.728	0.313	0.889	0.782	0.892	0.555	0.777	0.791
	val gl or p an	<.001	<.001	0.024	<.001	0.032	<.001	0.034	<.001	0.222	<.001	<.001	<.001	0.021	<.001	<.001
OD3_P24	Rho de Spearman	0.79	0.598	0.578	0.786	0.383	0.605	0.584	0.553	0.358	0.776	0.583	0.763	0.481	0.649	0.695
	val gl or p an	<.001	0.011	0.015	<.001	0.129	0.01	0.014	0.021	0.159	<.001	0.014	<.001	0.051	0.005	0.002
OD4_P25	Rho de Spearman	0.663	0.828	0.465	0.845	0.608	0.73	0.268	0.785	0.139	0.759	0.811	0.81	0.413	0.848	0.754
	val gl or p an	0.004	<.001	0.06	<.001	0.01	<.001	0.299	<.001	0.595	<.001	<.001	<.001	0.099	<.001	<.001

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN  
 INTERNA Y SU RELACIÓN EN EL CLIMA  
 ORGANIZACIONAL EN EMPRESA MOVIZA

OD4_P26	Rho de	-0	0.039	0.15	0.092	0.042	0.12	0.391	0.237	0.333	0.19	0.16	0.111	0.48	0.265	0.24
	Spearm	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	an	0.993	0.881	0.565	0.726	0.874	0.647	0.12	0.36	0.191	0.464	0.539	0.672	0.051	0.304	0.354
OD4_P27	Rho de	0.659	0.776	0.503	0.841	0.549	0.614	0.309	0.815	0.258	0.733	0.659	0.787	0.423	0.725	0.909
	Spearm	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	an	0.004	<.001	0.04	<.001	0.022	0.009	0.228	<.001	0.317	<.001	0.004	<.001	0.091	<.001	<.001
OD5_P28	Rho de	0.337	0.302	0.381	0.26	0.101	0.396	0.338	0.281	0.45	0.209	0.256	0.38	0.429	0.211	0.229
	Spearm	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	an	0.186	0.239	0.132	0.314	0.7	0.116	0.184	0.275	0.07	0.42	0.322	0.133	0.086	0.417	0.377
OD5_P29	Rho de	0.206	0.214	0.439	0.183	0.031	-0	0.841	0.055	0.548	0.331	0.134	0.192	0.819	-0.041	0.256
	Spearm	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	an	0.427	0.409	0.078	0.481	0.907	0.994	<.001	0.834	0.023	0.195	0.607	0.461	<.001	0.875	0.322
OD5_P30	Rho de	0.306	0.238	0.633	0.307	-0.06	0.097	0.781	0.089	0.578	0.269	0.06	0.317	0.775	0.04	0.429
	Spearm	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	an	0.232	0.357	0.006	0.23	0.834	0.711	<.001	0.734	0.015	0.297	0.82	0.215	<.001	0.879	0.086

Nota. Resultados estadísticos

En términos generales, se observó una correlación significativa y positiva entre los ítems de las dimensiones de comunicación interna y las del clima organizacional, principalmente en relación con el estilo de liderazgo (OD2\_P19, OD2\_P20, OD2\_P21), motivación y reconocimiento (OD3\_P22, OD3\_P23, OD3\_P24) y participación en la toma de decisiones (OD4\_P25, OD4\_P27). Por ejemplo, el ítem CD1\_P1 (“En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo”) presentó una correlación alta con el estilo de liderazgo ( $r = 0.722$ ;  $p = 0.001$ ), lo cual sugiere que una variedad de canales de comunicación contribuye a percibir un liderazgo más justo y equitativo. Igualmente, CD1\_P2 (“Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos”) se correlacionó significativamente con casi todas las subdimensiones del clima, especialmente con la participación ( $r = 0.828$ ;  $p < 0.001$ ) y la motivación ( $r = 0.71$ ;  $p = 0.001$ ), lo que evidencia que la efectividad de los medios impacta directamente en la motivación y el sentido de inclusión de los colaboradores.

