



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Comunicación interna y clima organizacional de una RED Educativa  
de Huarochirí Lima, 2021.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Mamani Apaza, Nora Zaida (ORCID: 0000-0002-1211-9426)

**ASESOR:**

Dr. Sánchez Díaz, Sebastián, (ORCID: 0000-0002-0099-7694)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa.

LIMA – PERÚ

2021

Dedico este logro a toda mi familia por su comprensión y apoyo sincero, sin ellos, nada hubiera sido posible. A mi esposo que siempre estuvo allí, noche a noche acompañándome dándome aliento sincero y a mis hijos que supieron entender el significado de este proyecto para nuestro futuro.

Agradezco a principalmente a Dios por darme la fortaleza y vitalidad para seguir adelante, por siempre estar conmigo y acompañarme, a mis padres que a pesar que no lo sabían siempre soñaron con este logro, a toda mi familia por su apoyo incondicional y a todas las personas que de una u otra manera me apoyaron y alentaron para el logro de este proyecto.

## Índice de contenidos:

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b> .....	<b>22</b>
3.1 Tipo y diseño de la investigación.....	23
3.2. Variables y operacionalización.....	23
3.3 Población (criterios de selección), muestra, muestreo, unidad de análisis.....	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5 Procedimientos.....	25
3.6 Método de análisis de datos.....	26
3.7. Aspectos Éticos.....	26
<b>IV. RESULTADOS</b> .....	<b>27</b>
<b>V. DISCUSIÓN</b> .....	<b>38</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES</b> .....	<b>45</b>

<b>REFERENCIA.....</b>	<b>48</b>
------------------------	-----------

## **ANEXOS**

Anexo 01: Matriz de consistencia

Anexo 02: Matriz de operacionalización

Anexo 03: Instrumento de la variable Comunicación Interna

Anexo 04: Instrumento de la variable Clima organizacional

Anexo 05: Certificado de validación de instrumento Comunicación Interna

Anexo 06: Certificado de validación de instrumento Clima Organizacional

## Índice de tablas

Tabla 1 <i>Tabla de frecuencias de la comunicación interna.</i> .....	28
Tabla 2 <i>Tabla de frecuencias de la comunicación intrapersonal.</i> .....	28
Tabla 3 <i>Tabla de frecuencias de la comunicación interpersonal.</i> .....	28
Tabla 4 <i>Tabla de frecuencias de la comunicación institucional.</i> .....	29
Tabla 5 <i>Tabla de frecuencias del clima organizacional.</i> .....	29
Tabla 6 <i>Tabla de frecuencias del comportamiento organizacional.</i> .....	30
Tabla 7 <i>Tabla de frecuencias de la estructura organizacional.</i> .....	30
Tabla 8 <i>Tabla de frecuencias del estilo de dirección.</i> .....	30
Tabla 9. <i>Tabla cruzada entre comunicación interna y clima organizacional.</i> .....	31
Tabla 10. <i>Tabla cruzada entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.</i> .....	32
Tabla 11. <i>Tabla cruzada entre comunicación interpersonal y clima organizacional.</i> .....	33
Tabla 12. <i>Tabla cruzada entre comunicación institucional y clima organizacional.</i> .....	34
Tabla 13. <i>Correlación entre comunicación interna y clima organizacional.</i> .....	35
Tabla 14. <i>Correlación entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.</i> .....	36
Tabla 15. <i>Correlación entre comunicación interpersonal y clima organizacional.</i> .....	36
Tabla 16. <i>Correlación entre comunicación institucional y clima organizacional.</i> .....	37

## Índice de gráficos y figuras

Figura 1. <i>Figura cruzada de la comunicación interna y clima organizacional</i> .....	31
Figura 2. <i>Figura cruzada de la comunicación intrapersonal y clima organizacional</i> .....	32
Figura 3. <i>Figura cruzada de la comunicación interpersonal y clima organizacional</i> .....	33
Figura 4. <i>Figura cruzada de la comunicación institucional y clima organizacional</i> .....	34

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de una RED educativa de Huarochirí, 2021. Para ello, se utilizó el método hipotético deductivo de tipo básica, correlacional de diseño no experimental y transversal. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, en donde 96 profesores, de una población de 206, desarrollaron una encuesta, instrumento validado por juicio de experto, que evidenció que existe una correlación positiva alta de 0.766, entre la comunicación interna y el clima organizacional, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05. Otro de los resultados que se pudo resaltar es que existe una correlación perfecta significativa entre la dimensión comunicación intrapersonal y la variable clima organizacional dado que el P valor es 0.000 el cual es menor al 0.05. por lo que se pudo concluir de que en las instituciones educativas de la RED22 se practica la escucha atenta y activa de parte de los directivos, se toma en cuenta las opiniones de los profesores para la toma de decisiones y se valora el trabajo la labor educativa que desempeñan, aspectos que contribuyeron, en gran medida, a que obtuvieran los resultados positivos arriba mencionados.

**Palabras clave:** comunicación, interna, clima, organizacional, institucional



## Abstract

The objective of this research was to determine the relationship between internal communication and the organizational climate of an educational NETWORK in Huarochirí, 2021. For this, the hypothetical deductive method of a basic, correlational type of non-experimental and cross-sectional design was used. The sampling was non-probabilistic by convenience, where 96 teachers, out of a population of 206, developed a survey, an instrument validated by expert judgment, which showed that there is a high positive correlation of 0.766 between internal communication and organizational climate. since, the P value is equal to 0.001 which is less than 0.05. Another of the results that could be highlighted is that there is a significant perfect correlation between the intrapersonal communication dimension and the organizational climate variable since the P value is 0.000 which is less than 0.05, so it could be concluded that in institutions educational programs of the RED22, attentive and active listening on the part of the directors is practiced, the opinions of the teachers are taken into account for decision-making and the educational work they perform is valued, aspects that contributed, to a great extent, to obtain the positive results mentioned above.

**Keywords:** communication, internal, climate, organizational, institutional

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Un maestro del siglo XXI debe conocer que a través de la comunicación el estudiante incrementa sus potencialidades de aprendizaje, su habilidad de adquirir conocimientos y esa capacidad crítica que le va a permitir exponer sus ideas y opiniones de cualquier temática, de manera abierta y con mayor fluidez y confianza (Chuquimarca, et al., 2017); así mismo, el directivo debe conocer que la eficacia del proceso de comunicación en una organización determinará la eficacia de su gestión, ya que si se promueve una interacción y colaboración armoniosa entre sus miembros contribuiría a la consecución de los objetivos institucionales.(Viscaya, 2017)

A nivel internacional, Castro & Díaz (2020) mencionaron que la gestión de la satisfacción, el bienestar y la felicidad de los empleados se vincula con la comunicación interna las cuales se promueven a través de diversos canales de comunicación y eventos; además, un adecuado uso de las potencialidades de la comunicación interna permite a las instituciones ser más competitivas a nivel externo e interno, ya que, constantemente se está retroalimentando y hay una muy buena dinámica de comunicación donde se da importancia a la participación del público interno quienes son la clave del éxito de todo proceso en una organización. Así mismo, un buen clima dentro de una organización permite el involucramiento de todos los colaboradores para el beneficio de la organización. (Barrios et al., 2020).

A nivel nacional, Charry (2018) señaló que la comunicación interna dentro de una organización, debe ser gestionada de manera intencional y planificada con objetivos y resultados claros y concretos y a su vez debe convertirse en una herramienta sistemática organizativa que permitirá que todos sus colaboradores trabajen de manera efectiva y eficiente. Por su parte, (López & Saboya, 2016) mencionaron que el clima organizacional está relacionado con la actitud del colaborador frente a la influencia de la comunicación interna, esta actitud está relacionada a las creencias y valores que se va desarrollando a través de las diversas interacciones que tiene en su labor diaria.

Un estudio realizado por Huamán R. (2019) consideró la importancia de que los directivos fortalezcan la comunicación interna a través de diversas estrategias necesarias y fundamentales y a su vez promuevan la sinergia y satisfacción entre todos los actores educativos con el objetivo de mejorar los resultados del proceso de aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, al contar una buena comunicación interna en una institución educativa, se podría contribuir en la generación de un buen clima organizacional, el cual, repercutiría, de manera positiva, en la actitud y predisposición de todos sus integrantes para laborar de manera conjunta en beneficio de las metas y objetivos institucionales.

En el año 2020, con el objetivo de salvaguardar la educación peruana, se dio inicio a la estrategia Aprendo en Casa, en donde muchos actores educativos, sumándose a esta noble causa, representan una gran esperanza para la educación, Cátedra UNESCO (2020) mencionado por Jácobo (2020). Esta nueva normalidad, ocasionada por la COVID 19, ha retado a todos los agentes educativos de una manera que jamás se habría imaginado, esta situación ha remarcado la naturaleza y significancia que tiene la interacción social en el ámbito educativo, Kim et. al (2021) y la importancia de la labor docente, ya que constituyen una parte importante en el proceso educativo, Ocha & Chaidéz (2020). Sin embargo, esta situación ha significado para los docentes un gran desafío, no solo en el ámbito pedagógico, sino también, en el ámbito personal y psicológico, ya que debe laborar en un ambiente de preocupación por la infección y las demandas emocionales que son cada vez más difíciles de controlar (Stanistreet et al., 2021).

En tal sentido, se hace necesario que los directivos y todo agente involucrado en educación, consideren relevante esas preocupaciones y desarrollen un sólido sistema de comunicación, se reconozca el esfuerzo constate de todos los profesores y además, se considere involucrar a los maestros en la búsqueda de soluciones y establecer expectativas para el trabajo, ya que al invertir en estos aspectos los colegios estarán más preparadas para afrontar estos cambios organizacionales que influyen significativamente en el desarrollo de los objetivos,

Kraft et al. (2020). En tanto, Bakó (2020) , a través de su investigación, recomienda que toda organización desarrolle una comunicación interna, tanto a nivel organizativo como de equipos de trabajo e implemente estrategias que transparenten y seleccionen, la información relevante que se compartirá con sus colaboradores.

En ese sentido, el presente proyecto de investigación, a nivel teórico, contribuirá en enriquecer y aportar información sobre las variables estudiadas en el campo educativo ya que hay muy pocos estudios en este campo de la educación en nuestro país.

En cuanto a la justificación práctica, brindará información sobre la importancia de la comunicación interna en las instituciones educativas, ya que permite que se fortalezcan los vínculos entre sus colaboradores y beneficiarios y se promueva la motivación y la unión entre sus integrantes, las cuales se logran a través de estrategias comunicativas que permitirán una adecuada interacción entre sus miembros, y por ende, la consecución oportuna de los diversos objetivos de la institución, además, contribuirá a fortalecer su compromiso para con la institución (Bakó, 2020).

En cuanto a la justificación metodológica, el presente trabajo tiene justificación metodológica porque verificó que el instrumento es válido y fiable, para medir las variables de estudio, los mismos que pueden ser aplicados para posteriores investigaciones que usen los mismos constructos.

Con el propósito de orientar la investigación se planteó como problema general: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021? Y como problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?; b) ¿Cuál es la relación que existe

entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021? Y c) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?.

Así mismo, como objetivo general el propósito es: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y como objetivos específicos: a) Determinar la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021; b) Determinar la relación que existe entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y c) Determinar la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Y para darle sentido de intencionalidad a la investigación se planteó la hipótesis general: Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y como hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021; b) Existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y c) Existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Castro & Díaz (2020), tuvieron el objetivo de conocer la relación entre comunicación interna y la gestión de la felicidad en organizaciones españolas que fueron reconocidas por sus buenas prácticas en las variables mencionadas. Se basaron en un diseño metodológico mixto, en donde aplicaron un cuestionario que plantea preguntas de tipo cuantitativo y cualitativo que fueron desarrollados por los colaboradores de 82 empresas españolas. Sus resultados mostraron una vinculación de 96,3% entre la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar, ya que más del 80% de sus colaboradores le brinda un puntaje de 8 y 10 puntos en una escala sobre 10; también concluyeron indicando que practicar la escucha atenta y potenciar la comunicación interna brindan satisfacción y felicidad a los integrantes de la organización.

Papic (2019), tuvo como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna entre los directivos y docentes sobre la coordinación de las acciones pedagógicas. Usó una metodología de enfoque mixto de carácter exploratorio y descriptivo, que aplicó a una muestra de 22 instituciones educativas municipalizadas. Sus resultados mostraron que el 83,7 %, están de acuerdo y muy de acuerdo, en que la práctica de la interrelación profesional, como la interacción y comunicación, permiten motivarse, informarse y unirse, facilitando así, condiciones favorables para el logro de las metas individuales e institucionales. Finalmente concluye mencionado que el adecuado uso de los diversos tipos de comunicación, favorecen una óptima organización entre directivos y docentes; además, menciona que la oportuna gestión de la comunicación interna favorece el desempeño individual, grupal y colectiva de una institución.

Okoro et al. (2017), tuvieron como objetivo sintetizar el papel y la importancia de la eficacia interpersonal y la competencia comunicativa en competitividad organizacional. Los resultados de las encuestas determinaron consistentemente, que la efectividad de la comunicación interpersonal contribuye significativamente al desempeño de la fuerza laboral, la productividad organizacional y facilita los rápidos avances promocionales en la organización. Concluyeron enfatizando que la



comunicación oral es una habilidad crítica y necesaria que se debe poner en práctica, para lograr un óptimo desempeño y éxito laboral.

Syakur et al., (2020) tuvieron el objetivo analizar el efecto de la comunicación y la cultura organizacional hacia el estilo de liderazgo, cooperación y confianza y también el compromiso organizacional de los profesores. Se utilizó la metodología del SEM, para estudiar la relación de causalidad de las variables, aplicando una encuesta a una muestra de 100 conferenciantes de once instituciones de educación superior. Como resultado se demostró que hay un efecto significativo directo y positivo entre la comunicación y cultura organizacional hacia el estilo de liderazgo y cooperación, del mismo modo la confianza y compromiso organizacional de sus profesores. Concluyeron expresando que la comunicación, el clima laboral y la satisfacción laboral, se convertirían en mediadores para que el liderazgo influya en el compromiso organizacional.

Bedoya (2017), el objetivo de su investigación, fue analizar la comunicación interna de una Institución Educativa, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico con el que pudo abordar 5 categorías específicas: Lineamientos y políticas de la institución educativa, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, relaciones interpersonales y canales de comunicación internos. El método que utilizó tuvo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio en el que hizo uso de las técnicas de la observación y la entrevista estructurada, que aplicó a 40 participantes (directivos, docentes y administrativos). En sus resultados encontró, que la mencionada institución, no ponía en práctica la comunicación interna, lo cual influyó en sus resultados académicos, en su imagen institucional y en sus objetivos institucionales; mencionó además, que resulta urgente, que las instituciones educativas consideren a la comunicación interna como eje principal para su adecuado funcionamiento.

Hooshang et. al (2021), tuvieron el objetivo de explorar las contribuciones del clima organizacional escolar iraní en la satisfacción laboral de los profesores de

inglés, la metodología que usaron fue mixta, su muestra fue aleatoria estratificada de 440 docentes y los datos se recopilaban a través de encuestas y entrevistas. Sus resultados cualitativos revelaron que el clima organizacional de las escuelas iraníes eran favorables, ni constructivas, de tal manera que afectó negativamente la satisfacción laboral de los profesores. Concluyen mencionando que el Ministerio de Educación debería llevar a cabo programas para enseñar estrategias, a los directivos, para que puedan crear un clima agradable en las escuelas.

Charry (2017), tuvo como objetivo establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, mediante una investigación cuantitativa de diseño no experimental de tipo probabilístico, en una muestra de 200 trabajadores, a quienes se les aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos. Sus resultados obtenidos mostraron que existe una correlación significativa positiva muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, a nivel del 0.01. Concluyó indicando que la percepción del clima organizacional es desfavorable debido a que obtuvo una media de 3.48, muy por debajo de lo que esperaba (4.50).

Villca (2018),(Villca Pillco, 2018) tuvo como objetivo establecer la influencia entre la comunicación interna y la gestión jerárquica en una Institución Educativa de Belén. Su método utilizado fue de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional y para la recolección de datos, aplicó una encuesta a 49 trabajadores de la mencionada institución. Como resultado sobre la comunicación interna, se obtuvo que, el 15,8% opinaron que es bueno, el 38,5% que es regular, el 27,7% que es malo y el 7,3% que es deficiente. Concluyó expresando que existe influencia significativa entre la comunicación interna y la gestión jerárquica en la institución educativa materia de investigación.

Góngora (2020), tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa, su metodología empleada fue de tipo cuantitativa básica

correlacional, con una muestra de 80 participantes. En sus resultados encontró que la comunicación interna tiene una relación moderada ( $Rho=0.576$  y  $p$ -valor 0.000) con el compromiso organizacional de los docentes de la mencionada institución por lo que recomienda fomentar en la institución, estrategias de comunicación transformacional que logre un mayor compromiso de los docentes con los objetivos institucionales.

Castro (2020), su objetivo fue determinar la relación que existe entre resiliencia y comunicación interna entre los docentes de una institución educativa y la metodología usada fue de carácter no experimental, probabilístico y de tipo correlacional donde se encuestó a 53 docentes. Como resultado demostró que existe una relación positiva entre ambas variables, con un valor de significancia de 0,030 y un valor de correlación de  $Rho= 0,299$ . Concluyó su investigación señalando que existe una relación estrecha entre la comunicación interna y resiliencia por lo que se aceptan las hipótesis planteadas.

Huamán (2019), buscó determinar de qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con la gestión administrativa, su diseño fue no experimental correlacional que tuvo una muestra de 97 profesores de una institución educativa del distrito de ATE a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento. Los resultados obtenidos mostraron la percepción de los profesores sobre la comunicación organizacional interna, donde el 11.34% lo perciben con un nivel bueno, un 71.13% con un nivel regular y un 17.53% con un nivel malo. Concluyó expresando que ambas variables se encuentran directa y positivamente relacionadas, ya que, a través de la prueba de Spearman, se obtuvo un resultado de 0.478 con una significancia de  $p=0.000$ , siendo menor que el 0.05.

Para comprender la comunicación interna en una organización, es importante contextualizar a la comunicación. Según Chiavenato (2017) la comunicación es un factor clave para una organización porque se trabaja con personas y con información que se intercambia constantemente, además, todas las

gestiones administrativas funcionan en la práctica por medio de la comunicación, el cual permite transmitir o transferir información y significados entre sus miembros. Concluye mencionando, que a través de la comunicación, las personas comparten emociones, ideas, prácticas y saberes que contribuyen a la relacionarse unos con otros.

Por otro lado, Niño & Cortés, (2018) mencionaron que este proceso comunicativo practicado de manera tradicional, en los diferentes campos de la vida, como un proceso operativo, ahora toman un carácter funcional y se va transformando en un proceso de construcción de sentidos y de comunicación relacionante donde se abre un espacio a la articulación humana y la interacción constante que día a día transforma nuestra sociedad.

Por su parte, Márquez et al., (2018) sostienen que la comunicación es la acción más importante en la vida de todas las personas ya que tiene el poder persuadir y lograr que se reaccione a cualquier estímulo. Además; mencionaron, que gracias a la comunicación, que otorga el poder de la influencia, los seres humanos y las organizaciones pueden lograr sus objetivos propuestos. Así también; Capriotti, (2009) citado por Latorre et. al (2019), sostuvieron que la comunicación interna es un instrumento estratégico importante que potencia el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, contribuye a reducir la incertidumbre y evita los chismes que solo provocan el descontento e incertidumbre de los mismos. Además, aporta a mejorar los procesos y eliminar tiempos muertos.

La comunicación interna, según Tessi (2016), es una disciplina con gran capacidad de desarrollo, que contribuye en dar soluciones profundas a las problemáticas y dificultades más complejas que existen en cualquier tipo de organización laboral. Así mismo, menciona que muchos directivos muestran un compromiso significativo con este tipo de comunicación, ya que además de darles beneficios a nivel de su gestión, les permite un crecimiento profesional significativo mejorando su nivel de comunicación dentro y fuera de la organización (p.22-24).

Tessi (2015) mencionó que la comunicación interna es un proceso importante que facilita a los integrantes de una organización interrelacionarse de manera óptima, con el propósito de trabajar de manera conjunta y sólida en beneficio de la misma, de tal manera que puedan enfrentar y superar cualquier adversidad que se presente en el trayecto. Para Morante (1999) citado por, Márquez López et al., (2018) la comunicación interna es la esencia de la organización porque permite que los colaboradores estén informados sobre los diversos temas que le interesan y les posibilita una participación significativa en las dificultades y la toma de decisiones.

