



**FACULTAD DE DERECHO Y HUMANIDADES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

**TESIS**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA  
LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ QUIÑONES  
GONZALES” DE CHICLAYO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADAS EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**Autoras:**

**Bach. Molina Vega Juseyli Liliana**

**<https://orcid.org/0000-0001-7260-5736>**

**Bach. Salazar Farro Luz Nelly**

**<https://orcid.org/0000-0002-7271-1720>**

**Asesor:**

**Mg. Perinango Núñez Dennis Omar**

**<https://orcid.org/0000-0002-4737-1832>**

**Línea de Investigación:  
Comunicación y Desarrollo Humano**

**Pimentel – Perú**

**2022**

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19 DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ QUIÑONES GONZALES” DE CHICLAYO**

**Aprobación del jurado**



---

DRA. PAREDES DELGADO SHARON SOLEDAD

**Presidente del Jurado de Tesis**



---

MG. CABREJOS PITA ZOILA NELLY

**Secretario del Jurado de Tesis**



---

MG. PERINANGO NÚÑEZ DENNIS OMAR

**Vocal del Jurado de Tesis**

### **Dedicatoria**

Este informe va dedicado a Dios, quien durante el proceso de investigación nos ha dado la fortaleza y sabiduría para continuar día con día y dar lo mejor de cada una de nosotras, respecto a fortalezas tanto personales como profesionales. Asimismo, dedicamos este trabajo a nuestras madres y familia por apoyar nuestra meta de iniciar y culminar de forma exitosa una carrera profesional.

## **Agradecimientos**

Le agradezco a mi familia por su apoyo permanente, comprensión y palabras de aliento para continuar esforzándome en busca de mis metas, asimismo, a cada uno de los docentes que a lo largo de nuestra etapa universitaria han influenciado y aportado conocimientos valiosos para desempeñar la investigación, así como emprender nuestra vida profesional.

Molina Vega Juseyli Liliana

El presente trabajo ha sido realizado gracias al apoyo constante de mis docentes, que han compartido tan amablemente sus conocimientos, a su profesionalismo reflejado en las enseñanzas otorgadas clase a clase, además de su paciencia y comprensión brindadas. De la misma forma a mi familia por su constante motivación y ayuda, ya que sin ellos no hubiese sido posible llevar a cabo este trabajo de investigación.

Salazar Farro Luz Nelly

## **Resumen**

La presente investigación estableció la relación existente entre la comunicación organizacional y el clima laboral en tiempos de Covid-19, además, determinó la relación entre la variable 2 y las dimensiones, comunicación horizontal, comunicación vertical y comunicación oblicua. Donde la comunicación organizacional, denominada variable 1, es uno de los pilares fundamentales para asegurar la comprensión absoluta de los objetivos de una entidad u organización y el planteamiento de métodos o estrategias que permitan alcanzarlo. Y el clima laboral, denominado variable 2, es el medio en que se desarrollan los colaboradores de las instituciones, incluyendo aspectos como la percepción, características de los trabajadores y acciones de la entidad, lo que influye en el rendimiento del centro de labores. Asimismo, se realizó la propuesta de un plan de comunicación, a fin de mejorar su clima laboral, teniendo en cuenta que este quedará como sugerencia o recomendación para los líderes de la (IE). La investigación fue de enfoque cuantitativo, no experimental – transversal, diseño descriptivo correlacional y se utilizó un cuestionario estructurado de 30 preguntas, aplicado a una muestra censo de 35 personas, conformados por directivos y plana docente de la (IE); donde se concluyó que el nivel de asociación entre las variables es positiva considerable, lo que quiere decir que la variable 1 si afecta o interviene en la variable 2. En este caso la comunicación organizacional, que es la relación e interacción entre los colaboradores de la institución, afectó progresiva y relativamente el clima laboral entre los mismos, generando falta de motivación laboral, un ambiente de trabajo poco asertivo y finalmente consecuencias en el nivel de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