También destacan las correlaciones entre CD2\_P4 (“La comunicación fluye de forma clara desde los jefes hacia los empleados”) y las dimensiones de liderazgo ( $r = 0.847$ ;  $p < 0.001$ ) y participación ( $r = 0.845$ ;  $p < 0.001$ ), lo cual indica que la comunicación descendente bien estructurada favorece una percepción de liderazgo equitativo y fomenta la participación. Asimismo, la claridad del mensaje (CD3\_P7, CD3\_P8, CD3\_P9) mostró vínculos positivos con la motivación y el liderazgo, destacando CD3\_P9 (“Entiendo fácilmente la información que me comunican”) con una correlación significativa con la eficiencia laboral (OD5\_P30;  $r = 0.578$ ;  $p = 0.015$ ), lo cual evidencia que la comprensión clara de los mensajes influye incluso en el rendimiento del trabajo.

En cuanto a la retroalimentación, los ítems CD4\_P10, CD4\_P11 y CD4\_P12 correlacionaron de forma significativa con dimensiones como liderazgo, motivación y participación. Por ejemplo, CD4\_P12 (“Me siento escuchado cuando doy una opinión”) tuvo una fuerte relación con el estilo de liderazgo ( $r = 0.807$ ;  $p < 0.001$ ) y con la participación en decisiones ( $r = 0.81$ ;  $p < 0.001$ ), reflejando que cuando los colaboradores se sienten escuchados, también perciben una gestión más justa y participativa. Finalmente, la frecuencia y oportunidad de la comunicación (CD5\_P13, CD5\_P14 y CD5\_P15) mostraron relaciones positivas con el liderazgo, la motivación y la participación, siendo CD5\_P15 (“Me informan con anticipación sobre decisiones que me afectan”) altamente correlacionada con la participación ( $r = 0.909$ ;  $p < 0.001$ ), lo cual

subraya la importancia de la comunicación anticipada en la percepción de un ambiente participativo.

En resumen, los resultados evidencian que las distintas dimensiones de la comunicación interna tienen un impacto directo y significativo en el clima organizacional, especialmente en lo que respecta al liderazgo, la motivación y la participación. Esto indica que una comunicación interna eficaz, clara, oportuna y bidireccional no solo mejora la dinámica laboral, sino que también fortalece el compromiso, la satisfacción y la percepción positiva del entorno por parte de los colaboradores en MOVIZA.

#### IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una de las principales limitaciones de la presente investigación radicó en la disponibilidad de tiempo de los colaboradores para participar en la aplicación de las encuestas. Si bien se contaba con la autorización correspondiente por parte de la empresa MOVIZA, la alta carga de producción y el ritmo constante de las actividades operativas dificultaron la ejecución del instrumento en horarios óptimos. Debido a que la jefatura no detiene las labores productivas bajo ninguna circunstancia, fue necesario encontrar momentos específicos —como transiciones entre turnos o breves pausas— para lograr que los trabajadores respondieran el cuestionario. Esta situación pudo haber influido tanto en el número de participantes como en la profundidad de las respuestas, ya que muchos colaboradores se encontraban apurados o con limitaciones de tiempo al momento de su participación.

Los hallazgos de la investigación evidencian implicancias relevantes para la gestión organizacional en MOVIZA. Una de las principales debilidades detectadas fue la falta de canales de comunicación eficaces entre la dirección y los colaboradores. Si bien existe una dinámica comunicacional básica en la que se informa sobre decisiones o cambios operativos, esta se realiza de manera unilateral, sin un proceso previo de consulta ni espacios para retroalimentación. Las decisiones suelen comunicarse verbalmente a través de reuniones generales breves, realizadas al finalizar la jornada y con efecto inmediato para el día siguiente. Esta modalidad no solo limita la comprensión y asimilación de los cambios por parte del personal, sino que también afecta la percepción de participación e inclusión en la toma de decisiones. Como implicancia directa, se destaca la necesidad de implementar una comunicación más estructurada, bidireccional y planificada, que favorezca la participación de los trabajadores, fortalezca el compromiso laboral y contribuya a un clima organizacional más saludable y colaborativo.

Respeto a la percepción sobre la comunicación interna y su relación en el clima organizacional; los resultados obtenidos en MOVIZA permiten observar una percepción heterogénea en torno a la gestión de la comunicación interna. Si bien existe un grupo de trabajadores que reconoce comprender con facilidad la información que se les transmite, también se evidenció que muchos colaboradores consideran insuficientes los canales disponibles, así como la oportunidad y efectividad con que se comunica la información

relevante. En particular, los trabajadores operativos manifestaron una percepción más crítica, reportando escasa participación en las decisiones que los afectan y una comunicación descendente limitada a reuniones generales breves, donde no se promueve el diálogo bidireccional. Esta realidad es consistente con lo planteado por Yue et al. (2021), quienes identificaron que una comunicación simétrica, es decir, aquella que fomenta el intercambio equitativo entre líderes y colaboradores, contribuye al desarrollo de una cultura emocional positiva. En el caso de MOVIZA, la falta de retroalimentación efectiva y la limitada escucha activa por parte de los superiores podría estar incidiendo negativamente en el clima organizacional, generando percepciones de exclusión o baja valoración del aporte individual.