Interconsulting Bureau (2015), citado por Latorre et al., (2019) afirman que se hace indispensable entender la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, ya que esta es considerada como eje transversal que permite su proyección hacia el exterior y por ende el logro de sus objetivos. En ese sentido, aspectos como la competitividad, mejora continua, posicionamiento, innovación, eficiencia y eficacia dependen sustancialmente de un adecuado manejo de la información y los procesos de comunicación organizacional (Segredo et al., 2017).

La comunicación puede clasificarse en: Comunicación formal, la cual corresponde a los documentos oficiales, oficios, resoluciones, memorandos, actas entre otros, y la comunicación informal, la cual hace referencia, principalmente, a la comunicación oral, y se usa para comunicarse de manera urgente o para emitir mensajes sencillos, también pueden incluir: sugerencias del buzón, rumores, chismes, discusiones personales y en grupo, y gestos e impresiones, (Kimemia, 2018). Por su parte, Pírjol & Radomir (2017), indicaron que la comunicación formal está enmarcada por un conjunto de normas que consideran la forma, el momento, la responsabilidad y el destino de los mensajes. En cuanto a la comunicación informal mencionaron, que es un tipo de comunicación, basado en criterios emocionales e intereses comunes, que tiene la función de fijar conexiones personales y amistosas entre los miembros de la organización.

Segredo et al., (2017) mencionaron que la comunicación hace posible las buenas relaciones interpersonales y la imagen positiva de la organización ya que favorece el aporte de información valiosa para una adecuada gestión con cambios y orienta a sus integrantes hacia la consecución de los propósitos organizacionales. Por su parte, Rodríguez y Del Pino (2017), afirman que la comunicación cumple un papel determinante sobre el funcionamiento y construcción de una buena imagen y el cumplimiento de la misión y los objetivos y de una determinada organización.

En tal sentido; se debe considerar a la comunicación interna como un elemento que integra el sistema organizacional, que intercambia ideas, información, opiniones, procesos, actitudes, sentimientos con el propósito de una mejora continua en la organización y no solamente, como transmisor de información, (Elías y Mascaray, 2003, citado por Rodríguez y Del Pino, 2017). Así también, para Fernández (2009) citado por Montoya, (2018), la comunicación organizacional constituye un sistema de caminos por donde transita información diversa y se establecen los estándares de interacción entre todos los miembros de una organización, sea una comunicación formal o informal, ambas siempre serán complemento de una organización. Por su parte, Goswami et.al (2021) mencionaron que la comunicación interna provee a los colaboradores datos importantes sobre su organización y sobre sus responsabilidades, lo cual contribuye en la generación de confianza, compromiso y responsabilidad compartida entre sus miembros.

Tessi (2015), propuso la integración de tres dimensiones: Dimensión intrapersonal, dimensión interpersonal y la dimensión institucional; haciendo referencia a la primera dimensión, mencionó que el proceso intrapersonal es donde uno significa, y ello se consigue cuando las personas le dedicamos más tiempo a profundizar sobre lo que queremos significar. Para lograrlo debemos aprender primero a escucharnos a nosotros mismos sobre lo que dice nuestra mente, corazón, cuerpo y ego; para luego de analizarlo adoptar una postura de liderazgo.

Por otro lado, Deveci & Nunn (2018), manifestaron que la inteligencia emocional es esencial para que nuestro auto concepto mejore, así también, evaluar nuestras creencias sobre quiénes somos, nos abrirá las puertas a una variedad de oportunidades de aprendizaje a lo largo de nuestra vida y nos ayudará a lograr la autorrealización. Así mismo, el valor de cada persona puede incrementarse con el tiempo, las experiencias laborales nos dan la oportunidad de aprender y superarnos cada día. (Tessi, 2015).

Así mismo, Tessi (2016), refirió que la comunicación intrapersonal de un líder favorece e influye en los colaboradores de una organización. Es importante que esta dimensión sea atendida de manera relevante, ya que el significado personal otorgado a las tareas de la institución de parte de su primer mando, es la energía que le da sentido a la misma. Mencionó también, que el impacto que genera el líder de una organización se multiplica considerablemente, por lo que es muy importante que le otorgue un significado profundo y positivo a su palabra pensada y lo considere una estrategia para mejorar la comunicación organizacional. Por su parte, Haris et al. (2019), refirieron que la comunicación y el desarrollo de una organización, no funcionan, si el líder no acciona correcta y significativamente, así mismo; indicó, que otros factores como la inteligencia, la emoción y la innovación, las cuales están fuertemente relacionadas con las capacidades cognitivas de sus líderes y sus miembros, contribuyen a una buena comunicación organizacional.

Por otro lado, Pírojol & Radomir, (2017), indicaron que la comunicación intrapersonal se refiere a los pensamientos, juicios, y reacciones de las personas respecto a sí mismo y a los demás, es la autocomunicación que toda persona tiene y que cumple la función de proporcionarnos una estabilidad a nivel de nuestros pensamientos y emociones. Así mismo, Goswami et. al (2021), mencionaron que la comunicación intrapersonal es comunicarse e interactuar con uno mismo. Por su parte, Ožegović & Ivaniš, (2017), sostuvieron que este tipo de comunicación es un intercambio directo o indirecto de mensajes entre la persona y su interlocutor imaginario, real o metafísico.

La dimensión interpersonal hace referencia, al uso de la palabra oral al interior de una organización, también, a los diálogos informales en el ambiente laboral, lo cual puede construir o destruir el sentido en el trabajo, por ello, propuso a las organizaciones gestionar estrategias de comunicación interna, que otorguen mayor sentido al trabajo, que contribuyan a generar un mejor clima laboral y que los objetivos organizacionales tengan mejores resultados, (Tessi,2015). Por su parte, Okoro et al., (2017) manifestaron que la eficacia interpersonal y la eficacia comunicativa tienen un papel de mucha importancia en la competitividad organizacional, así mismo, las habilidades blandas, que también se identifican como habilidades esenciales, son las habilidades que demuestran competencia interpersonal y efectividad en la comunicación organizacional que son esencial para el éxito gerencial o administrativo.

La comunicación interpersonal es la comunicación que se realiza entre dos o más personas y se divide en: comunicación interpersonal directa, el cual se realiza cuando hay contacto interactivo directo entre las personas y la comunicación interpersonal indirecta, el cual se da cuando hacemos uso de medios y técnicas que facilitan este contacto entre las mismas, Pírjol, & Radomir (2017). Este tipo de comunicación, ocurre por la naturaleza misma de la persona ya que al establecer una relación con otras personas, a través de la comunicación, pueden formar su mentalidad, para fomentar un sentido de amistad, nutrir compasión, difundir conocimientos y preservar la civilización (Barseli, 2019). Por su parte, Tranca & Neagoe (2018), mencionaron que el lenguaje positivo es fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales, por lo que el uso de la palabra, la voz, el gesto, las expresiones faciales y el contacto visual, pueden determinar profundamente la calidad del servicio que se ofrece.

Para Tessi (2015), los líderes de las organizaciones que tienen una mejor comunicación institucional, son aquellos que aprovechan los rumores y comentarios, muchas veces negativos hacia las empresas, para convertirlos en las fuentes más confiables de retroalimentación, que luego mediante un análisis



minucioso, sacan el máximo provecho en bien de su institución. Por su parte, (OJO et. al (2019) mencionaron que los procesos comunicativos al interior de una organización deben ser adecuados y empleados eficazmente para complementar los procesos administrativos ya que su buena gestión aporta armonía y buenas relaciones entre sus colaboradores que finalmente contribuyen al logro de objetivos organizacionales. Así mismo, la comunicación, al interior de una organización, debe combinar de manera eficaz, la comunicación formal e informal, ya que si ambas se conjugan eficientemente se podrá obtener un ambiente grato, equilibrado y con una buena coordinación entre sus miembros, (Pírjol, & Radomir, 2017).

Para Chiavenato (2017), el clima organizacional es el ambiente que se vive entre los que integran la organización, el cual, está fuertemente vinculado al grado de motivación que existe entre ellos. Cuando el clima organizacional es positivo hay armonía en la institución, las relaciones interpersonales son satisfactorias y se percibe actitudes de ánimo, interés, colaboración, disposición, etc.; por el contrario, cuando el clima organizacional es desfavorable, los integrantes muestran una actitud de apatía, depresión, desinterés, insatisfacción e inconformidad, que en casos extremos pueden llegar hasta enfrentamientos con la misma institución.

Para Segredo (2017), en el ambiente laboral debe primar un clima organizacional favorable que contribuya a que los integrantes se sientan complacidos y orgullosos de trabajar en su institución, lo cual a su vez, fortalecerá el vínculo y compromiso de los mismos hacia su institución. Por su parte Pedraza (2018), mencionó que los colaboradores representan un capital intangible, quienes demostrando sus talentos, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y potencialidades, hacen posible que las organizaciones logren sus metas y resultados esperados, en ese sentido, se hace relevante que los líderes reconozcan el gran valor que tiene cada uno de sus miembros.

En el mundo actual, las organizaciones están viendo la urgente necesidad de transformarse y adaptarse, desde su interior, a los vertiginosos cambios del entorno, y están comprendiendo que un clima organizacional favorable; motiva y

compromete voluntariamente a sus colaboradores, favorece el trabajo en equipo e influye en la conducta, percepción y expectativa de los mismos (Navarro et. al, 2017). Así mismo, en el campo educativo, si los directores crearan un clima laboral agradable, respetuoso y de relaciones de cooperación con los docentes, es probable que los mismos, trabajen comprometidos con su institución y muestren satisfacción por sus labores pedagógicas, (Hooshang et. al 2021).

Para esta variable se han considerado tres dimensiones: Comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección, ya que su estudio, como lo considera Segredo (2017), permitirá ahondar y analizar diversos aspectos de la variable, que darán beneficio a todos los integrantes de la institución. Pero, ¿Qué es el comportamiento organizacional?, según Chiavenato (2017), es una disciplina que trata de comprender como se comporta y funciona una organización, la cual, está influida por su contexto ambiental, sus procesos internos, su capital intelectual y muchos otros aspectos importantes que permiten su existencia. Por su parte, Bravo et. al (2018), expresaron que los estudios desarrollados a través del tiempo, sobre la variable en mención, han demostrado que el comportamiento de los colaboradores tiene un rol protagónico en el éxito de las organizaciones; en tal sentido, las instituciones y los líderes deben tener presente que las personas con las que laboran, tienen competencias y habilidades diversas que continuamente se están desarrollando debido a las nuevas tecnologías y a los conocimientos de su profesión, (Chiavenato,2017).

La estructura organizacional por su parte, describe las relaciones de cooperación organizada al interior de una institución, entre las autoridades y colaboradores, con el propósito de alcanzar objetivos comunes, en ese sentido, se hace necesario que el directivo practique un liderazgo que le permita diseñar una estructura organizacional en donde la toma de decisiones, la división del trabajo y las responsabilidades sean de conocimiento y participación de sus colaboradores y las relaciones de coordinación, comunicación, flujo de trabajo y asignación de recursos se den en un ambiente de confianza. (Fitria, 2017). Por su parte, los estudios realizados por Waruwu et. al (2020), demostraron que la estructura

organizativa de una institución se ve afectada por el liderazgo del directivo, en ese sentido, las escuelas necesitan de un aprendizaje organizacional que contribuya a un proceso de cambio efectivo en su interior.

Para Chiavenato (2017), la estructura organizacional hace referencia a la interrelación entre todos los colaboradores y tareas al interior de una organización y es la forma de organizar su funcionamiento teniendo en cuenta las jerarquías, los equipos de trabajo, los recursos, las relaciones y otros elementos importantes que permitirán alcanzar sus objetivos organizacionales. En tanto, muchos investigadores convergen en la idea de que la estructura organizacional debe estar conjugada con sus estrategias y propiciar en el interior de la institución, la coordinación, el intercambio de información y la definición clara de las funciones de sus miembros (Dyogo et. al, 2016). Además, las estructuras organizacionales deben estimular y motivar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, los cuales a su vez, se convierten en elementos estratégicos que contribuirán al desarrollo y la mejora continua dentro de la organización (Delgado Cruz et. al, 2018).

Por otro lado, el líder de una organización, debe caracterizarse por un liderazgo que le permita accionar rápida y eficazmente ante cualquier reto o desafío que se le presente en el desarrollo de su gestión, con el objetivo de mantener el prestigio y ventaja de su organización, (Anning-Dorson et. al, 2017). Para Alvear et. al (2019), el liderazgo es un conjunto de acciones o estrategias que contribuyen al logro de los objetivos y metas de un determinado grupo, los cuales a su vez, fomentan la cohesión y no descuidan las buenas interacciones entre sus miembros. En ese sentido, la motivación de los colaboradores, su disposición para el trabajo y el buen clima al interior de la institución dependen del estilo de liderazgo que adopte su director, (Erke et. al,2019).

Un estudio realizado por Muhammad et al. (2018), demostró que el estilo de liderazgo hace referencia a la interacción o comportamiento que ejerce el directivo

para orientar, estructurar y proveer las acciones y relaciones en la institución que lidera. Del mismo modo, los estilos de dirección adoptados por los directivos de una institución, influyen significativamente en los profesores, ya que si el director usa un estilo de colaboración y compromiso, demostrará ser asertivo y cooperativo en su gestión, lo cual contribuirá al compromiso y satisfacción laboral de los docentes y finalmente al logro de los objetivos en la institución, Chan & Abdulhusain (2019). Por su parte, Pírjol, & Radomir, (2017), opinaron que, el líder de una organización debe mostrar coherencia entre lo que dice y hace, de esa manera, inspirará confianza entre sus colaboradores, también debe, conocerlos, animarlos y recompensarlos cada vez que sea necesario, ya que, si el trabajo del colaborador que otorga beneficios a la organización es premiado o recompensado, mostrará mayor compromiso y fidelización con su centro laboral.

Para Tampubolon (2018), el líder de una organización debería caracterizarse por tener una habilidad comunicativa de cooperación motivada y eficaz con sus colaboradores, ya que al mostrar esas características, los colaboradores, también podrán potenciar los recursos disponibles de la organización de una manera eficiente y competente. También mencionó que la comunicación que el líder debería practicar con sus colaboradores, debería ser como la comunicación entre madre e hijo o entre doctor y paciente, en donde ambos se conectan en una relación. Por su parte, Kimemia (2018) afirmó que la comunicación eficaz que ejerza el líder, será el medio y el fin de toda organización y contribuirá al logro de sus objetivos y metas.

Lawry (2011) referido por Bucata & Rizescu (2017), señaló que la comunicación del líder de una organización debe considerar los siguientes aspectos; sus mensajes, deben tener una formulación concisa y precisa para que se pueda comprender con facilidad, debe ser fluido, seguro y de transmisión rápida y se debe adecuar al lenguaje común de los miembros de la organización, debe ser flexible y adaptable para que pueda utilizarlo en cualquier situación. La adecuada gestión de la comunicación es una forma de ejercer liderazgo interpersonal, es una herramienta clave que otorga poderes, y le permiten al líder de la organización,

prever, formar, organizar, coordinar, controlar y evaluar con éxito, las acciones correspondientes a sus funciones, así mismo, hace posible, la organización de tareas de una manera más eficiente y contribuye a una fácil comunicación con sus colaboradores (Bucata & Rizescu, 2017) .

Por otro lado, Tkalac & Špoljarić (2020) encontraron que, para la elección de canales de información y prácticas de comunicación interna al interior de una organización, es importante considerar las preferencias y opiniones de los colaboradores, ya que si ellos, se encuentran satisfechos en su centro de trabajo, la organización tendrá éxito, de lo contrario, sus resultados no serían los esperados. Esta satisfacción se puede lograr combinando apropiadamente, los medios, los contenidos y los factores personales y situacionales. También mencionaron, que los medios de comunicación cada vez se vuelven más importantes y causan gran impacto en la percepción y satisfacción de los miembros de la organización, por lo que su uso debe ser incorporado de manera cuidadosa y esta a su vez debe considerar las necesidades e intereses de los colaboradores. Por su parte Genç (2017) indicó que la comunicación es un proceso que permite que se materialice los objetivos y metas en una organización y este a su vez, es vital porque informa, convence, motiva y contribuye al buen entendimiento entre sus miembros. Por ello es importante que los líderes hagan un adecuado uso de las diversas herramientas de comunicación y a la vez, considerar relevante la forma como se transfiere la información y a la vez como es recepcionada dicha información, por parte de los colaboradores.

Jo-Yun et. al (2021), recomendó, a las organizaciones poner en práctica una comunicación interna que tome en cuenta la importancia de transparentar la información con sus colaboradores, lo cual significaría, proporcionarles información relevante, verás, sustancial y responsable sobre los objetivos, las metas y cambios organizacionales con el propósito de motivarlos, comprometerlos y alentarlos a participar de manera activa en los aspectos relacionados a la organización, sean estas positivas o negativas. Conocer, cuál es la situación de la organización y

cuáles son sus objetivos organizacionales contribuiría a que los colaboradores hagan frente a los cambios e incertidumbre que surgen o pueden surgir en el trayecto de los procesos, como los cambios a los que tuvimos que enfrentar todas las organizaciones debido a la enfermedad de la COVID 19. Por su parte, Yue et.al (2019), mencionaron que una comunicación abierta, ética, sincera y transparente, contribuiría a disminuir las informaciones erróneas y los rumores, que muchas veces generan estrés e incertidumbre entre los colaboradores. Así mismo, si los colaboradores percibieran el interés sincero de parte de sus líderes, en tomar en cuenta sus opiniones e incluirlos en el proceso organizativo, haría posible que su confianza en la organización aumente. Además, estos esfuerzos por transparentar la información, les permite a los colaboradores, expresar sus preocupaciones e intereses y darles la oportunidad de contribuir en el cambio y mejora de su organización.

## **II. METODOLOGÍA**

### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

Fue una investigación de tipo básica, debido a que tuvo la finalidad de aportar a la construcción de conocimientos a partir de la recopilación de datos, así como lo especificaron Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018), según su enfoque fue de tipo cuantitativo, ya que hace uso de la estadística y la matemática para obtener y analizar la información que se recolectó con ayuda de una encuesta, lo cual permitió, determinar el grado de relación entre las variables y probar las hipótesis establecidas al inicio de la investigación, Cabezas et.al, (2018). En cuanto al método se utilizó, el hipotético deductivo porque se basó en la verificación de las hipótesis y la operacionalización de las variables (Park et al., 2020).

Su diseño fue no experimental transeccional, porque los datos fueron recolectados en un momento específico y se basa en la observación, interpretación o interacciones de las variables para llegar a una conclusión, Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018), y es correlacional, porque la finalidad de este proyecto de investigación fue determinar cuál es la correlación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de una RED educativa de Huarochirí Lima 2021, con el objetivo de conocer cómo se comportan las variables relacionadas (Cabezas et.al, 2018) .

### 3.2. Variables y operacionalización de las variables

La variable comunicación interna, se fundamentó en la definición considerada por Tessi (2016), La comunicación interna es una disciplina importante que permite brindar soluciones profundas a los problemas de comunicación en una determinada organización. Es un proceso importante que permite que los integrantes de una organización se interrelacionen de manera óptima, con el propósito de trabajar de manera conjunta y sólida en beneficio de la misma, de tal manera que puedan enfrentar y superar cualquier adversidad que se presente en el trayecto de la organización, Tessi (2015). La dimensiones consideradas son: Comunicación intrapersonal, Se refiere a la comunicación que



realizamos dentro de nosotros mismos a través del diálogo interno y nuestro pensamiento reflexivo, con el objetivo de generar estrategias que contribuyan a mejorar nuestra comunicación en una determinada organización; Comunicación interpersonal, es la dimensión que hace referencia a la conversación y retroalimentación, verbal o no verbal, que se realiza dentro de las organizaciones o equipos de trabajo, que muchas veces no están alineados a los objetivos organizacionales provocando conflictos en su interior y la comunicación institucional, que se refiere al tipo de relación que se sostiene entre los líderes y los colaboradores, (Tessi, 2016). .

Por otro lado, la definición operacional, considera los siguientes ítems: para la comunicación intrapersonal (1,2,3,4,5,6,7 y 8); para la comunicación interpersonal (9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 y 20) y para la comunicación institucional (21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,31 y 32).