***Palabras claves:*** Comunicación organizacional, clima laboral, Covid-19

## **Abstract**

The present investigation established the relationship between organizational communication and the work environment in times of Covid-19, in addition, it determined the relationship between variable 2 and the dimensions, horizontal communication, vertical communication and oblique communication. Where organizational communication, called variable 1, is one of the fundamental pillars to ensure the absolute understanding of the objectives of an entity or organization and the approach of methods or strategies that allow it to be achieved. And the work environment, called variable 2, is the environment in which the collaborators of the institutions develop, including aspects such as perception, characteristics of the workers and actions of the entity, which influences the performance of the work center. Likewise, a proposal for a communication plan was made, in order to improve their work environment, taking into account that this will remain as a suggestion or recommendation for the leaders of the (IE). The research had a quantitative, non-experimental - cross-sectional approach, descriptive correlational design and a structured questionnaire of 30 questions was used, applied to a census sample of 35 people, made up of directors and teachers of the (IE); where it was concluded that the level of association between the variables is considerable positive, which means that variable 1 does affect or intervene in variable 2. In this case, organizational communication, which is the relationship and interaction between the collaborators of the institution, progressively and relatively affected the work environment among them, generating a lack of work motivation, an unassertive work environment and finally consequences in the level of teaching and student learning.

***Key words:*** Organizational communication, work environment, Covid-19.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| Dedicatoria .....   | iii       |
| Agradecimientos .....   | iv        |
| Resumen .....   | v         |
| Abstract .....  | vi        |
| <b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1. Realidad problemática .....  | 10        |
| 1.2. Antecedentes de estudio .....  | 15        |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema .....   | 18        |
| 1.4. Formulación del problema .....   | 31        |
| 1.5. Justificación .....  | 32        |
| 1.6. Hipótesis .....  | 33        |
| 1.7. Objetivos .....  | 33        |
| 1.7.1. <i>Objetivo general</i> .....  | 33        |
| 1.7.2. <i>Objetivos específicos</i> .....   | 33        |
| <b>II. MATERIAL Y MÉTODO .....</b>  | <b>35</b> |
| 2.1. Tipo y diseño de investigación .....   | 35        |
| 2.2. Población y muestra .....  | 36        |
| 2.3. Variables y operacionalización .....   | 37        |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. .... | 38        |
| 2.5. Procedimiento de análisis de datos .....                                       | 39        |
| 2.6. Criterios éticos .....   | 40        |
| 2.7. Criterios de rigor científico .....  | 40        |
| <b>III. RESULTADOS .....</b>  | <b>41</b> |
| 3.1. Resultados en Tablas y Figuras .....   | 41        |
| 3.2. Discusión de resultados .....  | 52        |
| 3.3. Aporte práctico .....  | 57        |
| <b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>                                     | <b>58</b> |
| 4.1. Conclusiones .....   | 58        |
| 4.2. Recomendaciones .....  | 59        |
| Referencias .....   | 60        |
| Anexo .....   | 68        |

## I. INTRODUCCIÓN

Durante el Covid-19 las instituciones educativas se vieron gravemente afectadas debido a la emergencia sanitaria. En el Perú, como en la mayoría de países, el Estado ordenó bajo decreto que las mismas suspendan o cancelen sus actividades educacionales de forma temporal. No obstante, dada las condiciones de la pandemia la siguiente medida de solución fue iniciar el año escolar de forma virtual.

La comunicación organizacional es un factor indispensable en todas las entidades públicas y privadas, pues este permite que las mismas se desenvuelvan y desarrollen de manera eficiente en sus medios.

Tras la nueva modalidad de trabajo, la comunicación entre colaboradores y estudiantes se ha ido afectando progresivamente. El trabajo desde casa requiere que todas las personas cuenten con dispositivos móviles en sus hogares, internet y además de ello conozcan el manejo de los equipos.

En la Institución Educativa José Quiñones Gonzales, la mayoría de profesores que conforman la plana docente desconocen o hacen uso básico de sus dispositivos móviles y computadoras, los alumnos y/o padres de familia no cuenta con un alguno de estos y son de bajos recursos económicos.

Todas estas dificultades han perjudicado la comunicación del equipo de trabajo y de estos con el alumnado y padres de familia. Conllevando así, a que el clima laboral de la institución se debilite.

La problemática mostrada se detalla en el presente informe de investigación:

Capítulo I, describe la realidad problemática, antecedentes de estudio, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación, hipótesis, objetivo general y específicos.

Capítulo II, contiene el tipo y diseño de investigación, población y muestra, variables

y operacionalización, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, procedimiento y análisis de datos, criterios éticos y criterios de rigor científico.

Capítulo III, muestra los resultados en tablas y figuras, discusión de resultados y aporte práctico.