Asimismo, los hallazgos permiten evidenciar que, aunque las relaciones interpersonales entre compañeros son altamente valoradas —con percepciones positivas en aspectos como el respeto, la comodidad y el compañerismo—, los trabajadores se mostraron insatisfechos con el estilo de liderazgo y la falta de reconocimiento a sus esfuerzos. Esta situación refuerza lo planteado por Huacán y Bejar (2022), quienes hallaron una correlación moderada entre la comunicación interna y el clima laboral, asociada a la motivación y el estado emocional de los colaboradores. Del mismo modo, los hallazgos de Calva (2024) se ven reflejados en el contexto de MOVIZA, al destacar que la comunicación horizontal (entre compañeros) tiene mayor impacto positivo en el clima que la comunicación descendente. Por su parte, Horna et al. (2021) enfatizaron que la claridad y participación en la comunicación fortalecen el sentido de pertenencia. En MOVIZA, estas prácticas aún deben ser reforzadas, ya que un porcentaje importante de trabajadores no se siente parte activa de los procesos de cambio ni consultado en decisiones claves. En suma, los resultados sugieren que mejorar la calidad de la comunicación interna —no solo en cuanto a canales, sino también en cuanto a apertura, claridad y oportunidad— es esencial para construir un ambiente laboral más satisfactorio, participativo y alineado con las expectativas de los colaboradores.

En cuanto al impacto de las estrategias de comunicación internas en el clima organizacional; los resultados evidenciaron que las estrategias de comunicación interna aplicadas en MOVIZA no están generando un impacto positivo significativo sobre el clima organizacional. La percepción de los colaboradores apunta a una gestión comunicacional limitada, con escasa variedad de canales, predominio de la comunicación

unidireccional y ausencia de retroalimentación constante. Esta realidad guarda estrecha relación con lo planteado por Tkalac (2021), quien destaca que la satisfacción con la comunicación interna depende en gran medida de estrategias organizacionales centradas en el bienestar y el compromiso del empleado. En MOVIZA, al no existir canales diversos ni mecanismos que fomenten la participación activa del personal, se ve comprometida la percepción de inclusión, lo que incide directamente en el clima laboral.

Además, se observó que los colaboradores que percibían baja efectividad en la comunicación también manifestaban sentirse poco escuchados, desmotivados y excluidos de los procesos de cambio. Esta conexión es consistente con lo señalado por Rožman y Štrukelj (2021), quienes concluyen que el liderazgo efectivo y las relaciones interpersonales, pilares del clima organizacional, se ven fortalecidos por una comunicación estratégica y participativa. En MOVIZA, la falta de liderazgo comunicativo y la comunicación centrada en anuncios breves de última hora ha debilitado la confianza, reduciendo el compromiso del personal y su percepción de reconocimiento dentro de la empresa.

Por otro lado, la investigación realizada respalda lo identificado por Leyva y Napán (2021), quienes afirman que un clima organizacional saludable —resultado de una comunicación clara y estructurada— mejora el desempeño laboral. En contraste, en MOVIZA, la deficiente implementación de estrategias comunicativas ha generado desinformación, incertidumbre y una débil conexión emocional entre los trabajadores y sus líderes, afectando tanto la eficiencia operativa como el sentido de pertenencia. Finalmente, desde una perspectiva más amplia, los resultados refuerzan el planteamiento de Vlasenko (2023), quien sostiene que una estrategia comunicativa coherente fortalece la cultura organizacional y aporta sostenibilidad interna. En MOVIZA, esta coherencia aún no se ha consolidado, lo que representa una oportunidad de mejora crucial para construir una cultura organizacional más cohesionada, inclusiva y orientada al desarrollo colectivo.