En tanto el clima organizacional, Segredo (2017), sostuvo que es un indicador clave para el desarrollo de las organizaciones, ya que de encontrarse el colaborador, satisfecho con su labor y su ambiente de trabajo, podrá establecer un fuerte compromiso con su institución. El autor en referencia dimensiona esta variable en tres aspectos: Comportamiento organizacional, el cual permite un estudio sistemático sobre los actos y actitudes que los colaboradores muestran al interior de su institución e incluye categorías como la motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo; estructura organizacional, que hace referencia al funcionamiento, condiciones de trabajo, normas y procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo, y permiten en su interacción constante, el logro de los objetivos institucionales y estilo de dirección, que hace referencia a la forma en que el directivo orienta y guía sus acciones administrativas encaminadas al logro de los objetivos de la institución.

Por su parte, la definición operacional, consideró los siguientes ítems: Comportamiento organizacional (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 y13); estructura organizacional (14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24) y estilo de dirección (25,26,27,28,29,30,31,32,33,34 y 35).

### 3.3 Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por 206 maestros de la RED educativa de Huarochirí. Para la muestra, se consideró 96 profesores y se tomaron en cuenta las restricciones excluyentes (para los participantes que recibieron el cuestionario pero no lo desarrollaron) e incluyentes (para aquellos que respondieron el cuestionario). Por otro lado, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque no se utilizó ninguna fórmula matemática para determinar la cantidad de los elementos de la muestra. En tal sentido, se consideró a todos los participantes que desarrollaron ambos cuestionarios. Para la unidad de análisis se consideró a cada profesor que participó en el desarrollo de los cuestionarios enviados virtualmente.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica usada en el trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario que según, Sánchez et al. (2018), es un documento que tiene forma de interrogatorio que sirve para obtener información sobre las variables investigadas. Este formato que fue enviado de manera virtual a través de los WhatsApp de los directivos, los cuales hicieron llegar a los maestros a través de sus WhatsApp grupales. Las respuestas a las encuestas fueron descargadas del formulario de google, a la hoja de cálculo de Excel, para realizar la respectiva tabulación y sumatoria, luego de ello, pasarlo al software de SPSS versión 28 y finalmente realizar los análisis necesarios.

### 3.5 Procedimientos

La información recabada se tabuló en la base de datos Excel, se realizaron sumatorias según las dimensiones y baremos considerados en los cuestionarios o inventarios de los constructos, luego, se trasladaron los datos al SPSS, para detallar la corrida de las tablas y figuras.

### 3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos estadísticos, se utilizó el programa estadístico para ciencias sociales SPSS versión 28 y para la interpretación de las hipótesis, se aplicó la estadística de Rho Spearman.

### 3.7. Aspectos éticos

Para los fines de esta investigación, se respetó los derechos de autor, a los cuales se les hizo la adecuada mención, para fundamentar el sustento teórico de la realidad problemática, antecedentes, marco teórico, entre otros datos presentes en este estudio. También, se pidió autorización para la aplicación de las encuestas a los docentes, a la especialista y representante de la RED 22. Así mismo, para garantizar la participación ética de los profesores, se contó con el apoyo de los directores de cada institución perteneciente a la RED en mención y se les informó que los datos obtenidos serán usados únicamente para fines del presente trabajo y es de carácter anónimo.

## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados descriptivos.

##### a. Frecuencias de las variables.

Tabla 1.

*Tabla de frecuencias de la comunicación interna.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	5.2	5.2	5.2
	Bueno	91	94.8	94.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 1 y la figura 1 se observa que 5.21% manifiestan que la comunicación interna tiene un nivel regular y el 94.79% presentan una comunicación interna de nivel bueno.

Tabla 2

*Tabla de frecuencias de la comunicación intrapersonal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	96	100.0	100.0	100.0

Interpretación: De la tabla 2 y la figura 2 se observa que el 100% de los encuestados afirman que la comunicación intrapersonal tiene un nivel de bueno.

Tabla 3

*Tabla de frecuencias de la comunicación interpersonal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	5.2	5.2	5.2
	Bueno	91	94.8	94.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 3 y la figura 3 se observa que 5.21% expresan que la comunicación interpersonal tiene un nivel regular y el 94.79% presentan una comunicación interpersonal de nivel bueno.

Tabla 4

*Tabla de frecuencias de la comunicación institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	1.0	1.0	1.0
	Regular	13	13.5	13.5	14.6
	Bueno	82	85.4	85.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 4 y la figura 4 se observa que 1.04% evidencian que la comunicación institucional tiene un nivel de malo; el 13.54% expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de regular y el 85.42% mencionan que la comunicación institucional tiene un nivel de bueno.

Tabla 5

*Tabla de frecuencias del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	3.1	3.1	3.1
	Bueno	93	96.9	96.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 5 y la figura 5 se observa que 3.13% manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel regular y el 96.88% evidencian un clima organizacional de nivel bueno.

Tabla 6

*Tabla de frecuencias del comportamiento organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	6	6.3	6.3	6.3
	Bueno	90	93.8	93.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 6 y la figura 6 se observa que 6.25% afirman que el comportamiento organizacional tiene un nivel regular y el 93.75% presentan un comportamiento organizacional de nivel bueno.

Tabla 7

*Tabla de frecuencias de la estructura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	7.3	7.3	7.3
	Bueno	89	92.7	92.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 7 y la figura 7 se observa que 7.29% evidencian que la estructura organizacional tiene un nivel regular y el 92.71% presentan una estructura organizacional de nivel bueno.

Tabla 8

*Tabla de frecuencias del estilo de dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	1.0	1.0	1.0
	Regular	3	3.1	3.1	4.2
	Bueno	92	95.8	95.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 8 y la figura 8 se observa que 1.04% evidencian que el estilo de dirección tiene un nivel de malo; el 3.13% manifiestan que el estilo de dirección tiene un nivel de regular y el 95.83% mencionan que el estilo de dirección tiene un nivel de bueno.

b. Tablas cruzadas

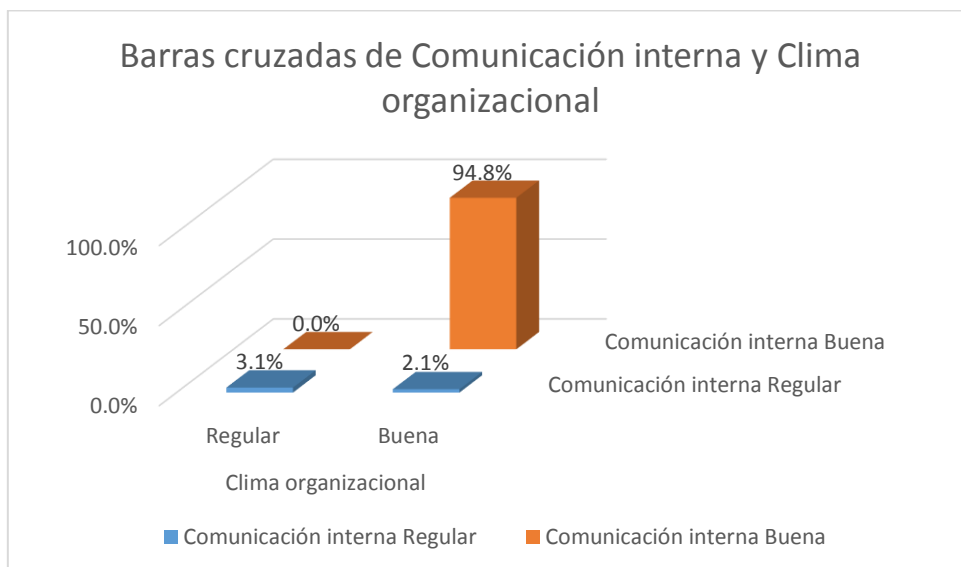
Tabla 9.

*Tabla cruzada entre comunicación interna y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación interna	Regular	Recuento	3	2	5
		% del total	3.1%	2.1%	5.2%
	Bueno	Recuento	0	91	91
		% del total	0.0%	94.8%	94.8%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 1.

*Figura cruzada de la comunicación interna y clima organizacional*





Interpretación: Del 5.2% (5) de encuestados que manifiestan que la comunicación interna tiene un nivel de regular; 3.1% (3) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de regular y 2.1% (2) evidencian que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

Del 94.8% (91) de participantes expresan que la comunicación interna tiene un nivel de bueno; 94.8% (91) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

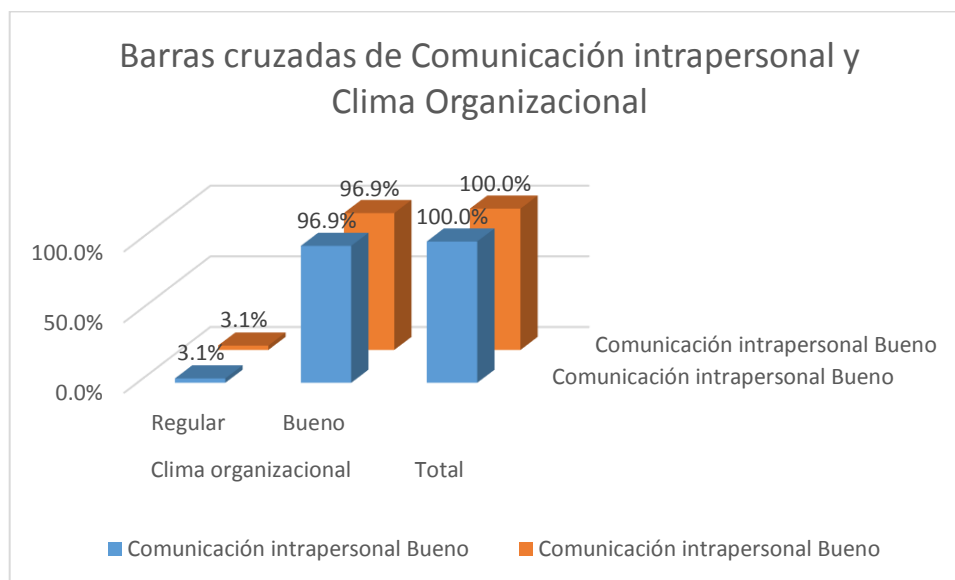
Tabla 10.

*Tabla cruzada entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación intrapersonal	Bueno	Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 2.

*Figura cruzada de la comunicación intrapersonal y clima organizacional*



Interpretación: Del 100.0% (96) que expresan que la comunicación intrapersonal tiene un nivel de bueno; 3.1% (3) manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 96.9% (93) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

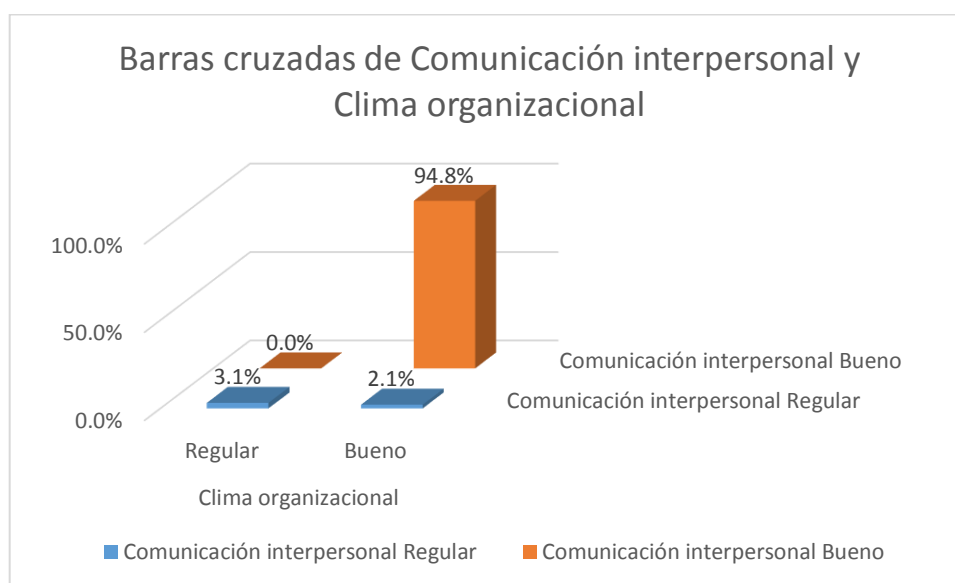
Tabla 11.

*Tabla cruzada entre comunicación interpersonal y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación interpersonal	Regular	Recuento	3	2	5
		% del total	3.1%	2.1%	5.2%
	Bueno	Recuento	0	91	91
		% del total	0.0%	94.8%	94.8%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 3.

*Figura cruzada de la comunicación interpersonal y clima organizacional*



Interpretación: Del 5.2% (5) de encuestados que manifiestan que la comunicación interpersonal tiene un nivel de regular; 3.1% (3) expresan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 2.1% (2) evidencian que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

Del 94.8% (91) de participantes que expresan que la comunicación interpersonal tiene un nivel de bueno; 94.8% (91) expresan que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

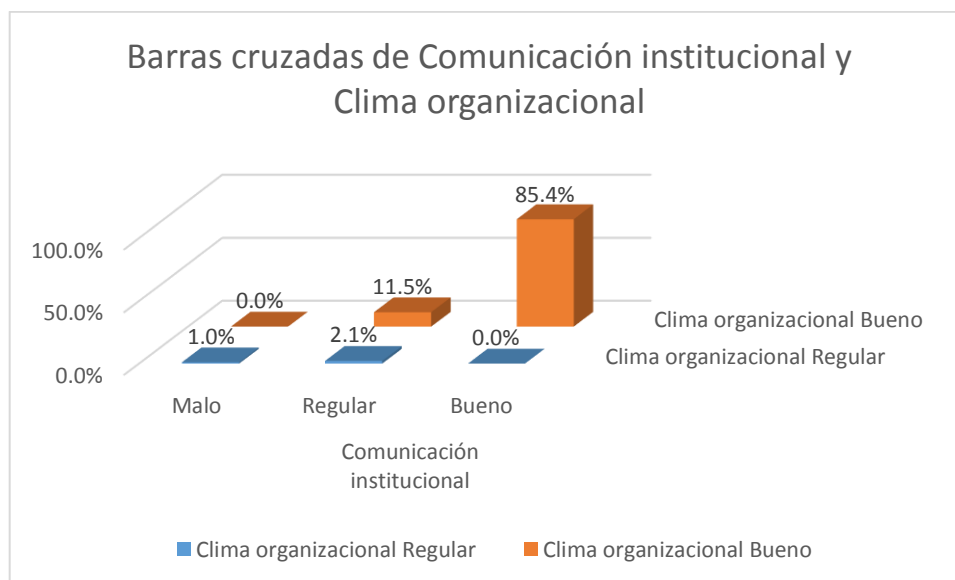
Tabla 12.

*Tabla cruzada entre comunicación institucional y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación institucional	Malo	Recuento	1	0	1
		% del total	1.0%	0.0%	1.0%
	Regular	Recuento	2	11	13
		% del total	2.1%	11.5%	13.5%
	Bueno	Recuento	0	82	82
		% del total	0.0%	85.4%	85.4%
Total	Recuento	3	93	96	
	% del total	3.1%	96.9%	100.0%	

Figura 4.

*Figura cruzada de la comunicación institucional y clima organizacional*



Interpretación: Del 1.0% (1) de encuestados que manifiestan que la comunicación institucional tiene un nivel de malo; 1.0% (1) expresa que el clima organizacional tiene un nivel de regular.

Del 13.5% (13) de participantes que expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de regular; 2.1% (2) manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 11.5% (11) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

Del 85.4% (82) de encuestados que expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de bueno; 85.4% (82) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

#### 4.2. Resultados inferenciales

##### Contrastación de hipótesis

##### Hipótesis General

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 13.

*Correlación entre comunicación interna y clima organizacional.*

			Comunicación interna	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1.000	.766**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.766**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

##### Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 0.766, entre la comunicación interna y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

##### Hipótesis Específica 1.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 14.

*Correlación entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.*

			Comunicación intrapersonal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación intrapersonal	Coeficiente de correlación	.	.
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	96	96
Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	96	96

Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 1 entre la comunicación intrapersonal y clima organizacional presentando una correlación perfecta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.000 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 2.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 15.

*Correlación entre comunicación interpersonal y clima organizacional.*

			Comunicación interpersonal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interpersonal	Coeficiente de correlación	1.000	.766**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.766**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

Interpretación.

Se evidencia una correlación alta directa de 0.766, entre la comunicación interpersonal y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 3.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 16.

*Correlación entre comunicación institucional y clima organizacional.*

			Comunicación institucional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación institucional	Coefficiente de correlación	1.000	.454**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.454**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 0.454, entre la comunicación institucional y clima organizacional presentando una correlación moderada, dado que, el P valor es igual a 0.001, el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## V. DISCUSIÓN

Según el resultado, que corresponde al objetivo general, se evidenció una correlación directa de 0.766, entre comunicación interna y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05; coincidiendo con Charry (2017), quien demostró que existe una correlación significativa positiva muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional a nivel del 0.01 y una probabilidad de error menor al 5.0%, por lo que se infiere que ambos estudios presentan una relación positiva entre las variables por lo que se puede afirmar que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional. Estos resultados corresponden a lo mencionado por Segredo (2017), quien mencionó que un clima organizacional, permite fortalecer vínculos y compromisos con la institución y a su vez, se sientan identificados con sus objetivos y propósitos.

Respecto al primer objetivo específico, donde se demostró que existe una correlación perfecta significativa de 1, entre la comunicación intrapersonal y el clima organizacional el cual obtuvo un P valor de 0.000 que es menor al 0.05, se evidenció, que en la RED 22 de Huarochirí los profesores se identifican y se sienten comprometidos con sus instituciones y estos resultados refuerzan lo referido por Tessi (2016), en donde, la comunicación intrapersonal ejercida por los directivos, favorece e influye significativamente en los profesores, porque el significado que ellos, los líderes, le otorguen a las acciones que realizan en beneficio de la institución, son la energía que le va dar sentido a las labores pedagógicas que realizan los docentes en beneficio de sus estudiantes y de toda la RED 22.

La correspondencia entre la comunicación interpersonal y clima organizacional, el cual hace referencia al segundo objetivo específico evidencia que hay una correlación directa de 0.766, entre la comunicación interpersonal y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, así mismo, Castro & Díaz (2020), quienes tuvieron el objetivo de conocer la relación existente entre la gestión de la comunicación interna y la gestión de la felicidad en empresas españolas reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna, demostraron en sus resultados que, para el 96.3% de su muestra es muy evidente la vinculación



entre la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar, ya que más del 80% de sus colaboradores le otorga una influencia de entre 8 y 10 puntos en una escala sobre 10, por otro lado, en los resultados obtenidos por Papic (2019) se encontró que el 83,7 %, de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo, en que la práctica de la interrelación profesional se reflejan la interacción y la comunicación que permiten motivarse, informarse y unirse porque cualquiera puede constituirse en emisor o audiencia, instaurando así condiciones de mayor flexibilidad y capacidad de logro individual y/o institucional, por lo que se infiere que los tres estudios presentan una relación positiva y podemos afirmar que la comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el clima organizacional.

Así mismo, en lo que corresponde al segundo objetivo específico, el cual presentó una correlación alta significativa, se infiere que en las instituciones de la RED 22 existe una buena comunicación interpersonal y por ende un buen clima laboral, tal como lo mencionó Tessi (2015), quien afirmó que una buena comunicación interpersonal, formal e informal, al interior de la organización, contribuye al buen clima laboral, coincidiendo con Okoro et al. (2017), ambos demostraron, que la comunicación interpersonal efectiva contribuye significativamente al desempeño laboral de los colaboradores y además concluyeron su investigación mencionando que la comunicación oral es una habilidad necesaria que se debe practicar al interior de una organización para lograr el éxito en el trabajo.

En cuanto a la relación entre la comunicación institucional y clima organizacional, correspondientes al tercer objetivo específico, se demuestra que existe una correlación directa de 0.454, entre la comunicación institucional y clima organizacional presentando una correlación moderada significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por su parte, Villca (2018), en los resultados de su estudio sobre la comunicación interna y gestión jerárquica en una Institución Educativa, observó que, de 49 encuestados, el 15.8% opinaron que es

bueno, el 38.5% que es regular, el 27.7% que es malo y el 7.3% que es deficiente, por lo que se infiere que ambos estudios presentan una relación positiva entre la dimensión comunicación institucional y la variable clima organizacional, por lo que podemos afirmar que ambas se relacionan de manera significativa.