Capítulo IV, finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

## 1.1. Realidad problemática

La comunicación ha sido desde siempre una variable fundamental para las organizaciones, sobre todo porque su desarrollo eficaz repercute favorablemente en factores como eficiencia, satisfacción, identidad, compromiso, etcétera, es decir: la comunicación organizacional (CO) es el eje de un clima laboral (CL) óptimo y este a su vez incide en aspectos internos y externos que contribuyen en el logro de los objetivos de cada entidad.

Las instituciones educativas (IE) conforman su equipo interno con áreas ubicadas según el organigrama de rangos, estos generalmente son directivos, docentes, administrativos, alumnos y otros. La comunicación organizacional entre todas estas áreas refleja el clima laboral, variable que justifica la conducta, ejecución de procesos y nivel de productividad de los colaboradores (Arzuza et ál., 2016).

El 11 de marzo del 2020 la OMS declaró al Covid-19 como una pandemia global, que consecuentemente ha causado grandes daños en los sistemas de salud, economía y educación; de este último se puede decir, que la crisis sanitaria provocó la suspensión mundial de todos los niveles educativos, para luego como medida de seguridad, llevar la educación presencial a una modalidad remota o virtual (Muñoz, 2020).

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo y la Organización Internacional del Trabajo señalan que antes la pandemia los porcentajes de teletrabajo en el mundo eran regulares: en Dinamarca, los Países Bajo y Suecia aproximadamente el 30% desempeñaba esta modalidad laboral, en República Checa, Grecia, Italia y Polonia un 10%, en Estados Unidos un 20%, en Japón un 16% y Argentina registra un 1.6% (OIT, 2020).

Situación que tras la crisis sanitaria cambió drásticamente, aumentando significativamente los porcentajes: Finlandia 60%, Luxemburgo, los Países Bajos, Bélgica y Dinamarca 50%, Irlanda, Austria, Italia y Suecia 40% y en Europa el 24% de personas que jamás había laborado en esta modalidad empezó a hacerlo (OIT, 2020).

La nueva modalidad de trabajo remoto, asociado al aislamiento social obligatorio, presentó aspectos desfavorables para la adaptación inmediata de este nuevo sistema educativo; entre estos se pueden identificar: la actualización del equipo institucional, alumnos y padres a la tecnología, el adquirir el nuevo material de trabajo (computadoras, celulares o tablets) y las condiciones de salud física y psicológica pre y post pandemia.

El Grupo de Investigación sobre Educación Superior de Coyuntura (GIESuC), comprobaron que los docentes encontraron muchas dificultades logísticas, tecnológicas y materiales; perjudicando sustancialmente la frecuencia y calidad de la interacción con los estudiantes (Silas & Vázquez, 2020).

La puesta en marcha para establecer nuevas formas de organización en el trabajo remoto de forma imprevista por la pandemia, dio como resultado el agotamiento físico y mental del personal institucional, lo que consecutivamente repercutió en el ambiente de trabajo y este a su vez en la interacción con los alumnos; lo que nos hace reflexionar sobre la importancia de la CO y el CL de las IE en tiempos de Covid-19.

El 44% de trabajadores de diferentes cargos e industrias de la ciudad de Miami aseguraron que el ambiente de su centro laboral se había deteriorado a partir de la pandemia, confirmando la importancia de la comunicación y relación entre colegas en el alcance de un ambiente laboral óptimo (Sánchez, 2020).

Para los países hispanohablantes de América Latina, durante la pandemia la interacción entre alumnos, docentes y directivos se ha visto afectada. El 36.8% de docentes consideró que la relación entre la comunidad educativa ha disminuido y el 32% no notó diferencias; asimismo, el 39.5% señaló que la calidad comunicativa entre estudiantes y docentes ha reducido y el 32% opinó lo mismo respecto a la interacción entre directivos y docentes (Silas & Vázquez, 2020).

Fuera de este contexto, Moyón (2019) comprobó que la CO incide de forma favorable en el clima laboral de la Unidad Educativa Estero Salado Fe y Alegría de Ecuador, lo que es respaldado por el 94% de la muestra que confirman la existencia de un plan de comunicación, el 65% que expresan la efectividad de los canales de comunicación y 82%

que ha identificado la existencia de valores como respeto, confianza y sentido de pertenencia con la institución.

Minore (2021) propone que la cercanía entre líderes y subordinados, comunicación constante, discursos objetivos, liderazgo empático, cercano y contemplativo son lecciones claves para fortalecer la CO durante las actividades remotas.