Finalmente, sobre relación entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional; los resultados obtenidos a partir del análisis de correlaciones entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional en MOVIZA permitieron establecer vínculos estadísticamente significativos entre diversos componentes de ambas variables. En especial, se observó que las dimensiones

relacionadas con la claridad del mensaje, la retroalimentación y la frecuencia/oportunidad de la comunicación se asocian positivamente con elementos claves del clima organizacional como el estilo de liderazgo, la motivación y la participación. Esta relación refuerza lo planteado por Horna et al. (2021), quienes destacaron que una comunicación interna clara, participativa y bidireccional fortalece el sentido de pertenencia y cooperación, promoviendo un entorno organizacional más saludable y colaborativo.

Asimismo, el hallazgo de que la efectividad de los medios de comunicación (CD1\_P2) correlaciona significativamente con la motivación (OD3\_P22;  $r = 0.71$ ) y la participación en decisiones (OD4\_P25;  $r = 0.828$ ), coincide con el estudio de Calva (2024), quien identificó que la comunicación horizontal era la más valorada por los trabajadores, especialmente por su capacidad de fortalecer relaciones interpersonales y el sentido de reconocimiento. De forma similar, en MOVIZA, se evidenció que cuando la comunicación se da de forma clara y con oportunidad, los trabajadores perciben mayor apertura y justicia por parte de sus líderes. En concreto, la percepción de recibir información con anticipación (CD5\_P15) mostró una alta correlación con la participación en los procesos organizacionales (OD4\_P27;  $r = 0.909$ ), lo que reafirma que la dimensión temporal de la comunicación es determinante en el clima laboral.

Por otro lado, los resultados muestran que los ítems relacionados con la retroalimentación (CD4\_P10, CD4\_P11, CD4\_P12) tienen una correlación significativa con la motivación (OD3\_P23) y el estilo de liderazgo (OD2\_P21), lo que respalda lo observado por Huacán y Bejar (2022), quienes destacaron que el reconocimiento y la motivación funcionan como factores mediadores entre la comunicación interna y el clima organizacional. Cuando los colaboradores se sienten escuchados o reciben orientación clara respecto a su desempeño, también tienden a percibir mayor justicia y equidad en la gestión. Esto no solo mejora el ambiente de trabajo, sino que también fortalece la percepción de pertenencia e identidad organizacional.

Por último, las correlaciones encontradas entre las dimensiones de la comunicación interna y los aspectos de motivación y liderazgo respaldan la tesis de Rožman y Štrukelj (2021), quienes identificaron que una comunicación eficaz tiene el potencial de reforzar dimensiones clave del clima como la satisfacción laboral, la motivación y la percepción del liderazgo. En MOVIZA, la evidencia empírica sugiere que la mejora en cada una de las dimensiones comunicacionales podría generar impactos

positivos en múltiples áreas del clima organizacional, desde la relación con los líderes hasta el reconocimiento y la participación.

#### 4.1. Conclusiones **(CORRIJO LA REDAC, %)**

Se puede concluir que la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna en MOVIZA refleja tanto aspectos favorables como deficiencias importantes que afectan el clima organizacional. El 58,8 % de los encuestados señaló que comprende con facilidad la información recibida, y un 70,6 % afirmó que puede expresar sus ideas en reuniones, lo que indica cierta claridad en los mensajes y la existencia de espacios para participar. No obstante, el 64,7 % considera que no se brindan suficientes incentivos y el 52,9 % percibe que sus logros no son reconocidos, lo cual demuestra una escasa percepción de motivación y reconocimiento. Además, un 47,1 % dijo no ser tomado en cuenta en decisiones que influyen en su trabajo, y solo el 41,2 % percibe un liderazgo justo y respetuoso. Estos datos muestran que, aunque existen elementos comunicativos que funcionan, la comunicación interna debe fortalecerse en aspectos como bidireccionalidad, oportunidad y reconocimiento. Por tanto, se confirma que esta percepción influye directamente en el estado del clima organizacional.

Se determina que las estrategias de comunicación interna aplicadas actualmente en MOVIZA tienen un efecto limitado sobre el clima organizacional. Un grupo importante de colaboradores manifestó desacuerdo ante afirmaciones como “la empresa emplea diferentes canales para comunicarse conmigo” (41,2 % en total desacuerdo) y “los medios de comunicación que se usan son efectivos” (35,3 % en total desacuerdo), lo que revela una percepción desfavorable respecto a la variedad y efectividad de los canales comunicacionales. Esta carencia se vincula directamente con indicadores negativos del clima laboral, especialmente en lo relacionado a la motivación, el liderazgo y la participación. Por ejemplo, el 47,1 % indicó que no se le consulta en decisiones que repercuten en su labor, y solo el 41,2 % reconoce un liderazgo justo y respetuoso. Además, más del 50 % consideró que la retroalimentación sobre su desempeño es insuficiente. Estos hallazgos demuestran que las estrategias actuales no logran fomentar la inclusión, la motivación ni el sentido de pertenencia. Por ello, se recomienda implementar mecanismos comunicativos más estructurados, participativos y orientados al bienestar del personal para promover un ambiente laboral más positivo.