En los resultados de nuestra investigación se encontró que, 82 de 96 profesores que manifestaron que la comunicación institucional interna tiene un nivel de bueno también afirmaron que el clima organizacional en la RED 22 de Huarochirí tiene un nivel de bueno. Así mismo, el estudio de Huamán (2019), encontró que la esfera afectiva de la comunicación organizacional interna tiene relación directa y positiva con la gestión administrativa, obteniendo, a través de la prueba Spearman, un grado de correlación de 0.402, por lo que se infiere que en ambas instituciones existe una adecuada comunicación interna por lo que ambos resultados obtuvieron un resultado positivo en las pruebas realizadas y concuerdan con Tessi (2015), quien mencionó que una buena comunicación interna permite una interrelación positiva que contribuye a un trabajo armónico y sólido entre todos los integrantes de una institución y además, hace posible que la misma, logre enfrentar y superar cualquier dificultad organizacional que se presente.

## **VI. CONCLUSIONES**

Se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primero:** Respecto al objetivo general, se pudo concluir de que existe una correlación positiva alta significativa que alcanza un valor de 0.766, entre la comunicación interna y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la RED 22 de Huarochirí, según el Rho de Spearman.

**Segundo:** En cuanto al primer objetivo específico, se llegó a la conclusión de que existe una correlación perfecta significativa, entre la comunicación intrapersonal y clima organizacional, porque alcanzó el valor de 1, según el Rho de Spearman.

**Tercero:** Al igual que el objetivo general, el segundo objetivo específico tuvo un valor de 0.766, por lo que se pudo concluir que existe una correlación positiva alta entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional.

**Cuarto:** Sobre el tercer objetivo específico, se pudo concluir, de que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación institucional y el clima organizacional por que alcanzó un valor 0.454, según el Rho de Spearman.

**Quinto:** Dado que los resultados de frecuencia de las variables comunicación interna y clima organizacional y sus respectivas dimensiones tuvieron resultados favorables se colige que en las instituciones correspondientes a la RED 22 existe un compromiso significativo de los profesores para con sus respectivas instituciones, ya que valoran mucho, entre tantos aspectos, que se tome en cuenta su participación para la toma decisiones, que se les brinde la oportunidad de escucha atenta y activa, que se les reconozca y valore el trabajo que realizan y que se les brinde la información clara, precisa y oportuna de las funciones que deben desempeñar.

**Sexto:** Según la teoría revisada, se pudo concluir, que es muy importante que los líderes de las escuelas consideren relevante otorgar significado a lo que piensan, dicen y hacen, ya que la influencia que ellos ejercen sobre los integrantes

de su comunidad educativa es muy significativa y contribuye, en gran medida, a que en su interior exista un clima organizacional y comunicación interna favorables.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se consideraron las recomendaciones finales:

**Primero:** A los funcionarios y administradores de la educación, se les sugiere realizar conferencias, webinars, talleres, encuentros pedagógicos y otros similares, sobre la importancia que tiene la comunicación interna en las instituciones educativas, con el propósito de garantizar un adecuado clima organizacional al interior de las mismas, que contribuirá al logro de sus objetivos educativos, y a su vez, reflejaran un alto compromiso de los profesores para con su labor pedagógica

**Segundo:** Aunque los resultados que se obtuvieron al relacionar la dimensión comunicación institucional y la variable clima organizacional, arrojaron una correlación de  $r = 0.454$ , que lo calificó como moderada, se recomienda ,a los directivos pertenecientes a la RED 22 de Huarochirí, organizar reuniones de confraternidad que fortalezcan los lazos de amistad y compañerismo, administrar mejor los canales de comunicación informal, y así mismo, utilizar canales de comunicación idóneos que contribuyan a generar compromiso e identificación con sus respectivas instituciones educativas; estos son aspectos que influyeron a que tuviera el resultado arriba mencionado, el cual se debe atender para la mejora de la comunicación institucional.

**Tercero:** Según los estudios realizados y los resultados positivos, obtenidos sobre la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, se recomienda a los directivos de las instituciones educativas fomentar un efectivo flujo de la información al interior de la institución educativa, sea formal o informal, con el objetivo de agilizarlo, transparentarlo y viabilizarlo, para evitar las confusiones y malos entendidos que muchas veces ocasionan un inadecuado clima organizacional, el cual perjudica el logro de objetivos institucionales.

**Cuarto:** Tessi (2016) mencionó que es importante que todos los integrantes de una institución le encuentren sentido a la labor que realizan, porque contribuye a un mejor clima laboral y brinda mejores resultados a la organización. Por ello se recomienda, a los directivos, que practiquen la escucha activa, se den un tiempo para dialogar e intercambiar información con los profesores, escuchar sus intereses

y necesidades, sus quejas y sugerencias, de tal forma que los mismos se sientan entendidos a nivel personal y laboral, y finalmente, se comprometan con los objetivos de su centro educativo.

**Quinto:** Según la información revisada para este estudio, si no se gestiona adecuadamente, la comunicación interpersonal, puede afectar el clima laboral, y por ende, los objetivos organizacionales, en se sentido, se recomienda a los directivos gestionar estrategias de comunicación interna que contribuyan a que los profesores e integrantes de la misma, encuentren un mayor significado a la labor que realizan.

**Sexto:** Respecto a la comunicación intrapersonal por parte de los líderes educativos, se les recomienda considerar relevante y potente, otorgar significado profundo y positivo a lo que piensan, dicen y hacen, ya que como se ha podido constatar, a través de la investigación y el resultado obtenido, que es una estrategia que causa gran impacto en los profesores y otros integrantes de la organización, contribuyendo a un adecuado clima organizacional que hará posible el logro de los objetivos institucionales.

**Septimo:** Finalmente se recomienda, seguir investigando sobre la comunicación interna en las instituciones educativas ya que no se han encontrado muchos estudios sobre este tema importante para toda institución y profundizar, a través de una investigación cualitativa en este tema tan importante y transversal para toda organización.



## REFERENCIA

- Anning-Dorson, Tomas; Odoom, Raphael Kofi; Acheampong, George and Tweneboah-Koduah, Ernest. (2017), *Innovation and organizational development: the role of organizational leadership*. African Journal of Economic and Management Studies, 8(3), 338-351.  
<https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2016-0091>
- Alvear Montoya, Luis; Luna Monterrosa, Orlando; Navarro Lobo, Sergio; Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24, 575–587.  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29059356017/29059356017.pdf>
- Bakó, E. (2020). Engaging Employees During a Pandemic Crisis – A Study of Internal Crisis Communication in Organizations. *Haaga - Helia University of Applied Sciences*.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345933/Engaging Employees During a Pandemic Crisis\\_EvelinBako.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/345933/Engaging_Employees_During_a_Pandemic_Crisis_EvelinBako.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Barrios Barrios, Y., Alcalá Narváez, M., & Carrillo Landazabal, M. (2020). *Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340>
- Bedoya Pastrana, S. M. (2017). *Comunicación interna en instituciones educativas oficiales de la ciudad de Montería, Colombia: El caso de la I.E. Cristobal Colón*. 1782–1794. <https://doi.org/10.4185/cac116edicion2>
- BUCĂȚA, G. & Rizescu, A. M. (2017). The role of communication in enhancing work effectiveness of an organization. *Management and Economics*, 1(1), 49–57. <file:///C:/Users/USER/Desktop/MESTRÍA/Antecedentes internacionales de comunicación interna/Artículos en inglés/30 importancia de la comunicación en una organización Bucata.pdf>
- Cabezas Mejía, Edison Damián; Andrade Naranjo, Diego & Torres Santamaría, J. (2018). Introducción a la metodología de la investigación científica. *Universidad de Las Fuerzas Armadas ESPE*, 138p.

- Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de La Información*, 29(3), 1–13. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>
- Castro Enriquez, Y. M. (2020). *Resiliencia y Comunicación Interna en Docentes de un Colegio, Pindal, 2020*. 1–126.  
<http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>
- Charry Condor, H. O. (2018). *La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público*. 9(2018), 28–34.  
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Charry, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. Repositorio de Tesis - UNMSM, 162.  
<http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6743>
- Consuelo Bravo, Columba; Sarmentero Bon, Ileana; Gómez Figueroa, Olga & Falcón, O. (2018). *Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional*. XXXIV(1), 92–100.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v39n1/rrii10118.pdf>
- Delgado Cruz, Alejandro; Vargas Martinez, Elva Esther; Rodriguez Torres, F., & Montes Hincapie, J. M. (2018). *Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes*. AD-Minister, 32, 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Deveci, T., & Nunn, R. (2018). *Intrapersonal Communication As a Lifelong Learning Skill in Engineering Education*. Yuksekogretim Dergisi, 8(1), 68–77.  
<https://doi.org/10.2399/yod.17.009>
- Dyogo Felype, Neis; Fernandez Pereira, M. A. M. (2016). *Strategic Planning Process and Organizational Structure : Impacts , Confluence and Similarities*. BBR Brazilian Business Review, 479–492.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.2>
- Erke, Viktoriya I.; Bubnova, Irina s.; Tatarinova, Larisa V.; Berinskaya, I. V. . B., &

- A., L. (2019). *The leadership problem and style of managing the pedagogical staff of pre- school educational organization*. Espacios, Home Revista, Vol. 40 N°(2008), 30. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n08/19400830.html>
- Fitria, H. M. M. & M. A. (2017). *The effect of organizational structure and leadership style on teacher performance in private secondary school*. *Journal, International E-Issn, Human Capital Management*, 1(2), 101–112. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm/article/view/4770/3569>
- Gasperi, T. V. M. M. R. (2017). *La comunicación interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias*. *Revista Venezolana de Salud Pública*, 5(1), 39–44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6570435>
- Genç, R. (2017). *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies*. *Procedia Manufacturing*, 8(October 2016), 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Genny Torcoroma, Navarro Claro; José Gregorio, Arévalo Ascanio; Sir Alexci, S. C. (2017). *Clima organizacional : Un análisis en entidades financieras*. Vol. 38 (N, Pág. 13.
- Goswami, Ritambhra; Manoj, P. & S. P. (2021). *Communication and its impact on customer outcomes in private banking sector*. 13(7), 282–290. <https://doi.org/10.31620/JCCC.06.21/24>
- Haris, A., Barliana Mokhamad, S., Saripudin, D. & Gaffar Abdullah, A. (2019). Effectiveness of Entrepreneurship Communication Skills in Business Group: Ethno-Andragogy Approach to Technical Vocational Education and Training. *Vances En La Investigación En Ciencias Sociales, Educación y Humanidades*, Volumen 299179 Página 2 Medida Para La Comunicación Efectiva Construida En Un Negocio Conjuntogrupo, a Saber (1) La Existencia de Entendimiento, (2) Elexistencia de Placer, (3) Pued, 299(Ictvet 2018), 179–182. <https://doi.org/10.2991/ictvet-18.2019.40>
- Hernandez Sampieri, Roberto. & MendozaTorres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (Mc Graw Hi, Vol. 9,

Issue 18).

Hooshang Khoshima, Afshin Rezaee; Zare Behtash, Esmail & Abdollah, S. (2021). *English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the Iranian school organizational climate in a mixed methods study*.

<https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>

Huamán Oré, R. (2019). Comunicación organizacional interna y su relación con la gestión administrativa de la Institución Educativa 1226 Sol de Vitarte del distrito de Ate – Lima 2019. In *Universidad César Vallejo*.

Jácobo Morales, D. (2020). *Reflexiones sobre la plataforma aprendo en casa del ministerio de educación del Perú durante la pandemia covid-19*. *Cátedra UNESCO Patrimonio Cultural y Turismo Sostenible. Universidad.*, 35–43.

Jo-Yun, Li; Ruoyu, Sun; Weiting, Tao & Yeunjae, L. (2021). *Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication*. *Public Relations Review*, 47, 101984.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

Kimemia N., J. (2018). *Importance of Communication to Stakeholders in all Organisations*. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences* Volume, 5(5), 539–542.

[http://www.ijires.org/administrator/components/com\\_jresearch/files/publications/IJIRES\\_1380\\_FINAL.pdf](http://www.ijires.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/IJIRES_1380_FINAL.pdf)

Kraft, M. A. Simon, N. S. & Lyon, M. A. (2020). *Sustaining a Sense of Success : The Importance of Teacher Working Conditions During the COVID-19 Pandemic*. ANNENBERG BROWN UNIVERSITY, 20, 1–56.

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED610252.pdf>

Latorre, Grace; Dousdebés, Agustín; Gonzáles, Lucía & Vasco, G. (2019). *Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo*. *CienciAmérica*, 8 (2), 30–58.

[file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaComunicacionInternaEnOrganizacionesD-6999130.pdf)

[EvaluacionDeLaComunicacionInternaEnOrganizacionesD-6999130.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeLaComunicacionInternaEnOrganizacionesD-6999130.pdf)

López Quevedo, M. K., & Saboya Ríos, N. (2016). *Influencia de la comunicación*

- interna en el nivel de clima organizacional en la Municipalidad de Chaclacayo.*  
 Revista de Investigación Universitaria, 5(1), 44–51.  
<https://doi.org/10.17162/riu.v5i1.859>
- Márquez López, O. J., Burau Grain, E. E., & Cevallos García, Iván Humberto & Vásquez Orozco, J. L. (2018). *Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir. Publicación Cuatrimestral. Edición Continúa.* Año, 3(1), 81–90.  
<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/1247/1035>
- Mufadhal, Barseli ; Kristinus, Sembiring; lfdil , lfdil; Linda, F. (2019). *The concept of student interpersonal communication.* 4(2), 129.  
<https://doi.org/10.29210/02018259>
- Muhammad, A., Ijaz Ahmad, T., & Muhammad, I. (2018). *Leadership Styles of the Campus Principals and Divisional Directors in a Public University of Pakistan.* Bulletin of Education and Research, 40(1), 155–181.  
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1209689.pdf>
- Niño Benavides, T. D. P., & Cortés, M. I. (2018). *Comunicación Estratégica Y Responsabilidad Social Empresarial, Escenarios y Potencialidades en Creación De Capital Social: Una Revisión De La Literatura.* Prisma Social, 22, 128–158. <https://revistaprismasocial.es/article/view/2570>
- OJO, O.O.; OJO, O.J.; Atolagbe, A, & Oduwaiye, R. (2019). *Institutional Communication and Administrative Effectiveness of Universities in Kwara State, Nigeria.* PJERE, 6(1), 48–60.  
[http://pu.edu.pk/images/journal/PJERE/PDF-FILES/5-V6\\_no1\\_19.pdf](http://pu.edu.pk/images/journal/PJERE/PDF-FILES/5-V6_no1_19.pdf)
- Okoro, E., Cwashington, M., & Thomas, O. (2017). *The Impact of Interpersonal Communication Skills on Organizational Effectiveness and Social Self-Efficacy : A Synthesis.* International Journal of Language and Linguistics, 4(3), 28–32. [http://www.ijllnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_3\\_September\\_2017/3.pdf](http://www.ijllnet.com/journals/Vol_4_No_3_September_2017/3.pdf)
- OŽEGOVIĆ, Lazar & IVANIŠ, M. (2017). *Efficient management of communication - the need of modern business organizations.* INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XIII, May, 404–417.

[https://www.researchgate.net/publication/317258825\\_SHADOW\\_ECONOMY\\_AND\\_TOURISM\\_RECEIPTS\\_EVIDENCE\\_FROM\\_EUROPE](https://www.researchgate.net/publication/317258825_SHADOW_ECONOMY_AND_TOURISM_RECEIPTS_EVIDENCE_FROM_EUROPE)

Papic Domínguez, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Cuadernos de Investigación Educativa, 10(1), 63–83.

<https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>

Park, Y. S., Konge, L., & Artino, A. R. (2020). *The Positivism Paradigm of Research*. Academic Medicine, 95(5), 690–694.

<https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000003093>

Pedraza Melo, N. A. (2018). *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano 1*. 15(1), 90–101.

<https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>

Pírjol, Florentina & Radomir, L. L. (2017). *The role of internal communication on the efficiency of the activity in an organization*. Excelencia y Gestión Empresarial, 2, 27–45. file:///C:/Users/USER/Downloads/55913926.pdf

Sánchez Carlessi, H. H. ., Reyes Romero, C. &, & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. In Bussiness Support Aneth.

<http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Segredo Pérez, A. M. (2017). *Instrumento para la evaluación del clima organizacional en salud*. Revista Cubana de Salud Publica, 43(1), 57–67.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662017000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662017000100006&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Stanistreet, P., Elfert, M. &, & Atchoarena, D. (2021). *Education in the age of COVID - 19 : Understanding the consequences*. International Review of Education, 66(5), 627–633. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09880-9>

Syakur, A., Susilo, T. A. B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). *Sustainability of Communication, Organizational Culture, Cooperation, Trust and Leadership Style for Lecturer Commitments in Higher Education*. Budapest International

Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences, 3(2), 1325–1335. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.980>

Tampubolon, M. (2018). the Implementation of Leader Interpersonal Communication in cendana college medan. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 7(1), 117–124. [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.7\(1\)/AJMSE2018\(7.1-15\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.7(1)/AJMSE2018(7.1-15).pdf)

Tkalac Verčič, Ana & Špoljarić, A. (2020). *Managing internal communication : How the choice of channels affects internal communication satisfaction* ☆. *Public Relations Review*, 46(3323), 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101926>

Tranca, Loredana Marcela; Neagoe, A. (2018). *The importance of positive language for the quality of interpersonal relationships*. 69–77. [file:///C:/Users/USER/Downloads/938-Article Text-2968-1-10-20180605.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/938-Article%20Text-2968-1-10-20180605.pdf)

Villca Pillco, O. A. (2018). *Influencia de la comunicación interna y la gestión jerárquica en las Instituciones Educativas*. Galileo Publicaciones, 1, 12–17. [http://www.galileopub.org/2018/pdf/ID\\_galileo\\_006-018-010-009.pdf](http://www.galileopub.org/2018/pdf/ID_galileo_006-018-010-009.pdf)

Waruwu, H., Asbari, M., Purwanto, A., Nugroho, Y., Fikri, M., Fauji, A., Shobihi, A., Hulu, P., Sudiyono, R., Agistiawati, E., Y Dewi, W. (2020). *The role of transformational leadership, organizational learning and structure on innovation capacity: evidence from indonesian private schools*. *EduPsyCouns Journal*, 2, 378–397. <https://ummaspul.e-journal.id/Edupsyscouns/article/view/499/290>

Yue, Cen April; Men, Linjuan Rita & Ferguson, M. A. (2019). *Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust*. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>

## Anexo 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

#### Comunicación interna y clima organizacional de una RED educativa de Huarochirí lima, 2021.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
			VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA				
<p><b>PROBLEMA GENERAL</b> ¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> PE1: ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?</p> <p>PE2: ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?</p> <p>PE3: ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL</b> Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>  OE1: Determinar la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.  OE2: Determinar la relación que existe entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.  OE3: Determinar la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL</b> Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICOS</b>  HE1: Existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.  HE2: Existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.  HE3: Existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Intrapersonal	-Diálogos internos -Pensamiento reflexivo -Estrategias intrapersonales	1,2,3, 4,5,6, 7,8	1.Nunca 2.casi nunca 3.A veces 4. Casi siempre 5. siempre	Bueno Regular Malo
			Interpersonal	-Conversaciones verbales -Conversaciones no verbales -Objetivos organizacionales -Retroalimentación	9,10, 11,12,13, 14,15,16, 17,18,19,20,		
			Institucional	-Relaciones laborales -Logro de objetivos -Fidelización de los colaboradores.	21,22,23,24, 25,26, 27, 28,29,30,31,32,		
			VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Comportamiento organizacional	-Motivación -Comunicación -Relaciones interpersonales y de trabajo.	1,2,3,4,5, 6,7,8,9, 10,11,12,13,	1.Nunca 2.casi nunca 3.A veces 4. Casi siempre 5. siempre	Bueno Regular Malo
			Estructura organizacional	-Funcionamiento -Condiciones de trabajo -Estímulo a nivel organizacional	14,15,16,17, 18,19,20, 21,22,23,24,		
			Estilo de dirección	-Liderazgo -Participación -Solución de conflictos -Trabajo en equipo	25,26,27, 28,29,30, 31, 32, 33,34,35		



TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS		ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<b>Enfoque de Investigación:</b> <b>Cuantitativo</b>	La población está constituida por los profesores de la RED N° 22 de Huarochirí.	<b>TÉCNICA:</b>	Encuesta	Descriptiva: Tablas y figuras
<b>Tipo de la Investigación:</b> <b>Básico</b>	Se consideró el muestreo no probabilístico por conveniencia, en donde participaron 96 docentes de los 3 niveles de la educación básica del Per (Inicial, primaria y secundaria)	<b>INSTRUMENTO:</b>	Cuestionario	
<b>Diseño:</b> <b>No experimental transversal</b>		<b>ESCALA DE MEDICIÓN:</b>	ORDINAL (Porque se describen categorías para el desarrollo de la variable)	
<b>Nivel:</b> <b>Correlacional</b>		<b>TIPO:</b>	Escala de Likert (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre)	Para la validación de los instrumentos se solicitó el Juicio de experto  Para contrastación de hipótesis se utilizó: RHO DE SPEARMAN y el uso del programa estadístico SPSS versión

**Anexo 02:**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN COCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>COMUICACIÓN INTERNA</b>	Según Tessi, (2016-pag.22), La Comunicación interna es una disciplina importante que permite brindar soluciones profundas a los problemas de	La variable comunicación interna se operacionalizará en tres dimensiones y diez indicadores.	<b>Comunicación intrapersonal.-</b> Se refiere a la comunicación que realizamos dentro de nosotros mismos a través del diálogo interno y nuestro pensamiento reflexivo, con el objetivo de generar estrategias que contribuyan a mejorar nuestra comunicación en una determinada organización. (Tessi, 2015)	-Diálogos internos -Pensamiento reflexivo -Estrategias intrapersonales.	Ordinal

	<p>comunicación en una determinada organización.</p>		<p><b>Comunicación interpersonal.-</b> Esta dimensión hace referencia a la conversación y retroalimentación, verbal o no verbal, que se realiza dentro de las organizaciones o equipos de trabajo, que muchas veces no están alineados a los objetivos organizacionales provocando conflictos en su interior. (Tessi 2016).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conversaciones verbales</li> <li>-Conversaciones no verbales</li> <li>-Objetivos organizacionales</li> <li>- Retroalimentación</li> </ul>	
			<p><b>Comunicación institucional.-</b> Para Tessi (2016), Esta dimensión hace referencia al tipo de relación que se sostiene en el interior de la organización, entre los líderes y los colaboradores, además mencionó que esta comunicación no debería resumirse a solo correos o mensajes, no debe ser responsabilidad de una sola área y que no se debería considerar al colaborador como solo un trabajador ya que estos aspectos influyen significativamente en el</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones laborales</li> <li>-Logro de objetivos</li> <li>-Fidelización de los colaboradores.</li> </ul>	

			logro de objetivos organizacionales.		
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<p><b>Clima organizacional.-</b> Segredo (2017), sostuvo que el clima organizacional es un indicador clave para el desarrollo de las organizaciones ya que si el colaborador se siente satisfecho con su labor y su ambiente de trabajo se podrá establecer un fuerte compromiso para con su institución.</p>	<p>La variable clima organizacional se operacionalizará con tres dimensiones y diez indicadores.</p>	<p>Comportamiento organizacional.- Es aquella que permite un estudio sistemático sobre los actos y actitudes que los colaboradores muestran al interior de su institución. (Segredo, 2017)</p>	<p>-Motivación -Comunicación -Relaciones interpersonales de trabajo</p>	Ordinales
			<p>Estructura organizacional.- Hace referencia al funcionamiento, condiciones de trabajo, normas y procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo, y permiten en su interacción constante, el logro de los objetivos institucionales. (Segredo, 2017)</p>	<p>-Funcionamiento -Condiciones de trabajo -Estímulo al nivel organizacional</p>	
			<p>Estilo de dirección.- Segredo (2017), sostuvo que esta dimensión se refiere a la forma en que el directivo orienta y guía sus acciones administrativas encaminadas al logro de los objetivos de la institución.</p>	<p>-Liderazgo -Participación. -Solución de conflictos. -Trabajo en equipo.</p>	

### Anexo 03

## INSTRUMENTO DE VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA CUESTIONARIO

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como objetivo principal obtener información sobre **Comunicación Interna** en una RED Educativa de la provincia de Huarochirí. Por ello, se le agradece leer con atención y contestar cada ítem marcando con una “x” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

El presente cuestionario es anónimo por ello se le agradece responder con la mayor sinceridad.

D1: Comunicación Intrapersonal		Valoración				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿Te sientes motivado(a) con la labor docente que desempeñas?					
2	¿Tu desempeño docente te brinda seguridad profesional?					
3	¿Tienes claramente definidas tus funciones y responsabilidades como docente?					
4	¿Tu labor docente te brinda satisfacción personal?					
5	¿Te sientes motivada(o) para aportar más allá de tu labor pedagógica?					
6	¿Le dedicas a tu labor docente, más tiempo del que deberías?					
7	¿Piensas y reflexionas antes de emitir una idea, opinión o comentario?					
8	¿Piensas a menudo en la carga laboral que representa tu trabajo?					
D2 Comunicación interpersonal		Valoración				
9	¿Tus colegas respetan sus opiniones entre sí?					
10	¿El directivo te brinda apertura y confianza para comunicarse verbalmente?					
11	¿El directivo demuestra una comunicación gestual asertiva?					
12	¿El lenguaje corporal de tu directivo transmite confianza y calidez?					
13	¿La expresión corporal de tu directivo guarda relación con su lenguaje verbal?					
14	¿El directivo fortalece la unión y la comunicación entre los miembros de la institución?					
15	¿El directivo promueve reuniones colegiadas significativas?					

16	¿El directivo comunica con claridad los objetivos de la institución?					
17	¿El directivo te brinda oportunidades de escucha y respeta tu opinión?					
18	¿El directivo comparte opiniones e información en forma clara y puntual?					
19	¿El directivo motiva y alienta a la comunidad educativa para el logro de los objetivos?					
20	¿El directivo usa medios de comunicación virtual para brindar retroalimentación a los docentes?					
<b>D3 Comunicación Institucional</b>		<b>Valoración</b>				
21	¿El directivo genera espacios que favorecen el encuentro para el diálogo pedagógico?					
22	¿El directivo organiza reuniones de confraternidad?					
23	¿La información que recibes de la dirección es a través de los canales formales de comunicación?					
24	¿Existe un buen nivel de comunicación entre la dirección y los miembros de tu comunidad educativa?					
25	¿El directivo comparte información clara que favorece el logro de objetivos?					
26	¿La comunicación que se mantiene al interior de tu institución contribuye al logro de objetivos?					
27	¿Los canales informales de comunicación, contribuyen con el logro de objetivos institucionales?					
28	¿El estilo de comunicación de tu directivo motiva el buen desempeño docente?					
29	¿El directivo brinda oportunidades para crecer personal y profesionalmente?					
30	El directivo te brinda espacios de escucha para atender situaciones de ámbito personal?					
31	¿El directivo promueve talleres de escucha, programas y capacitaciones para detectar oportunidades de mejora?					
32	¿La institución utiliza canales de comunicación adecuados para generar compromiso e identificación institucional?					

## Anexo 04

### INSTRUMENTO DE VARIABLE 2: CLIMA ORGANIZACIONAL CUESTIONARIO

El cuestionario que a continuación se presenta tiene como objetivo principal obtener información sobre **Clima Organizacional** en una RED Educativa de la provincia de Huarochirí. Por ello, se le agradece leer con atención y contestar cada ítem marcando con una “x” en un solo recuadro, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificaciones:

Nunca (1)	Casi nunca (2)	A veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
-----------	----------------	-------------	------------------	-------------

El presente cuestionario es anónimo por ello se le agradece responder con la mayor sinceridad.

D1: Comportamiento organizacional		Valoración				
N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	¿El directivo, te brinda un trato respetuoso acorde a tu profesión?.					
2	¿Te sientes satisfecho(a) por los resultados obtenidos en la institución educativa que laboras?					
3	¿Sientes orgullo de pertenecer a tu institución educativa?					
4	¿El directivo brinda reconocimiento a los docentes que demuestran una labor destacada?					
5	¿El directivo reconoce públicamente la labor destaca de los docentes?					
6	¿El directivo envía información clara y comprensible a los miembros de la comunidad educativa?					
7	¿La información requerida para cumplir con tus actividades docentes fluye de forma oportuna?					
8	¿Las actividades que se realizan en tu institución contribuyen a la buena imagen de la misma?					
9	¿El directivo mantiene comunicación permanente y continua con la comunidad educativa?					
10	¿Las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes son cordiales?					
11	¿El directivo se preocupa por mantener las buenas relaciones interpersonales entre sus miembros?					
12	¿El directivo se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y buenas relaciones en la comunidad educativa?					
13	¿Sientes satisfacción del ambiente laboral en donde te desempeñas?					
D2 Estructura Organizacional		Valoración				

14	¿El directivo da a conocer la misión y visión de la institución educativa?					
15	¿EL directivo organiza de manera conjunta las acciones para el buen funcionamiento de la institución?					
16	¿En tu institución, el monitoreo docente se realiza de forma planificada?					
17	¿Las comisiones de trabajo institucional están distribuidas de manera equitativa?					
18	¿En la institución se respira un ambiente de trabajo agradable?					
19	¿La institución cuenta con infraestructura adecuada para el desempeño de la labor docente?					
20	¿El directivo gestiona adecuadamente los recursos de la institución para la mejora de las condiciones laborales?					
21	¿Los cambios en la institución se proyectan teniendo en cuenta las demandas de la comunidad educativa?					
22	¿En la institución donde laboras se da atención al desarrollo profesional docente?					
23	¿En la institución se brinda talleres que contribuyen a la mejora del desempeño docente?					
24	¿En la institución se impulsa la capacitación virtual de los docentes?					
<b>D3 Estilo de Dirección</b>		<b>Valoración</b>				
25	¿El directivo elabora de manera conjunta la planificación de los instrumentos de gestión?					
26	¿El directivo muestra preocupación por mantener actualizados a los docentes de la institución?					
27	¿A la hora de organizar una actividad, se toman en cuenta las propuestas de los docentes?					
28	¿En la institución donde laboras existe compromiso de los docentes para realizar las actividades curriculares programadas?					
29	¿En la institución donde laboras, los docentes ponen en práctica el trabajo en equipo?					
30	El directivo valora el apoyo y participación de los docentes en las diversas actividades escolares.					
31	¿Los problemas y/o dificultades surgidos en la institución, se discuten de manera constructiva?					
32	¿Los docentes se involucran en la resolución de las dificultades y/o problemas surgidos en la institución?					
33	Los resultados alcanzados en la institución son fruto del trabajo en equipo.					
34	En la institución se fomenta el trabajo en equipo.					
35	Para mejorar el desarrollo de una actividad se solicita ideas y propuestas al docente.					



**Anexo 05:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INTRAPERSONAL</b>							
1	¿Te sientes motivado(a) con la labor docente que desempeñas?	x		x		x		
2	¿Tu desempeño docente te brinda seguridad profesional?	x		x		x		
3	¿Tienes claramente definidas tus funciones y responsabilidades como docente?	x		x		x		
4	¿Tu labor docente te brinda satisfacción personal?	x		x		x		
5	¿Te sientes motivada(o) para aportar más allá de tu labor pedagógica?	x		x		x		
6	¿Le dedicas a tu labor docente, más tiempo del que deberías?	x		x		x		
7	¿Piensas y reflexionas antes de emitir una idea, opinión o comentario?	x		x		x		
8	¿Piensas a menudo en la carga laboral que representa tu trabajo?	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INTERPERSONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
9	¿Tus colegas respetan sus opiniones entre sí?	x		x		x		
10	¿El directivo te brinda apertura y confianza para comunicarse verbalmente?	x		x		x		
11	¿El directivo demuestra una comunicación gestual asertiva?	x		x		x		
12	¿El lenguaje corporal de tu directivo transmite confianza y calidez?	x		x		x		
13	¿La expresión corporal de tu directivo guarda relación con su lenguaje verbal?	x		x		x		
14	¿El directivo fortalece la unión y la comunicación entre los miembros de la institución?	x		x		x		
15	¿El directivo promueve reuniones colegiadas significativas?	x		x		x		
16	¿El directivo comunica con claridad los objetivos de la institución?	x		x		x		
17	¿El directivo te brinda oportunidades de escucha y respeta tu opinión?	x		x		x		
18	¿El directivo comparte opiniones e información en forma clara y puntual?	x		x		x		
19	¿El directivo motiva y alienta a la comunidad educativa para el logro de los objetivos?	x		x		x		
20	¿El directivo usa medios de comunicación virtual para brindar retroalimentación a los docentes?	x		x		x		
	<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	¿El directivo genera espacios que favorecen el encuentro para el diálogo pedagógico?	x		x		x		
22	¿El directivo organiza reuniones de confraternidad?	x		x		x		
23	¿La información que recibes de la dirección es a través de los canales formales de comunicación?	x		x		x		
24	¿Existe un buen nivel de comunicación entre la dirección y los miembros de tu comunidad educativa?	x		x		x		

25	¿El directivo comparte información clara que favorece el logro de objetivos?	x		x		x		
26	¿La comunicación que se mantiene al interior de tu institución contribuye al logro de objetivos?	x		x		x		
27	¿Los canales informales de comunicación, contribuyen con el logro de objetivos institucionales?	x		x		x		
28	¿El estilo de comunicación de tu directivo motiva el buen desempeño docente?	x		x		x		
29	¿El directivo brinda oportunidades para crecer personal y profesionalmente?	x		x		x		
30	El directivo te brinda espacios de escucha para atender situaciones de ámbito personal?	x		x		x		
31	¿El directivo promueve talleres de escucha, programas y capacitaciones para detectar oportunidades de mejora?	x		x		x		
32	¿La institución utiliza canales de comunicación adecuados para generar compromiso e identificación institucional?	x		x		x		

Fuente: Adecuación de otro instrumento.

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr Sebastián Sánchez Díaz      **DNI: 09834807**

**Especialidad del validador: Metodólogo, Dr. En Educación.**

**01 de julio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----

**Anexo 06:**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia 1		Relevancia 2		Claridad 3		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
1	¿El directivo, te brinda un trato respetuoso acorde a tu profesión?.	x		x		x		
2	¿Te sientes satisfecho(a) por los resultados obtenidos en la institución educativa que laboras?	x		x		x		
3	¿Sientes orgullo de pertenecer a tu institución educativa?	x		x		x		
4	¿El directivo brinda reconocimiento a los docentes que demuestran una labor destacada?	x		x		x		
5	¿El directivo reconoce públicamente la labor destaca de los docentes?	x		x		x		
6	¿El directivo envía información clara y comprensible a los miembros de la comunidad educativa?	x		x		x		
7	¿La información requerida para cumplir con tus actividades docentes fluye de forma oportuna?	x		x		x		
8	¿Las actividades que se realizan en tu institución contribuyen a la buena imagen de la misma?	x		x		x		
9	¿El directivo mantiene comunicación permanente y continua con la comunidad educativa?	x		x		x		
10	¿Las relaciones interpersonales entre el directivo y los docentes son cordiales?	x		x		x		
11	¿El directivo se preocupa por mantener las buenas relaciones interpersonales entre sus miembros?	x		x		x		
12	¿El directivo se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y buenas relaciones en la comunidad educativa?	x		x		x		
13	¿Sientes satisfacción del ambiente laboral en donde te desempeñas?	x		x		x		
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
14	¿El directivo da a conocer la misión y visión de la institución educativa?	x		x		x		

15	¿EL directivo organiza de manera conjunta las acciones para el buen funcionamiento de la institución?	x		x		x		
16	¿En tu institución, el monitoreo docente se realiza de forma planificada?	x		x		x		
17	¿Las comisiones de trabajo institucional están distribuidas de manera equitativa?	x		x		x		
18	¿En la institución se respira un ambiente de trabajo agradable?	x		x		x		
19	¿La institución cuenta con infraestructura adecuada para el desempeño de la labor docente?	x		x		x		
20	¿El directivo gestiona adecuadamente los recursos de la institución para la mejora de las condiciones laborales?	x		x		x		
21	¿Los cambios en la institución se proyectan teniendo en cuenta las demandas de la comunidad educativa?	x		x		x		
22	¿En la institución donde laboras se da atención al desarrollo profesional docente?	x		x		x		
23	¿En la institución se brinda talleres que contribuyen a la mejora del desempeño docente?	x		x		x		
24	¿En la institución se impulsa la capacitación virtual de los docentes?	x		x		x		
	<b>ESTILO DE DIRECCIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
25	¿El directivo elabora de manera conjunta la planificación de los instrumentos de gestión?	x		x		x		
26	¿El directivo muestra preocupación por mantener actualizados a los docentes de la institución?	x		x		x		
27	¿A la hora de organizar una actividad, se toman en cuenta las propuestas de los docentes?	x		x		x		
28	¿En la institución donde laboras existe compromiso de los docentes para realizar las actividades curriculares programadas?	x		x		x		
29	¿En la institución donde laboras, los docentes ponen en práctica el trabajo en equipo?	x		x		x		
30	¿Ante un reto o actividad institucional, la comunidad educativa participa activamente?	x		x		x		

31	El directivo valora el apoyo y participación de los docentes en las diversas actividades escolares.	x		x		x	
32	¿Los problemas y/o dificultades surgidos en la institución, se discuten de manera constructiva?	x		x		x	
33	¿Los docentes se involucran en la resolución de las dificultades y/o problemas surgidos en la institución?	x		x		x	
34	Los resultados alcanzados en la institución son fruto del trabajo en equipo.	x		x		x	
35	En la institución se fomenta el trabajo en equipo.	x		x		x	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia**

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

**Apellidos y nombres del juez validador.** Dr Sebastián Sánchez Díaz        **DNI: 09834807**

**Especialidad del validador:** Metodólogo, Dr. En Educación.

**01 de julio del 2021**

<sup>1</sup>**Pertinencia:**El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



-----



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Comunicación interna y clima organizacional de una RED Educativa  
de Huarochirí Lima, 2021.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Mamani Apaza, Nora Zaida (ORCID: 0000-0002-1211-9426)

**ASESOR:**

Dr. Sánchez Díaz, Sebastián, (ORCID: 0000-0002-0099-7694)

**LINEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa.

LIMA – PERÚ

2021

## **I. INTRODUCCIÓN.**

Un maestro del siglo XXI debe conocer que a través de la comunicación el estudiante incrementa sus potencialidades de aprendizaje, su habilidad de adquirir conocimientos y esa capacidad crítica que le va a permitir exponer sus ideas y opiniones de cualquier temática, de manera abierta y con mayor fluidez y confianza (Chuquimarca, et al., 2017); así mismo, el directivo debe conocer que la eficacia del proceso de comunicación en una organización determinará la eficacia de su gestión, ya que si se promueve una interacción y colaboración armoniosa entre sus miembros contribuiría a la consecución de los objetivos institucionales.(Viscaya, 2017)

A nivel internacional, Castro & Díaz (2020) mencionaron que la gestión de la satisfacción, el bienestar y la felicidad de los empleados se vincula con la comunicación interna las cuales se promueven a través de diversos canales de comunicación y eventos; además, un adecuado uso de las potencialidades de la comunicación interna permite a las instituciones ser más competitivas a nivel externo e interno, ya que, constantemente se está retroalimentando y hay una muy buena dinámica de comunicación donde se da importancia a la participación del público interno quienes son la clave del éxito de todo proceso en una organización. Así mismo, un buen clima dentro de una organización permite el involucramiento de todos los colaboradores para el beneficio de la organización. (Barrios et al., 2020).

A nivel nacional, Charry (2018) señaló que la comunicación interna dentro de una organización, debe ser gestionada de manera intencional y planificada con objetivos y resultados claros y concretos y a su vez debe convertirse en una herramienta sistemática organizativa que permitirá que todos sus colaboradores trabajen de manera efectiva y eficiente. Por su parte, (López & Saboya, 2016) mencionaron que el clima organizacional está relacionado con la actitud del colaborador frente a la influencia de la comunicación interna, esta actitud está relacionada a las creencias y valores que se va desarrollando a través de las diversas interacciones que tiene en su labor diaria.



Un estudio realizado por Huamán R. (2019) consideró la importancia de que los directivos fortalezcan la comunicación interna a través de diversas estrategias necesarias y fundamentales y a su vez promuevan la sinergia y satisfacción entre todos los actores educativos con el objetivo de mejorar los resultados del proceso de aprendizaje de los estudiantes. En tal sentido, al contar una buena comunicación interna en una institución educativa, se podría contribuir en la generación de un buen clima organizacional, el cual, repercutiría, de manera positiva, en la actitud y predisposición de todos sus integrantes para laborar de manera conjunta en beneficio de las metas y objetivos institucionales.