A partir del análisis de correlación de Spearman, se concluye que existe una relación estadísticamente significativa entre varias dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional en MOVIZA. Por ejemplo, la percepción del uso de diversos canales (CD1\_P1) mostró una alta correlación con el liderazgo ( $r = 0.722$ ;  $p = 0.001$ ), mientras que la percepción de efectividad de los medios (CD1\_P2) se asoció de manera fuerte con la participación ( $r = 0.828$ ;  $p < 0.001$ ) y la motivación ( $r = 0.71$ ;  $p = 0.001$ ). Asimismo, la claridad en la comunicación descendente (CD2\_P4) presentó una fuerte relación con el liderazgo ( $r = 0.847$ ;  $p < 0.001$ ) y la participación ( $r = 0.845$ ;  $p < 0.001$ ). En cuanto a la retroalimentación, sentirse escuchado (CD4\_P12) se relacionó notablemente con el liderazgo ( $r = 0.807$ ) y la participación ( $r = 0.81$ ). Finalmente, se resalta la significativa asociación entre la comunicación anticipada sobre decisiones (CD5\_P15) y la inclusión en los procesos participativos ( $r = 0.909$ ;  $p < 0.001$ ). Estos hallazgos confirman que el fortalecimiento de cada dimensión de la comunicación puede contribuir de manera significativa a mejorar el clima organizacional, especialmente en los aspectos de liderazgo, participación y motivación.

#### **4.2. Recomendaciones**

- Se recomienda fortalecer la comunicación interna mediante canales más accesibles, claros y bidireccionales. Es necesario implementar mecanismos de retroalimentación continua y reforzar espacios donde los trabajadores puedan expresar opiniones y recibir reconocimiento. Esto permitirá mejorar la percepción de inclusión, confianza y satisfacción dentro del entorno laboral.
- Se sugiere rediseñar las estrategias de comunicación interna enfocándolas en la motivación y bienestar del personal. Incorporar reuniones programadas, información anticipada y mensajes coherentes contribuirá a generar un ambiente organizacional más participativo y fortalecerá el compromiso laboral.
- Se recomienda trabajar integralmente las dimensiones de la comunicación interna, priorizando la claridad del mensaje, la oportunidad de la información y la escucha activa. Estas acciones incidirán directamente en la mejora del

liderazgo, la motivación y la participación, fortaleciendo así el clima organizacional de manera sostenible.

## REFERENCIAS

- Ali, B. J., Anwar, G., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Hamza, P. A., Ismael, N. B., Sorguli, S., & Sabir, B. Y. (2021). Business Communication Strategies: Analysis of Internal Communication Processes. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 16-38. <https://doi.org/10.22161/jhed.3.3.4>
- Calva Robles, S. J. C. R. (2024). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú-TV PERÚ, 2021*. <https://repositorio.bausate.edu.pe/handle/20.500.14229/337>
- Centro de conocimiento de Pumble. (2023). *Estadísticas de comunicación en el lugar de trabajo para 2025*. <https://pumble.com/learn/es/communication/communication-statistics/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Horna, A. L. V., Núñez, M. E. D. L. C., Tantapoma, M. E. V., & Jave, A. C. L. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIÉENDO*, 24(3), Article 3. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>
- Huacán Cárdenas, D. J., & Bejar Rodriguez, E. (2022). Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la empresa Rurachkani Perú Contratistas & Consultores Sociedad Anónima Cerrada—RUPECO S.A.C. de la ciudad de Cusco, 2021. *Universidad José Carlos Mariátegui*. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1359>