En el año 2020, con el objetivo de salvaguardar la educación peruana, se dio inicio a la estrategia Aprendo en Casa, en donde muchos actores educativos, sumándose a esta noble causa, representan una gran esperanza para la educación, Cátedra UNESCO (2020) mencionado por Jácobo (2020). Esta nueva normalidad, ocasionada por la COVID 19, ha retado a todos los agentes educativos de una manera que jamás se habría imaginado, esta situación ha remarcado la naturaleza y significancia que tiene la interacción social en el ámbito educativo, Kim et. al (2021) y la importancia de la labor docente, ya que constituyen una parte importante en el proceso educativo, Ocha & Chaidéz (2020). Sin embargo, esta situación ha significado para los docentes un gran desafío, no solo en el ámbito pedagógico, sino también, en el ámbito personal y psicológico, ya que debe laborar en un ambiente de preocupación por la infección y las demandas emocionales que son cada vez más difíciles de controlar (Stanistreet et al., 2021).

En tal sentido, se hace necesario que los directivos y todo agente involucrado en educación, consideren relevante esas preocupaciones y desarrollen un sólido sistema de comunicación, se reconozca el esfuerzo constate de todos los profesores y además, se considere involucrar a los maestros en la búsqueda de soluciones y establecer expectativas para el trabajo, ya que al invertir en estos aspectos los colegios estarán más preparadas para afrontar estos cambios organizacionales que influyen significativamente en el desarrollo de los objetivos,

Kraft et al. (2020). En tanto, Bakó (2020) , a través de su investigación, recomienda que toda organización desarrolle una comunicación interna, tanto a nivel organizativo como de equipos de trabajo e implemente estrategias que transparenten y seleccionen, la información relevante que se compartirá con sus colaboradores.

En ese sentido, el presente proyecto de investigación, a nivel teórico, contribuirá en enriquecer y aportar información sobre las variables estudiadas en el campo educativo ya que hay muy pocos estudios en este campo de la educación en nuestro país.

En cuanto a la justificación práctica, brindará información sobre la importancia de la comunicación interna en las instituciones educativas, ya que permite que se fortalezcan los vínculos entre sus colaboradores y beneficiarios y se promueva la motivación y la unión entre sus integrantes, las cuales se logran a través de estrategias comunicativas que permitirán una adecuada interacción entre sus miembros, y por ende, la consecución oportuna de los diversos objetivos de la institución, además, contribuirá a fortalecer su compromiso para con la institución (Bakó, 2020).

En cuanto a la justificación metodológica, el presente trabajo tiene justificación metodológica porque verificó que el instrumento es válido y fiable, para medir las variables de estudio, los mismos que pueden ser aplicados para posteriores investigaciones que usen los mismos constructos.

Con el propósito de orientar la investigación se planteó como problema general: ¿Cómo se relaciona la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021? Y como problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?; b) ¿Cuál es la relación que existe

entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021? Y c) ¿Cuál es la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021?.

Así mismo, como objetivo general el propósito es: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y como objetivos específicos: a) Determinar la relación que existe entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021; b) Determinar la relación que existe entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y c) Determinar la relación que existe entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Y para darle sentido de intencionalidad a la investigación se planteó la hipótesis general: Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y como hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021; b) Existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021 y c) Existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

## **II. MARCO TEÓRICO**

Castro & Díaz (2020), tuvieron el objetivo de conocer la relación entre comunicación interna y la gestión de la felicidad en organizaciones españolas que fueron reconocidas por sus buenas prácticas en las variables mencionadas. Se basaron en un diseño metodológico mixto, en donde aplicaron un cuestionario que plantea preguntas de tipo cuantitativo y cualitativo que fueron desarrollados por los colaboradores de 82 empresas españolas. Sus resultados mostraron una vinculación de 96,3% entre la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar, ya que más del 80% de sus colaboradores le brinda un puntaje de 8 y 10 puntos en una escala sobre 10; también concluyeron indicando que practicar la escucha atenta y potenciar la comunicación interna brindan satisfacción y felicidad a los integrantes de la organización.

Papic (2019), tuvo como objetivo describir los tipos de comunicación organizacional interna entre los directivos y docentes sobre la coordinación de las acciones pedagógicas. Usó una metodología de enfoque mixto de carácter exploratorio y descriptivo, que aplicó a una muestra de 22 instituciones educativas municipalizadas. Sus resultados mostraron que el 83,7 %, están de acuerdo y muy de acuerdo, en que la práctica de la interrelación profesional, como la interacción y comunicación, permiten motivarse, informarse y unirse, facilitando así, condiciones favorables para el logro de las metas individuales e institucionales. Finalmente concluye mencionado que el adecuado uso de los diversos tipos de comunicación, favorecen una óptima organización entre directivos y docentes; además, menciona que la oportuna gestión de la comunicación interna favorece el desempeño individual, grupal y colectiva de una institución.

Okoro et al. (2017), tuvieron como objetivo sintetizar el papel y la importancia de la eficacia interpersonal y la competencia comunicativa en competitividad organizacional. Los resultados de las encuestas determinaron consistentemente, que la efectividad de la comunicación interpersonal contribuye significativamente al desempeño de la fuerza laboral, la productividad organizacional y facilita los rápidos avances promocionales en la organización. Concluyeron enfatizando que la

comunicación oral es una habilidad crítica y necesaria que se debe poner en práctica, para lograr un óptimo desempeño y éxito laboral.

Syakur et al., (2020) tuvieron el objetivo analizar el efecto de la comunicación y la cultura organizacional hacia el estilo de liderazgo, cooperación y confianza y también el compromiso organizacional de los profesores. Se utilizó la metodología del SEM, para estudiar la relación de causalidad de las variables, aplicando una encuesta a una muestra de 100 conferenciantes de once instituciones de educación superior. Como resultado se demostró que hay un efecto significativo directo y positivo entre la comunicación y cultura organizacional hacia el estilo de liderazgo y cooperación, del mismo modo la confianza y compromiso organizacional de sus profesores. Concluyeron expresando que la comunicación, el clima laboral y la satisfacción laboral, se convertirían en mediadores para que el liderazgo influya en el compromiso organizacional.

Bedoya (2017), el objetivo de su investigación, fue analizar la comunicación interna de una Institución Educativa, a través de la aplicación de una herramienta de diagnóstico con el que pudo abordar 5 categorías específicas: Lineamientos y políticas de la institución educativa, estructura organizacional, cultura y clima organizacional, relaciones interpersonales y canales de comunicación internos. El método que utilizó tuvo un enfoque cualitativo de tipo exploratorio en el que hizo uso de las técnicas de la observación y la entrevista estructurada, que aplicó a 40 participantes (directivos, docentes y administrativos). En sus resultados encontró, que la mencionada institución, no ponía en práctica la comunicación interna, lo cual influyó en sus resultados académicos, en su imagen institucional y en sus objetivos institucionales; mencionó además, que resulta urgente, que las instituciones educativas consideren a la comunicación interna como eje principal para su adecuado funcionamiento.

Hooshang et. al (2021), tuvieron el objetivo de explorar las contribuciones del clima organizacional escolar iraní en la satisfacción laboral de los profesores de

inglés, la metodología que usaron fue mixta, su muestra fue aleatoria estratificada de 440 docentes y los datos se recopilaron a través de encuestas y entrevistas. Sus resultados cualitativos revelaron que el clima organizacional de las escuelas iraníes eran favorables, ni constructivas, de tal manera que afectó negativamente la satisfacción laboral de los profesores. Concluyen mencionando que el Ministerio de Educación debería llevar a cabo programas para enseñar estrategias, a los directivos, para que puedan crear un clima agradable en las escuelas.

Charry (2017), tuvo como objetivo establecer la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, mediante una investigación cuantitativa de diseño no experimental de tipo probabilístico, en una muestra de 200 trabajadores, a quienes se les aplicó la encuesta como instrumento de recolección de datos. Sus resultados obtenidos mostraron que existe una correlación significativa positiva muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, a nivel del 0.01. Concluyó indicando que la percepción del clima organizacional es desfavorable debido a que obtuvo una media de 3.48, muy por debajo de lo que esperaba (4.50).

Villca (2018),(Villca Pillco, 2018) tuvo como objetivo establecer la influencia entre la comunicación interna y la gestión jerárquica en una Institución Educativa de Belén. Su método utilizado fue de tipo no experimental con un diseño descriptivo correlacional y para la recolección de datos, aplicó una encuesta a 49 trabajadores de la mencionada institución. Como resultado sobre la comunicación interna, se obtuvo que, el 15,8% opinaron que es bueno, el 38,5% que es regular, el 27,7% que es malo y el 7,3% que es deficiente. Concluyó expresando que existe influencia significativa entre la comunicación interna y la gestión jerárquica en la institución educativa materia de investigación.

Góngora (2020), tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre comunicación interna y compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa, su metodología empleada fue de tipo cuantitativa básica

correlacional, con una muestra de 80 participantes. En sus resultados encontró que la comunicación interna tiene una relación moderada ( $Rho=0.576$  y  $p$ -valor 0.000) con el compromiso organizacional de los docentes de la mencionada institución por lo que recomienda fomentar en la institución, estrategias de comunicación transformacional que logre un mayor compromiso de los docentes con los objetivos institucionales.

Castro (2020), su objetivo fue determinar la relación que existe entre resiliencia y comunicación interna entre los docentes de una institución educativa y la metodología usada fue de carácter no experimental, probabilístico y de tipo correlacional donde se encuestó a 53 docentes. Como resultado demostró que existe una relación positiva entre ambas variables, con un valor de significancia de 0,030 y un valor de correlación de  $Rho= 0,299$ . Concluyó su investigación señalando que existe una relación estrecha entre la comunicación interna y resiliencia por lo que se aceptan las hipótesis planteadas.

Huamán (2019), buscó determinar de qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con la gestión administrativa, su diseño fue no experimental correlacional que tuvo una muestra de 97 profesores de una institución educativa del distrito de ATE a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento. Los resultados obtenidos mostraron la percepción de los profesores sobre la comunicación organizacional interna, donde el 11.34% lo perciben con un nivel bueno, un 71.13% con un nivel regular y un 17.53% con un nivel malo. Concluyó expresando que ambas variables se encuentran directa y positivamente relacionadas, ya que, a través de la prueba de Spearman, se obtuvo un resultado de 0.478 con una significancia de  $p=0.000$ , siendo menor que el 0.05.

Para comprender la comunicación interna en una organización, es importante contextualizar a la comunicación. Según Chiavenato (2017) la comunicación es un factor clave para una organización porque se trabaja con personas y con información que se intercambia constantemente, además, todas las



gestiones administrativas funcionan en la práctica por medio de la comunicación, el cual permite transmitir o transferir información y significados entre sus miembros. Concluye mencionando, que a través de la comunicación, las personas comparten emociones, ideas, prácticas y saberes que contribuyen a la relacionarse unos con otros.

Por otro lado, Niño & Cortés, (2018) mencionaron que este proceso comunicativo practicado de manera tradicional, en los diferentes campos de la vida, como un proceso operativo, ahora toman un carácter funcional y se va transformando en un proceso de construcción de sentidos y de comunicación relacionante donde se abre un espacio a la articulación humana y la interacción constante que día a día transforma nuestra sociedad.

Por su parte, Márquez et al., (2018) sostienen que la comunicación es la acción más importante en la vida de todas las personas ya que tiene el poder persuadir y lograr que se reaccione a cualquier estímulo. Además; mencionaron, que gracias a la comunicación, que otorga el poder de la influencia, los seres humanos y las organizaciones pueden lograr sus objetivos propuestos. Así también; Capriotti, (2009) citado por Latorre et. al (2019), sostuvieron que la comunicación interna es un instrumento estratégico importante que potencia el sentimiento de pertenencia de los colaboradores, contribuye a reducir la incertidumbre y evita los chismes que solo provocan el descontento e incertidumbre de los mismos. Además, aporta a mejorar los procesos y eliminar tiempos muertos.

La comunicación interna, según Tessi (2016), es una disciplina con gran capacidad de desarrollo, que contribuye en dar soluciones profundas a las problemáticas y dificultades más complejas que existen en cualquier tipo de organización laboral. Así mismo, menciona que muchos directivos muestran un compromiso significativo con este tipo de comunicación, ya que además de darles beneficios a nivel de su gestión, les permite un crecimiento profesional significativo mejorando su nivel de comunicación dentro y fuera de la organización (p.22-24).

Tessi (2015) mencionó que la comunicación interna es un proceso importante que facilita a los integrantes de una organización interrelacionarse de manera óptima, con el propósito de trabajar de manera conjunta y sólida en beneficio de la misma, de tal manera que puedan enfrentar y superar cualquier adversidad que se presente en el trayecto. Para Morante (1999) citado por, Márquez López et al., (2018) la comunicación interna es la esencia de la organización porque permite que los colaboradores estén informados sobre los diversos temas que le interesan y les posibilita una participación significativa en las dificultades y la toma de decisiones.

Interconsulting Bureau (2015), citado por Latorre et al., (2019) afirman que se hace indispensable entender la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones, ya que esta es considerada como eje transversal que permite su proyección hacia el exterior y por ende el logro de sus objetivos. En ese sentido, aspectos como la competitividad, mejora continua, posicionamiento, innovación, eficiencia y eficacia dependen sustancialmente de un adecuado manejo de la información y los procesos de comunicación organizacional (Segredo et al., 2017).

La comunicación puede clasificarse en: Comunicación formal, la cual corresponde a los documentos oficiales, oficios, resoluciones, memorandos, actas entre otros, y la comunicación informal, la cual hace referencia, principalmente, a la comunicación oral, y se usa para comunicarse de manera urgente o para emitir mensajes sencillos, también pueden incluir: sugerencias del buzón, rumores, chismes, discusiones personales y en grupo, y gestos e impresiones, (Kimemia, 2018). Por su parte, Pírjol & Radomir (2017), indicaron que la comunicación formal está enmarcada por un conjunto de normas que consideran la forma, el momento, la responsabilidad y el destino de los mensajes. En cuanto a la comunicación informal mencionaron, que es un tipo de comunicación, basado en criterios emocionales e intereses comunes, que tiene la función de fijar conexiones personales y amistosas entre los miembros de la organización.

Segredo et al., (2017) mencionaron que la comunicación hace posible las buenas relaciones interpersonales y la imagen positiva de la organización ya que favorece el aporte de información valiosa para una adecuada gestión con cambios y orienta a sus integrantes hacia la consecución de los propósitos organizacionales. Por su parte, Rodríguez y Del Pino (2017), afirman que la comunicación cumple un papel determinante sobre el funcionamiento y construcción de una buena imagen y el cumplimiento de la misión y los objetivos y de una determinada organización.

En tal sentido; se debe considerar a la comunicación interna como un elemento que integra el sistema organizacional, que intercambia ideas, información, opiniones, procesos, actitudes, sentimientos con el propósito de una mejora continua en la organización y no solamente, como transmisor de información, (Elías y Mascaray, 2003, citado por Rodríguez y Del Pino, 2017). Así también, para Fernández (2009) citado por Montoya, (2018), la comunicación organizacional constituye un sistema de caminos por donde transita información diversa y se establecen los estándares de interacción entre todos los miembros de una organización, sea una comunicación formal o informal, ambas siempre serán complemento de una organización. Por su parte, Goswami et.al (2021) mencionaron que la comunicación interna provee a los colaboradores datos importantes sobre su organización y sobre sus responsabilidades, lo cual contribuye en la generación de confianza, compromiso y responsabilidad compartida entre sus miembros.

Tessi (2015), propuso la integración de tres dimensiones: Dimensión intrapersonal, dimensión interpersonal y la dimensión institucional; haciendo referencia a la primera dimensión, mencionó que el proceso intrapersonal es donde uno significa, y ello se consigue cuando las personas le dedicamos más tiempo a profundizar sobre lo que queremos significar. Para lograrlo debemos aprender primero a escucharnos a nosotros mismos sobre lo que dice nuestra mente, corazón, cuerpo y ego; para luego de analizarlo adoptar una postura de liderazgo.

Por otro lado, Deveci & Nunn (2018), manifestaron que la inteligencia emocional es esencial para que nuestro auto concepto mejore, así también, evaluar nuestras creencias sobre quiénes somos, nos abrirá las puertas a una variedad de oportunidades de aprendizaje a lo largo de nuestra vida y nos ayudará a lograr la autorrealización. Así mismo, el valor de cada persona puede incrementarse con el tiempo, las experiencias laborales nos dan la oportunidad de aprender y superarnos cada día. (Tessi, 2015).

Así mismo, Tessi (2016), refirió que la comunicación intrapersonal de un líder favorece e influye en los colaboradores de una organización. Es importante que esta dimensión sea atendida de manera relevante, ya que el significado personal otorgado a las tareas de la institución de parte de su primer mando, es la energía que le da sentido a la misma. Mencionó también, que el impacto que genera el líder de una organización se multiplica considerablemente, por lo que es muy importante que le otorgue un significado profundo y positivo a su palabra pensada y lo considere una estrategia para mejorar la comunicación organizacional. Por su parte, Haris et al. (2019), refirieron que la comunicación y el desarrollo de una organización, no funcionan, si el líder no acciona correcta y significativamente, así mismo; indicó, que otros factores como la inteligencia, la emoción y la innovación, las cuales están fuertemente relacionadas con las capacidades cognitivas de sus líderes y sus miembros, contribuyen a una buena comunicación organizacional.

Por otro lado, Pírjol & Radomir, (2017), indicaron que la comunicación intrapersonal se refiere a los pensamientos, juicios, y reacciones de las personas respecto a sí mismo y a los demás, es la autocomunicación que toda persona tiene y que cumple la función de proporcionarnos una estabilidad a nivel de nuestros pensamientos y emociones. Así mismo, Goswami et. al (2021), mencionaron que la comunicación intrapersonal es comunicarse e interactuar con uno mismo. Por su parte, Ožegović & Ivaniš, (2017), sostuvieron que este tipo de comunicación es un intercambio directo o indirecto de mensajes entre la persona y su interlocutor imaginario, real o metafísico.

La dimensión interpersonal hace referencia, al uso de la palabra oral al interior de una organización, también, a los diálogos informales en el ambiente laboral, lo cual puede construir o destruir el sentido en el trabajo, por ello, propuso a las organizaciones gestionar estrategias de comunicación interna, que otorguen mayor sentido al trabajo, que contribuyan a generar un mejor clima laboral y que los objetivos organizacionales tengan mejores resultados, (Tessi,2015). Por su parte, Okoro et al., (2017) manifestaron que la eficacia interpersonal y la eficacia comunicativa tienen un papel de mucha importancia en la competitividad organizacional, así mismo, las habilidades blandas, que también se identifican como habilidades esenciales, son las habilidades que demuestran competencia interpersonal y efectividad en la comunicación organizacional que son esencial para el éxito gerencial o administrativo.

La comunicación interpersonal es la comunicación que se realiza entre dos o más personas y se divide en: comunicación interpersonal directa, el cual se realiza cuando hay contacto interactivo directo entre las personas y la comunicación interpersonal indirecta, el cual se da cuando hacemos uso de medios y técnicas que facilitan este contacto entre las mismas, Pírjol, & Radomir (2017). Este tipo de comunicación, ocurre por la naturaleza misma de la persona ya que al establecer una relación con otras personas, a través de la comunicación, pueden formar su mentalidad, para fomentar un sentido de amistad, nutrir compasión, difundir conocimientos y preservar la civilización (Barseli, 2019). Por su parte, Tranca & Neagoe (2018), mencionaron que el lenguaje positivo es fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales, por lo que el uso de la palabra, la voz, el gesto, las expresiones faciales y el contacto visual, pueden determinar profundamente la calidad del servicio que se ofrece.

Para Tessi (2015), los líderes de las organizaciones que tienen una mejor comunicación institucional, son aquellos que aprovechan los rumores y comentarios, muchas veces negativos hacia las empresas, para convertirlos en las fuentes más confiables de retroalimentación, que luego mediante un análisis

minucioso, sacan el máximo provecho en bien de su institución. Por su parte, (OJO et. al (2019) mencionaron que los procesos comunicativos al interior de una organización deben ser adecuados y empleados eficazmente para complementar los procesos administrativos ya que su buena gestión aporta armonía y buenas relaciones entre sus colaboradores que finalmente contribuyen al logro de objetivos organizacionales. Así mismo, la comunicación, al interior de una organización, debe combinar de manera eficaz, la comunicación formal e informal, ya que si ambas se conjugan eficientemente se podrá obtener un ambiente grato, equilibrado y con una buena coordinación entre sus miembros, (Pírjol, & Radomir, 2017).

Para Chiavenato (2017), el clima organizacional es el ambiente que se vive entre los que integran la organización, el cual, está fuertemente vinculado al grado de motivación que existe entre ellos. Cuando el clima organizacional es positivo hay armonía en la institución, las relaciones interpersonales son satisfactorias y se percibe actitudes de ánimo, interés, colaboración, disposición, etc.; por el contrario, cuando el clima organizacional es desfavorable, los integrantes muestran una actitud de apatía, depresión, desinterés, insatisfacción e inconformidad, que en casos extremos pueden llegar hasta enfrentamientos con la misma institución.

Para Segredo (2017), en el ambiente laboral debe primar un clima organizacional favorable que contribuya a que los integrantes se sientan complacidos y orgullosos de trabajar en su institución, lo cual a su vez, fortalecerá el vínculo y compromiso de los mismos hacia su institución. Por su parte Pedraza (2018), mencionó que los colaboradores representan un capital intangible, quienes demostrando sus talentos, conocimientos, habilidades, destrezas, valores y potencialidades, hacen posible que las organizaciones logren sus metas y resultados esperados, en ese sentido, se hace relevante que los líderes reconozcan el gran valor que tiene cada uno de sus miembros.

En el mundo actual, las organizaciones están viendo la urgente necesidad de transformarse y adaptarse, desde su interior, a los vertiginosos cambios del entorno, y están comprendiendo que un clima organizacional favorable; motiva y

compromete voluntariamente a sus colaboradores, favorece el trabajo en equipo e influye en la conducta, percepción y expectativa de los mismos (Navarro et. al, 2017). Así mismo, en el campo educativo, si los directores crearan un clima laboral agradable, respetuoso y de relaciones de cooperación con los docentes, es probable que los mismos, trabajen comprometidos con su institución y muestren satisfacción por sus labores pedagógicas, (Hooshang et. al 2021).

Para esta variable se han considerado tres dimensiones: Comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección, ya que su estudio, como lo considera Segredo (2017), permitirá ahondar y analizar diversos aspectos de la variable, que darán beneficio a todos los integrantes de la institución. Pero, ¿Qué es el comportamiento organizacional?, según Chiavenato (2017), es una disciplina que trata de comprender como se comporta y funciona una organización, la cual, está influida por su contexto ambiental, sus procesos internos, su capital intelectual y muchos otros aspectos importantes que permiten su existencia. Por su parte, Bravo et. al (2018), expresaron que los estudios desarrollados a través del tiempo, sobre la variable en mención, han demostrado que el comportamiento de los colaboradores tiene un rol protagónico en el éxito de las organizaciones; en tal sentido, las instituciones y los líderes deben tener presente que las personas con las que laboran, tienen competencias y habilidades diversas que continuamente se están desarrollando debido a las nuevas tecnologías y a los conocimientos de su profesión, (Chiavenato,2017).

La estructura organizacional por su parte, describe las relaciones de cooperación organizada al interior de una institución, entre las autoridades y colaboradores, con el propósito de alcanzar objetivos comunes, en ese sentido, se hace necesario que el directivo practique un liderazgo que le permita diseñar una estructura organizacional en donde la toma de decisiones, la división del trabajo y las responsabilidades sean de conocimiento y participación de sus colaboradores y las relaciones de coordinación, comunicación, flujo de trabajo y asignación de recursos se den en un ambiente de confianza. (Fitria, 2017). Por su parte, los estudios realizados por Waruwu et. al (2020), demostraron que la estructura

organizativa de una institución se ve afectada por el liderazgo del directivo, en ese sentido, las escuelas necesitan de un aprendizaje organizacional que contribuya a un proceso de cambio efectivo en su interior.

Para Chiavenato (2017), la estructura organizacional hace referencia a la interrelación entre todos los colaboradores y tareas al interior de una organización y es la forma de organizar su funcionamiento teniendo en cuenta las jerarquías, los equipos de trabajo, los recursos, las relaciones y otros elementos importantes que permitirán alcanzar sus objetivos organizacionales. En tanto, muchos investigadores convergen en la idea de que la estructura organizacional debe estar conjugada con sus estrategias y propiciar en el interior de la institución, la coordinación, el intercambio de información y la definición clara de las funciones de sus miembros (Dyogo et. al, 2016). Además, las estructuras organizacionales deben estimular y motivar el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, los cuales a su vez, se convierten en elementos estratégicos que contribuirán al desarrollo y la mejora continua dentro de la organización (Delgado Cruz et. al, 2018).

Por otro lado, el líder de una organización, debe caracterizarse por un liderazgo que le permita accionar rápida y eficazmente ante cualquier reto o desafío que se le presente en el desarrollo de su gestión, con el objetivo de mantener el prestigio y ventaja de su organización, (Anning-Dorson et. al, 2017). Para Alvear et. al (2019), el liderazgo es un conjunto de acciones o estrategias que contribuyen al logro de los objetivos y metas de un determinado grupo, los cuales a su vez, fomentan la cohesión y no descuidan las buenas interacciones entre sus miembros. En ese sentido, la motivación de los colaboradores, su disposición para el trabajo y el buen clima al interior de la institución dependen del estilo de liderazgo que adopte su director, (Erke et. al,2019).

Un estudio realizado por Muhammad et al. (2018), demostró que el estilo de liderazgo hace referencia a la interacción o comportamiento que ejerce el directivo



para orientar, estructurar y proveer las acciones y relaciones en la institución que lidera. Del mismo modo, los estilos de dirección adoptados por los directivos de una institución, influyen significativamente en los profesores, ya que si el director usa un estilo de colaboración y compromiso, demostrará ser asertivo y cooperativo en su gestión, lo cual contribuirá al compromiso y satisfacción laboral de los docentes y finalmente al logro de los objetivos en la institución, Chan & Abdulhusain (2019). Por su parte, Pírjol, & Radomir, (2017), opinaron que, el líder de una organización debe mostrar coherencia entre lo que dice y hace, de esa manera, inspirará confianza entre sus colaboradores, también debe, conocerlos, animarlos y recompensarlos cada vez que sea necesario, ya que, si el trabajo del colaborador que otorga beneficios a la organización es premiado o recompensado, mostrará mayor compromiso y fidelización con su centro laboral.

Para Tampubolon (2018), el líder de una organización debería caracterizarse por tener una habilidad comunicativa de cooperación motivada y eficaz con sus colaboradores, ya que al mostrar esas características, los colaboradores, también podrán potenciar los recursos disponibles de la organización de una manera eficiente y competente. También mencionó que la comunicación que el líder debería practicar con sus colaboradores, debería ser como la comunicación entre madre e hijo o entre doctor y paciente, en donde ambos se conectan en una relación. Por su parte, Kimemia (2018) afirmó que la comunicación eficaz que ejerza el líder, será el medio y el fin de toda organización y contribuirá al logro de sus objetivos y metas.

Lawry (2011) referido por Bucata & Rizescu (2017), señaló que la comunicación del líder de una organización debe considerar los siguientes aspectos; sus mensajes, deben tener una formulación concisa y precisa para que se pueda comprender con facilidad, debe ser fluido, seguro y de transmisión rápida y se debe adecuar al lenguaje común de los miembros de la organización, debe ser flexible y adaptable para que pueda utilizarlo en cualquier situación. La adecuada gestión de la comunicación es una forma de ejercer liderazgo interpersonal, es una herramienta clave que otorga poderes, y le permiten al líder de la organización,

prever, formar, organizar, coordinar, controlar y evaluar con éxito, las acciones correspondientes a sus funciones, así mismo, hace posible, la organización de tareas de una manera más eficiente y contribuye a una fácil comunicación con sus colaboradores (Bucata & Rizescu, 2017) .

Por otro lado, Tkalac & Špoljarić (2020) encontraron que, para la elección de canales de información y prácticas de comunicación interna al interior de una organización, es importante considerar las preferencias y opiniones de los colaboradores, ya que si ellos, se encuentran satisfechos en su centro de trabajo, la organización tendrá éxito, de lo contrario, sus resultados no serían los esperados. Esta satisfacción se puede lograr combinando apropiadamente, los medios, los contenidos y los factores personales y situacionales. También mencionaron, que los medios de comunicación cada vez se vuelven más importantes y causan gran impacto en la percepción y satisfacción de los miembros de la organización, por lo que su uso debe ser incorporado de manera cuidadosa y esta a su vez debe considerar las necesidades e intereses de los colaboradores. Por su parte Genç (2017) indicó que la comunicación es un proceso que permite que se materialice los objetivos y metas en una organización y este a su vez, es vital porque informa, convence, motiva y contribuye al buen entendimiento entre sus miembros. Por ello es importante que los líderes hagan un adecuado uso de las diversas herramientas de comunicación y a la vez, considerar relevante la forma como se transfiere la información y a la vez como es recepcionada dicha información, por parte de los colaboradores.

Jo-Yun et. al (2021), recomendó, a las organizaciones poner en práctica una comunicación interna que tome en cuenta la importancia de transparentar la información con sus colaboradores, lo cual significaría, proporcionarles información relevante, verás, sustancial y responsable sobre los objetivos, las metas y cambios organizacionales con el propósito de motivarlos, comprometerlos y alentarlos a participar de manera activa en los aspectos relacionados a la organización, sean estas positivas o negativas. Conocer, cuál es la situación de la organización y

cuáles son sus objetivos organizacionales contribuiría a que los colaboradores hagan frente a los cambios e incertidumbre que surgen o pueden surgir en el trayecto de los procesos, como los cambios a los que tuvimos que enfrentar todas las organizaciones debido a la enfermedad de la COVID 19. Por su parte, Yue et.al (2019), mencionaron que una comunicación abierta, ética, sincera y transparente, contribuiría a disminuir las informaciones erróneas y los rumores, que muchas veces generan estrés e incertidumbre entre los colaboradores. Así mismo, si los colaboradores percibieran el interés sincero de parte de sus líderes, en tomar en cuenta sus opiniones e incluirlos en el proceso organizativo, haría posible que su confianza en la organización aumente. Además, estos esfuerzos por transparentar la información, les permite a los colaboradores, expresar sus preocupaciones e intereses y darles la oportunidad de contribuir en el cambio y mejora de su organización.

## **II. METODOLOGÍA**

### 3.1. Tipo y diseño de investigación:

Fue una investigación de tipo básica, debido a que tuvo la finalidad de aportar a la construcción de conocimientos a partir de la recopilación de datos, así como lo especificaron Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018), según su enfoque fue de tipo cuantitativo, ya que hace uso de la estadística y la matemática para obtener y analizar la información que se recolectó con ayuda de una encuesta, lo cual permitió, determinar el grado de relación entre las variables y probar las hipótesis establecidas al inicio de la investigación, Cabezas et.al, (2018). En cuanto al método se utilizó, el hipotético deductivo porque se basó en la verificación de las hipótesis y la operacionalización de las variables (Park et al., 2020).

Su diseño fue no experimental transeccional, porque los datos fueron recolectados en un momento específico y se basa en la observación, interpretación o interacciones de las variables para llegar a una conclusión, Hernandez-Sampieri & Mendoza (2018), y es correlacional, porque la finalidad de este proyecto de investigación fue determinar cuál es la correlación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de una RED educativa de Huarochirí Lima 2021, con el objetivo de conocer cómo se comportan las variables relacionadas (Cabezas et.al, 2018) .

### 3.2. Variables y operacionalización de las variables

La variable comunicación interna, se fundamentó en la definición considerada por Tessi (2016), La comunicación interna es una disciplina importante que permite brindar soluciones profundas a los problemas de comunicación en una determinada organización. Es un proceso importante que permite que los integrantes de una organización se interrelacionen de manera óptima, con el propósito de trabajar de manera conjunta y sólida en beneficio de la misma, de tal manera que puedan enfrentar y superar cualquier adversidad que se presente en el trayecto de la organización, Tessi (2015). La dimensiones consideradas son: Comunicación intrapersonal, Se refiere a la comunicación que

realizamos dentro de nosotros mismos a través del diálogo interno y nuestro pensamiento reflexivo, con el objetivo de generar estrategias que contribuyan a mejorar nuestra comunicación en una determinada organización; Comunicación interpersonal, es la dimensión que hace referencia a la conversación y retroalimentación, verbal o no verbal, que se realiza dentro de las organizaciones o equipos de trabajo, que muchas veces no están alineados a los objetivos organizacionales provocando conflictos en su interior y la comunicación institucional, que se refiere al tipo de relación que se sostiene entre los líderes y los colaboradores, (Tessi, 2016). .

Por otro lado, la definición operacional, considera los siguientes ítems: para la comunicación intrapersonal (1,2,3,4,5,6,7 y 8); para la comunicación interpersonal (9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 y 20) y para la comunicación institucional (21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,31 y 32).

En tanto el clima organizacional, Segredo (2017), sostuvo que es un indicador clave para el desarrollo de las organizaciones, ya que de encontrarse el colaborador, satisfecho con su labor y su ambiente de trabajo, podrá establecer un fuerte compromiso con su institución. El autor en referencia dimensiona esta variable en tres aspectos: Comportamiento organizacional, el cual permite un estudio sistemático sobre los actos y actitudes que los colaboradores muestran al interior de su institución e incluye categorías como la motivación, comunicación, relaciones interpersonales y de trabajo; estructura organizacional, que hace referencia al funcionamiento, condiciones de trabajo, normas y procedimientos que regulan el desarrollo del trabajo, y permiten en su interacción constante, el logro de los objetivos institucionales y estilo de dirección, que hace referencia a la forma en que el directivo orienta y guía sus acciones administrativas encaminadas al logro de los objetivos de la institución.

Por su parte, la definición operacional, consideró los siguientes ítems: Comportamiento organizacional (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 y13); estructura organizacional (14,15,16,17,18,19,20,21,22,23 y 24) y estilo de dirección (25,26,27,28,29,30,31,32,33,34 y 35).

### 3.3 Población, muestra y muestreo

La población estuvo constituida por 206 maestros de la RED educativa de Huarochirí. Para la muestra, se consideró 96 profesores y se tomaron en cuenta las restricciones excluyentes (para los participantes que recibieron el cuestionario pero no lo desarrollaron) e incluyentes (para aquellos que respondieron el cuestionario). Por otro lado, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, porque no se utilizó ninguna fórmula matemática para determinar la cantidad de los elementos de la muestra. En tal sentido, se consideró a todos los participantes que desarrollaron ambos cuestionarios. Para la unidad de análisis se consideró a cada profesor que participó en el desarrollo de los cuestionarios enviados virtualmente.

### 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

La técnica usada en el trabajo de investigación fue la encuesta y el instrumento el cuestionario que según, Sánchez et al. (2018), es un documento que tiene forma de interrogatorio que sirve para obtener información sobre las variables investigadas. Este formato que fue enviado de manera virtual a través de los WhatsApp de los directivos, los cuales hicieron llegar a los maestros a través de sus WhatsApp grupales. Las respuestas a las encuestas fueron descargadas del formulario de google, a la hoja de cálculo de Excel, para realizar la respectiva tabulación y sumatoria, luego de ello, pasarlo al software de SPSS versión 28 y finalmente realizar los análisis necesarios.

### 3.5 Procedimientos

La información recabada se tabuló en la base de datos Excel, se realizaron sumatorias según las dimensiones y baremos considerados en los cuestionarios o inventarios de los constructos, luego, se trasladaron los datos al SPSS, para detallar la corrida de las tablas y figuras.

### 3.6. Método de análisis de datos

Para el análisis de los datos estadísticos, se utilizó el programa estadístico para ciencias sociales SPSS versión 28 y para la interpretación de las hipótesis, se aplicó la estadística de Rho Spearman.

### 3.7. Aspectos éticos

Para los fines de esta investigación, se respetó los derechos de autor, a los cuales se les hizo la adecuada mención, para fundamentar el sustento teórico de la realidad problemática, antecedentes, marco teórico, entre otros datos presentes en este estudio. También, se pidió autorización para la aplicación de las encuestas a los docentes, a la especialista y representante de la RED 22. Así mismo, para garantizar la participación ética de los profesores, se contó con el apoyo de los directores de cada institución perteneciente a la RED en mención y se les informó que los datos obtenidos serán usados únicamente para fines del presente trabajo y es de carácter anónimo.



## **IV. RESULTADOS**

#### 4.1. Resultados descriptivos.

##### a. Frecuencias de las variables.

Tabla 1.

*Tabla de frecuencias de la comunicación interna.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	5.2	5.2	5.2
	Bueno	91	94.8	94.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 1 y la figura 1 se observa que 5.21% manifiestan que la comunicación interna tiene un nivel regular y el 94.79% presentan una comunicación interna de nivel bueno.

Tabla 2

*Tabla de frecuencias de la comunicación intrapersonal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	96	100.0	100.0	100.0

Interpretación: De la tabla 2 y la figura 2 se observa que el 100% de los encuestados afirman que la comunicación intrapersonal tiene un nivel de bueno.

Tabla 3

*Tabla de frecuencias de la comunicación interpersonal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	5	5.2	5.2	5.2
	Bueno	91	94.8	94.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 3 y la figura 3 se observa que 5.21% expresan que la comunicación interpersonal tiene un nivel regular y el 94.79% presentan una comunicación interpersonal de nivel bueno.

Tabla 4

*Tabla de frecuencias de la comunicación institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	1.0	1.0	1.0
	Regular	13	13.5	13.5	14.6
	Bueno	82	85.4	85.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 4 y la figura 4 se observa que 1.04% evidencian que la comunicación institucional tiene un nivel de malo; el 13.54% expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de regular y el 85.42% mencionan que la comunicación institucional tiene un nivel de bueno.

Tabla 5

*Tabla de frecuencias del clima organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	3	3.1	3.1	3.1
	Bueno	93	96.9	96.9	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 5 y la figura 5 se observa que 3.13% manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel regular y el 96.88% evidencian un clima organizacional de nivel bueno.

Tabla 6

*Tabla de frecuencias del comportamiento organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	6	6.3	6.3	6.3
	Bueno	90	93.8	93.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 6 y la figura 6 se observa que 6.25% afirman que el comportamiento organizacional tiene un nivel regular y el 93.75% presentan un comportamiento organizacional de nivel bueno.

Tabla 7

*Tabla de frecuencias de la estructura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	7	7.3	7.3	7.3
	Bueno	89	92.7	92.7	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 7 y la figura 7 se observa que 7.29% evidencian que la estructura organizacional tiene un nivel regular y el 92.71% presentan una estructura organizacional de nivel bueno.

Tabla 8

*Tabla de frecuencias del estilo de dirección*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mala	1	1.0	1.0	1.0
	Regular	3	3.1	3.1	4.2
	Bueno	92	95.8	95.8	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Interpretación: De la tabla 8 y la figura 8 se observa que 1.04% evidencian que el estilo de dirección tiene un nivel de malo; el 3.13% manifiestan que el estilo de dirección tiene un nivel de regular y el 95.83% mencionan que el estilo de dirección tiene un nivel de bueno.

b. Tablas cruzadas

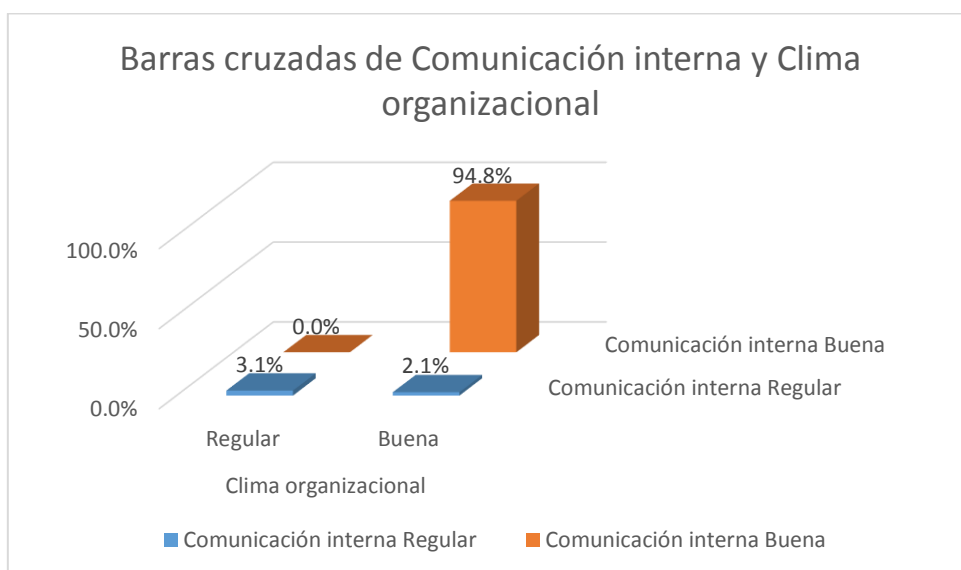
Tabla 9.