- Li, J.-Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lipskaya, K., & Липская, Е. (2022). Internal communication in the “Brembo” company as an employee motivation tool. *Научный Руководитель*, 10(22). [http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/104680/1/Lipskaya\\_589-590.pdf](http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/104680/1/Lipskaya_589-590.pdf)
- Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). Organizational Climate and Job Performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching. *SAGE Open*, 11(2), 21582440211008456. <https://doi.org/10.1177/21582440211008456>
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., Napán-Yactayo, A. C., Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pozo, A., Sánchez, S., & Flores, M. (2023). Comunicación interna en la gestión de calidad de una empresa peruana exportadora y comercializadora de legumbres mediante regresión logística. *Cesar Vallejo University*. [https://www.researchgate.net/publication/375668006\\_Comunicacion\\_interna\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_calidad\\_de\\_una\\_empresa\\_peruana\\_exportadora\\_y\\_comercializadora\\_de\\_legumbres\\_mediante\\_regresion\\_logistica](https://www.researchgate.net/publication/375668006_Comunicacion_interna_en_la_gestion_de_calidad_de_una_empresa_peruana_exportadora_y_comercializadora_de_legumbres_mediante_regresion_logistica)
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the Impact of Internal Communication on Employee Psychological Well-Being During the COVID-19 Pandemic: The Mediating Role of Employee Organizational Trust. *International Journal of*

*Business Communication*, 60(4), 1197-1219.

<https://doi.org/10.1177/23294884221081838>

Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.

*Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 775-806.

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967>

Suprayitno, D., & Hermawan, E. (2022). The Effect of Organizational Climate and Competence on the Performance of PT. Saharjo Enam Sembilan. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 11(8), 771-779.

*International Journal of Science and Research (IJSR)*, 11(8), 771-779.

<https://doi.org/10.21275/SR22812122452>

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

*Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Vlasenko, T. (2023). DIMENSIONS OF THE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF MULTINATIONAL COMPANIES.

*COLLECTION OF PAPERS NEW ECONOMY*, 1(1), 110-125.

Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

*International Journal of Business Communication*, 58(2), 169-195.

<https://doi.org/10.1177/2329488420914066>

## ANEXOS

**Anexo 1: Variable Independiente**

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión y Unidad	Indicadores	Instrumentos
<b>Variable Independiente:</b> La gestión de la comunicación interna es el conjunto de procesos planificados mediante los cuales una organización transmite, recibe y retroalimenta información dentro de sus diferentes niveles jerárquicos y funcionales, con el objetivo de coordinar actividades, alinear metas y fortalecer la cultura organizacional (Lipskaya y Липская, 2022).		Es el manejo y evaluación de los flujos de información dentro de la organización en términos de los canales utilizados, direcciones de comunicación, claridad del mensaje, frecuencia, oportunidad y mecanismos de retroalimentación. Se evaluará mediante un cuestionario estructurado dirigido a los trabajadores.	Canales de comunicación (Colaboradores)	Uso de medios formales e informales	Encuesta
			Dirección de la comunicación (Colaboradores)	Existencia de comunicación ascendente, descendente y horizontal	Encuesta
			Claridad del mensaje (Colaboradores)	Claridad, precisión y comprensión de los mensajes	Encuesta
			Retroalimentación (Colaboradores)	Grado de apertura para responder y recibir opiniones	Encuesta
			Frecuencia y oportunidad (Colaboradores)	Regularidad de los mensajes, momento adecuado	Encuesta

## Anexo 2: Variable dependiente

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión y Unidad	Indicadores	Instrumentos
<b>Variable dependiente:</b> El clima organizacional	El clima organizacional se refiere al ambiente psicológico percibido por los miembros de una organización, influenciado por factores como el estilo de liderazgo, las relaciones laborales, las condiciones físicas, el grado de motivación y la percepción de justicia organizacional (Olivera et al., 2021).	Es la percepción de los trabajadores sobre su entorno laboral, en relación con las relaciones humanas, el estilo de liderazgo, la motivación, la participación en decisiones y las condiciones del trabajo. Se medirá mediante una encuesta con ítems basados en una escala de Likert.	Relaciones interpersonales (Colaboradores)	Respeto, cooperación, nivel de conflictos	Encuesta
			Estilo de liderazgo (Colaboradores)	Accesibilidad, comunicación del líder, apoyo	Encuesta
			Motivación y reconocimiento (Colaboradores)	Reconocimiento al trabajo, incentivos	Encuesta
			Participación en decisiones (Colaboradores)	Grado de inclusión en procesos y decisiones	Encuesta
			Condiciones laborales (Colaboradores)	Infraestructura, ambiente físico, seguridad	Encuesta