*Tabla cruzada entre comunicación interna y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación interna	Regular	Recuento	3	2	5
		% del total	3.1%	2.1%	5.2%
	Bueno	Recuento	0	91	91
		% del total	0.0%	94.8%	94.8%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 1.

*Figura cruzada de la comunicación interna y clima organizacional*



Interpretación: Del 5.2% (5) de encuestados que manifiestan que la comunicación interna tiene un nivel de regular; 3.1% (3) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de regular y 2.1% (2) evidencian que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

Del 94.8% (91) de participantes expresan que la comunicación interna tiene un nivel de bueno; 94.8% (91) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

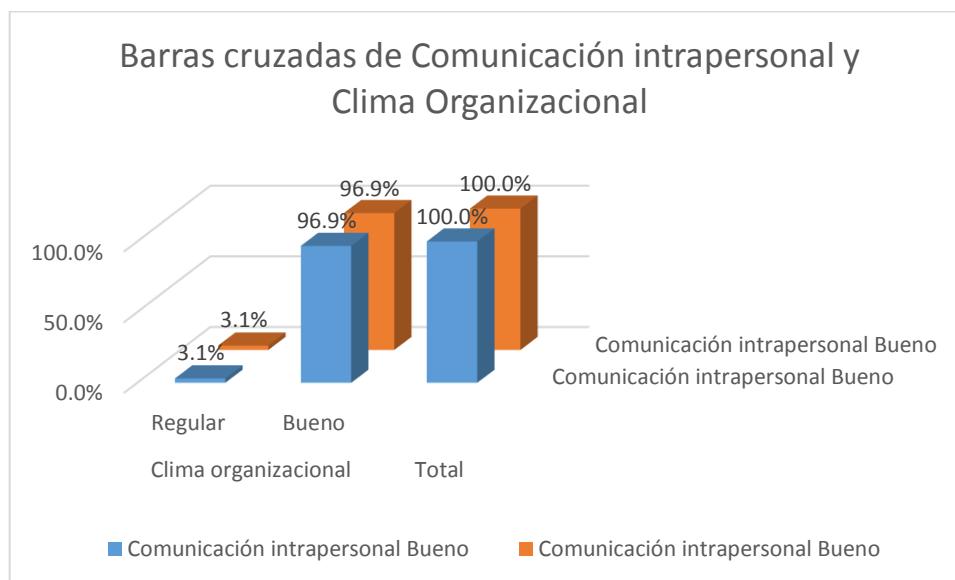
Tabla 10.

*Tabla cruzada entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación intrapersonal	Bueno	Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 2.

*Figura cruzada de la comunicación intrapersonal y clima organizacional*



Interpretación: Del 100.0% (96) que expresan que la comunicación intrapersonal tiene un nivel de bueno; 3.1% (3) manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 96.9% (93) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

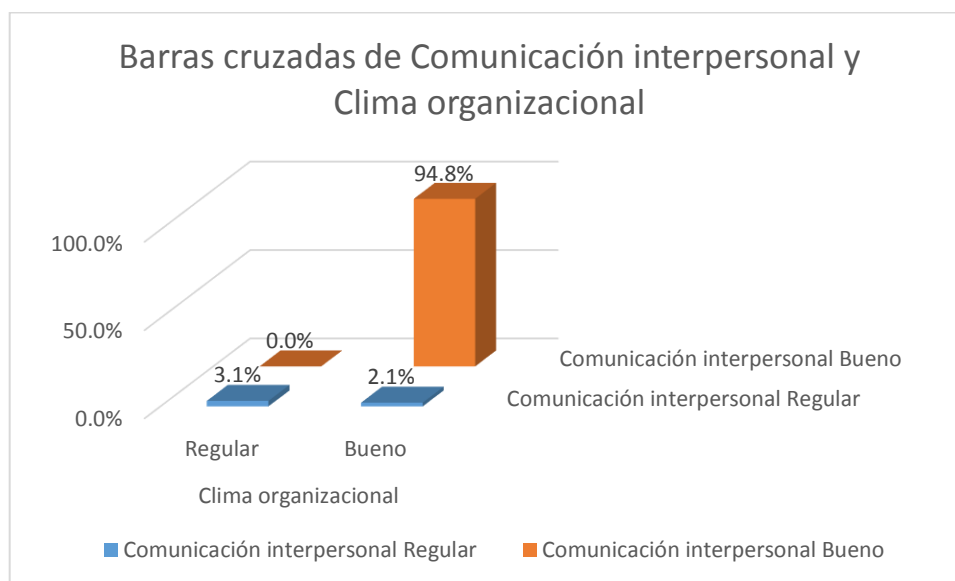
Tabla 11.

*Tabla cruzada entre comunicación interpersonal y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación interpersonal	Regular	Recuento	3	2	5
		% del total	3.1%	2.1%	5.2%
	Bueno	Recuento	0	91	91
		% del total	0.0%	94.8%	94.8%
Total		Recuento	3	93	96
		% del total	3.1%	96.9%	100.0%

Figura 3.

*Figura cruzada de la comunicación interpersonal y clima organizacional*



Interpretación: Del 5.2% (5) de encuestados que manifiestan que la comunicación interpersonal tiene un nivel de regular; 3.1% (3) expresan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 2.1% (2) evidencian que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

Del 94.8% (91) de participantes que expresan que la comunicación interpersonal tiene un nivel de bueno; 94.8% (91) expresan que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

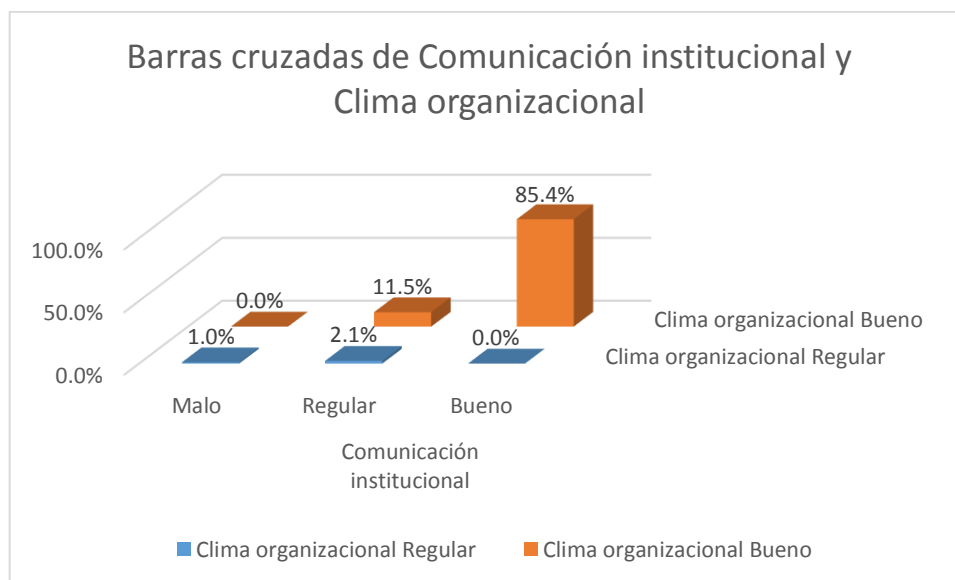
Tabla 12.

*Tabla cruzada entre comunicación institucional y clima organizacional.*

			Clima organizacional		Total
			Regular	Bueno	
Comunicación institucional	Malo	Recuento	1	0	1
		% del total	1.0%	0.0%	1.0%
	Regular	Recuento	2	11	13
		% del total	2.1%	11.5%	13.5%
	Bueno	Recuento	0	82	82
		% del total	0.0%	85.4%	85.4%
Total	Recuento	3	93	96	
	% del total	3.1%	96.9%	100.0%	

Figura 4.

*Figura cruzada de la comunicación institucional y clima organizacional*



Interpretación: Del 1.0% (1) de encuestados que manifiestan que la comunicación institucional tiene un nivel de malo; 1.0% (1) expresa que el clima organizacional tiene un nivel de regular.

Del 13.5% (13) de participantes que expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de regular; 2.1% (2) manifiestan que el clima organizacional tiene un nivel de regular y el 11.5% (11) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.



Del 85.4% (82) de encuestados que expresan que la comunicación institucional tiene un nivel de bueno; 85.4% (82) afirman que el clima organizacional tiene un nivel de bueno.

#### 4.2. Resultados inferenciales

##### Contrastación de hipótesis

##### Hipótesis General

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 13.

*Correlación entre comunicación interna y clima organizacional.*

			Comunicación interna	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1.000	.766**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.766**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

##### Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 0.766, entre la comunicación interna y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

##### Hipótesis Específica 1.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión intrapersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 14.

*Correlación entre comunicación intrapersonal y clima organizacional.*

			Comunicación intrapersonal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación intrapersonal	Coeficiente de correlación	.	.
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	96	96
Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.	1.000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	96	96

Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 1 entre la comunicación intrapersonal y clima organizacional presentando una correlación perfecta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.000 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 2.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión interpersonal y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 15.

*Correlación entre comunicación interpersonal y clima organizacional.*

			Comunicación interpersonal	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interpersonal	Coeficiente de correlación	1.000	.766**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
Spearman	Clima organizacional	Coeficiente de correlación	.766**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

Interpretación.

Se evidencia una correlación alta directa de 0.766, entre la comunicación interpersonal y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis Específica 3.

H<sub>a</sub> Existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

H<sub>0</sub> No existe relación significativa entre la dimensión institucional y el clima organizacional en una RED educativa de Huarochirí, 2021.

Tabla 16.

*Correlación entre comunicación institucional y clima organizacional.*

			Comunicación institucional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Comunicación institucional	Coefficiente de correlación	1.000	.454**
		Sig. (bilateral)	.	<.001
		N	96	96
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.454**	1.000
		Sig. (bilateral)	<.001	.
		N	96	96

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

Interpretación.

Se evidencia una correlación directa de 0.454, entre la comunicación institucional y clima organizacional presentando una correlación moderada, dado que, el P valor es igual a 0.001, el cual es menor al 0.05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

## V. DISCUSIÓN

Según el resultado, que corresponde al objetivo general, se evidenció una correlación directa de 0.766, entre comunicación interna y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05; coincidiendo con Charry (2017), quien demostró que existe una correlación significativa positiva muy fuerte de  $r = 0.959$  entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional a nivel del 0.01 y una probabilidad de error menor al 5.0%, por lo que se infiere que ambos estudios presentan una relación positiva entre las variables por lo que se puede afirmar que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional. Estos resultados corresponden a lo mencionado por Segredo (2017), quien mencionó que un clima organizacional, permite fortalecer vínculos y compromisos con la institución y a su vez, se sientan identificados con sus objetivos y propósitos.

Respecto al primer objetivo específico, donde se demostró que existe una correlación perfecta significativa de 1, entre la comunicación intrapersonal y el clima organizacional el cual obtuvo un P valor de 0.000 que es menor al 0.05, se evidenció, que en la RED 22 de Huarochirí los profesores se identifican y se sienten comprometidos con sus instituciones y estos resultados refuerzan lo referido por Tessi (2016), en donde, la comunicación intrapersonal ejercida por los directivos, favorece e influye significativamente en los profesores, porque el significado que ellos, los líderes, le otorguen a las acciones que realizan en beneficio de la institución, son la energía que le va dar sentido a las labores pedagógicas que realizan los docentes en beneficio de sus estudiantes y de toda la RED 22.

La correspondencia entre la comunicación interpersonal y clima organizacional, el cual hace referencia al segundo objetivo específico evidencia que hay una correlación directa de 0.766, entre la comunicación interpersonal y clima organizacional presentando una correlación alta significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, así mismo, Castro & Díaz (2020), quienes tuvieron el objetivo de conocer la relación existente entre la gestión de la comunicación interna y la gestión de la felicidad en empresas españolas reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna, demostraron en sus resultados que, para el 96.3% de su muestra es muy evidente la vinculación

entre la comunicación interna y el nivel de felicidad, satisfacción y bienestar, ya que más del 80% de sus colaboradores le otorga una influencia de entre 8 y 10 puntos en una escala sobre 10, por otro lado, en los resultados obtenidos por Papic (2019) se encontró que el 83,7 %, de los encuestados están de acuerdo y muy de acuerdo, en que la práctica de la interrelación profesional se reflejan la interacción y la comunicación que permiten motivarse, informarse y unirse porque cualquiera puede constituirse en emisor o audiencia, instaurando así condiciones de mayor flexibilidad y capacidad de logro individual y/o institucional, por lo que se infiere que los tres estudios presentan una relación positiva y podemos afirmar que la comunicación interpersonal se relaciona significativamente con el clima organizacional.

Así mismo, en lo que corresponde al segundo objetivo específico, el cual presentó una correlación alta significativa, se infiere que en las instituciones de la RED 22 existe una buena comunicación interpersonal y por ende un buen clima laboral, tal como lo mencionó Tessi (2015), quien afirmó que una buena comunicación interpersonal, formal e informal, al interior de la organización, contribuye al buen clima laboral, coincidiendo con Okoro et al. (2017), ambos demostraron, que la comunicación interpersonal efectiva contribuye significativamente al desempeño laboral de los colaboradores y además concluyeron su investigación mencionando que la comunicación oral es una habilidad necesaria que se debe practicar al interior de una organización para lograr el éxito en el trabajo.

En cuanto a la relación entre la comunicación institucional y clima organizacional, correspondientes al tercer objetivo específico, se demuestra que existe una correlación directa de 0.454, entre la comunicación institucional y clima organizacional presentando una correlación moderada significativa, dado que, el P valor es igual a 0.001 el cual es menor al 0.05, por su parte, Villca (2018), en los resultados de su estudio sobre la comunicación interna y gestión jerárquica en una Institución Educativa, observó que, de 49 encuestados, el 15.8% opinaron que es

bueno, el 38.5% que es regular, el 27.7% que es malo y el 7.3% que es deficiente, por lo que se infiere que ambos estudios presentan una relación positiva entre la dimensión comunicación institucional y la variable clima organizacional, por lo que podemos afirmar que ambas se relacionan de manera significativa.

En los resultados de nuestra investigación se encontró que, 82 de 96 profesores que manifestaron que la comunicación institucional interna tiene un nivel de bueno también afirmaron que el clima organizacional en la RED 22 de Huarochirí tiene un nivel de bueno. Así mismo, el estudio de Huamán (2019), encontró que la esfera afectiva de la comunicación organizacional interna tiene relación directa y positiva con la gestión administrativa, obteniendo, a través de la prueba Spearman, un grado de correlación de 0.402, por lo que se infiere que en ambas instituciones existe una adecuada comunicación interna por lo que ambos resultados obtuvieron un resultado positivo en las pruebas realizadas y concuerdan con Tessi (2015), quien mencionó que una buena comunicación interna permite una interrelación positiva que contribuye a un trabajo armónico y sólido entre todos los integrantes de una institución y además, hace posible que la misma, logre enfrentar y superar cualquier dificultad organizacional que se presente.

## **VI. CONCLUSIONES**



Se llegó a las siguientes conclusiones:

**Primero:** Respecto al objetivo general, se pudo concluir de que existe una correlación positiva alta significativa que alcanza un valor de 0.766, entre la comunicación interna y clima organizacional en las Instituciones Educativas de la RED 22 de Huarochirí, según el Rho de Spearman.

**Segundo:** En cuanto al primer objetivo específico, se llegó a la conclusión de que existe una correlación perfecta significativa, entre la comunicación intrapersonal y clima organizacional, porque alcanzó el valor de 1, según el Rho de Spearman.

**Tercero:** Al igual que el objetivo general, el segundo objetivo específico tuvo un valor de 0.766, por lo que se pudo concluir que existe una correlación positiva alta entre la comunicación interpersonal y el clima organizacional.

**Cuarto:** Sobre el tercer objetivo específico, se pudo concluir, de que existe una correlación positiva moderada entre la comunicación institucional y el clima organizacional por que alcanzó un valor 0.454, según el Rho de Spearman.

**Quinto:** Dado que los resultados de frecuencia de las variables comunicación interna y clima organizacional y sus respectivas dimensiones tuvieron resultados favorables se colige que en las instituciones correspondientes a la RED 22 existe un compromiso significativo de los profesores para con sus respectivas instituciones, ya que valoran mucho, entre tantos aspectos, que se tome en cuenta su participación para la toma decisiones, que se les brinde la oportunidad de escucha atenta y activa, que se les reconozca y valore el trabajo que realizan y que se les brinde la información clara, precisa y oportuna de las funciones que deben desempeñar.

**Sexto:** Según la teoría revisada, se pudo concluir, que es muy importante que los líderes de las escuelas consideren relevante otorgar significado a lo que piensan, dicen y hacen, ya que la influencia que ellos ejercen sobre los integrantes

de su comunidad educativa es muy significativa y contribuye, en gran medida, a que en su interior exista un clima organizacional y comunicación interna favorables.

## **VII. RECOMENDACIONES**

Se consideraron las recomendaciones finales:

**Primero:** A los funcionarios y administradores de la educación, se les sugiere realizar conferencias, webinars, talleres, encuentros pedagógicos y otros similares, sobre la importancia que tiene la comunicación interna en las instituciones educativas, con el propósito de garantizar un adecuado clima organizacional al interior de las mismas, que contribuirá al logro de sus objetivos educativos, y a su vez, reflejaran un alto compromiso de los profesores para con su labor pedagógica

**Segundo:** Aunque los resultados que se obtuvieron al relacionar la dimensión comunicación institucional y la variable clima organizacional, arrojaron una correlación de  $r = 0.454$ , que lo calificó como moderada, se recomienda ,a los directivos pertenecientes a la RED 22 de Huarochirí, organizar reuniones de confraternidad que fortalezcan los lazos de amistad y compañerismo, administrar mejor los canales de comunicación informal, y así mismo, utilizar canales de comunicación idóneos que contribuyan a generar compromiso e identificación con sus respectivas instituciones educativas; estos son aspectos que influyeron a que tuviera el resultado arriba mencionado, el cual se debe atender para la mejora de la comunicación institucional.

**Tercero:** Según los estudios realizados y los resultados positivos, obtenidos sobre la correlación entre comunicación interna y clima organizacional, se recomienda a los directivos de las instituciones educativas fomentar un efectivo flujo de la información al interior de la institución educativa, sea formal o informal, con el objetivo de agilizarlo, transparentarlo y viabilizarlo, para evitar las confusiones y malos entendidos que muchas veces ocasionan un inadecuado clima organizacional, el cual perjudica el logro de objetivos institucionales.

**Cuarto:** Tessi (2016) mencionó que es importante que todos los integrantes de una institución le encuentren sentido a la labor que realizan, porque contribuye a un mejor clima laboral y brinda mejores resultados a la organización. Por ello se recomienda, a los directivos, que practiquen la escucha activa, se den un tiempo para dialogar e intercambiar información con los profesores, escuchar sus intereses

y necesidades, sus quejas y sugerencias, de tal forma que los mismos se sientan entendidos a nivel personal y laboral, y finalmente, se comprometan con los objetivos de su centro educativo.

**Quinto:** Según la información revisada para este estudio, si no se gestiona adecuadamente, la comunicación interpersonal, puede afectar el clima laboral, y por ende, los objetivos organizacionales, en se sentido, se recomienda a los directivos gestionar estrategias de comunicación interna que contribuyan a que los profesores e integrantes de la misma, encuentren un mayor significado a la labor que realizan.

**Sexto:** Respecto a la comunicación intrapersonal por parte de los líderes educativos, se les recomienda considerar relevante y potente, otorgar significado profundo y positivo a lo que piensan, dicen y hacen, ya que como se ha podido constatar, a través de la investigación y el resultado obtenido, que es una estrategia que causa gran impacto en los profesores y otros integrantes de la organización, contribuyendo a un adecuado clima organizacional que hará posible el logro de los objetivos institucionales.

**Septimo:** Finalmente se recomienda, seguir investigando sobre la comunicación interna en las instituciones educativas ya que no se han encontrado muchos estudios sobre este tema importante para toda institución y profundizar, a través de una investigación cualitativa en este tema tan importante y transversal para toda organización.