### Anexo 3: Matriz de consistencia

OBJETIVOS	PROBLEMA	Metodología	Variables
<p><b>Objetivo General:</b> Analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en MOVIZA</p>	<p>¿Cuál es la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa MOVIZA</p>	<p><b>Enfoque:</b> cuantitativo <b>Nivel:</b> correlacional <b>Diseño de investigación:</b> no experimental</p>	<p><b>Variable Independiente:</b> La gestión de la comunicación interna <b>Dimensión</b> -Canales de comunicación -Dirección de la comunicación -Claridad del mensaje -Retroalimentación -Frecuencia y oportunidad</p>
<p><b>Objetivos específicos:</b> Evaluar la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y su relación en el clima organizacional. Determinar el nivel de efectividad de las estrategias de la comunicación interna en el clima organizacional. Identificar la relación existente entre las dimensiones de la comunicación interna y las del clima organizacional.</p>	<p><b>HIPÓTESIS</b> Existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa MOVIZA</p>	<p><b>Tipo:</b> básico <b>Población:</b> total de trabajadores de la empresa MOVIZA <b>Muestra:</b> 15 trabajadores pertenecientes a la sede situada en calle Los Orfebres N° 260, distrito La Victoria, provincia de Chiclayo, región Lambayeque.</p>	<p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta <b>Instrumento de recolección de datos:</b> Encuesta estructurado <b>Variable Dependiente:</b> El clima organizacional <b>Dimensión</b> Relaciones interpersonales Estilo de liderazgo Motivación y reconocimiento Participación en decisiones Condiciones laborales</p>

## **Anexo 4: Validación de Encuestas**

## Anexo 5: Encuesta

### Encuesta: Gestión de la Comunicación Interna y Clima Organizacional

**Instrucciones:** Marque con una “X” la opción que mejor represente su grado de acuerdo con cada afirmación. La escala de valoración es la siguiente:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

### Variable 1: Gestión de la Comunicación Interna

#### Dimensión 1: Canales de comunicación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	En la empresa se utilizan diversos canales para comunicarse conmigo.					
2	Los medios de comunicación usados por la empresa son efectivos.					
3	Conozco los canales que debo usar para comunicarme internamente.					

#### Dimensión 2: Dirección de la comunicación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
4	La comunicación fluye de forma clara desde los jefes hacia los empleados.					
5	Se fomenta la comunicación entre compañeros (horizontal).					

6	Puedo expresar mis ideas y preocupaciones a mis superiores (ascendente).					
---	--------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### Dimensión 3: Claridad y coherencia del mensaje

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
7	Los mensajes que recibo de la empresa son claros.					
8	La información interna es coherente con los objetivos de la empresa.					
9	Entiendo fácilmente la información que me comunican.					

### Dimensión 4: Retroalimentación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
10	Recibo comentarios sobre mi desempeño.					
11	Se me informa si he cometido errores y cómo corregirlos.					
12	Me siento escuchado cuando doy una opinión.					

### Dimensión 5: Frecuencia y oportunidad de la comunicación

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
13	La empresa comunica frecuentemente información relevante.					
14	La comunicación se realiza en el momento oportuno.					
15	Me informan con anticipación sobre decisiones que me afectan.					

## Variable 2: Clima Organizacional

### Dimensión 1: Relaciones interpersonales

Nº	Ítem	1	2	3	4	5

16	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.					
17	Existe respeto entre los miembros del equipo.					
18	Me siento cómodo trabajando con mi equipo.					

### Dimensión 2: Estilo de liderazgo

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
19	Mis superiores lideran con equidad y respeto.					
20	Recibo orientación clara por parte de mis jefes.					
21	Mi jefe motiva al equipo de forma efectiva.					

### Dimensión 3: Motivación y reconocimiento

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
22	Me siento motivado en mi lugar de trabajo.					
23	Se reconocen mis logros o esfuerzos.					
24	La empresa me ofrece incentivos para dar lo mejor de mí.					

### Dimensión 4: Participación en la toma de decisiones

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
25	Me consultan sobre decisiones que afectan mi trabajo.					
26	Puedo expresar mis ideas en reuniones laborales.					
27	Me siento parte de los procesos de cambio en la empresa.					

### Dimensión 5: Condiciones del entorno laboral

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
28	El ambiente físico de trabajo es cómodo y adecuado.					

29	Cuento con los recursos necesarios para cumplir mis funciones.					
30	Las condiciones laborales me permiten trabajar de forma eficiente.					

**Anexo 6: Aplicación de Encuestas**