De este modo, en el contexto internacional se justifica la importancia de la CO para lograr un ambiente de trabajo propicio frente a una coyuntura mundial complicada; resaltando que el control adecuado de esta variable juega un papel significativo en el logro de una educación eficaz, considerando el nexo existente entre el CL y la calidad de la enseñanza.

Es inevitable reconocer que el sistema educativo en el Perú atraviesa innumerables falencias; y una de las causales representativas, pero poco reconocidas en este contexto es la motivación del docente peruano, sus esfuerzos por brindar un servicio innovador y de calidad, pese a la realidad adversa no son valorados por el Estado y la sociedad.

A esto se le adiciona la presión laboral por el contexto pandémico, donde las dificultades son aún mayores, y los riesgos a los que el equipo de trabajo está propenso, como los trastornos musculoesqueléticos, fatiga visual, fatiga mental, factores psicosociales, como equipos de trabajo, materiales, entorno y otros, que repercuten en aspectos emocionales, generando estrés, depresión y frustración, son relevantes para evitar imprevistos y actuar de manera anticipada (Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo, 2020).

Las instituciones educativas se han visto obligadas a sobresalir a pesar de la coyuntura, el trabajo cohesionado resultó una de las mejores estrategias y medidas de solución, además se identificó la importancia de mantener un equipo laboral satisfecho, motivado y capacitado, que logre aportar en el desarrollo del centro educativo.

La IE. Imperio del Tahuantinsuyo 3049, de la ciudad de Lima registró que un 10.8% de docentes se encuentran insatisfechos con la motivación laboral, un 65% la considera moderada y el 24.2% la califica como adecuada, lo que repercute en un clima y desempeño

laboral de 65.8% y 60% en niveles regulares respectivamente; así evidencia Anton (2017) la relación entre el CL y la motivación de los trabajadores en su investigación.

Silvia Carrillo, docente de Universidad de Pacifico Business School y CEO de Eco Consultores Perú, comentó que la comunicación interna y el liderazgo empático han triplicado su importancia en tiempos de Covid-19, puesto que el desarrollo eficaz del mismo permite generar una conexión asertiva entre directivos y docentes, sobre todo en épocas donde es importante que los líderes conozcan a su equipo de trabajo y sus realidades, para posteriormente construir nuevas y mejores pautas de convivencia (Gil, 2020).

Un clima laboral inestable dentro de las instituciones educativas del Perú puede generar consecuencias en los aspectos administrativos, relaciones interpersonales – laborales y la calidad de enseñanza, por esta razón es importante que cada centro reconozca la importancia de la comunicación asertiva en la comunidad institucional.

La IE. José Quiñones Gonzales de la ciudad de Chiclayo, es un centro de educación inicial y primaria que cuenta con 35 colaboradores entre directivos y plana docente y 882 alumnos. El director Artemio Linares Pérez, quien ha desempeñado el cargo por aproximadamente 6 años consecutivos dentro de la institución, expresó que la pandemia por la Covid-19 ha generado dificultades en el desarrollo eficiente de las áreas.

Para el directivo, el tener que aclimatarse de forma tan imprevista a esta nueva metodología de trabajo, representó problemas específicos como el adecuarse al uso de la tecnología de manera obligatoria, la comunicación con los padres de familia y la falta de conectividad de docentes y alumnos.

Además, de la alta demanda de vacantes requeridas debido al traslado de alumnos de instituciones privadas a nacionales, ocasionando el aumento de una nueva sección en el nivel primario y alcanzando un límite de 765 estudiantes en ese mismo nivel.

Durante el 2020 las dificultades fueron evidentes, afectaron el método de trabajo de los docentes y el nivel de aprendizaje de los estudiantes, en este periodo la institución tuvo que lidiar con la idea de muchos padres de familia decididos a suspender la educación de sus

hijos hasta volver o retomar la modalidad de educación habitual y, por otro lado, lograr un trabajo en equipo fortalecido, profesores involucrados con las metas institucionales y motivados a ejercer rutinas laborales completamente nuevas de la mano de la tecnología.

Para el 2021 el equipo de trabajo estuvo relativamente más familiarizado con la nueva normalidad laboral y los padres de familia asumieron la educación virtual como la única opción; no obstante, la comunicación y clima laboral del centro educativo continúan siendo un factor importante en el desempeño pedagógico. Las reuniones de dirección se dan de forma regular, semanal o quincenalmente, mientras que las generales suelen darse de forma mensual; independientemente de la comunicación de todo el equipo institucional, que se efectúa a través de correos electrónicos para realizar avisos formales y grupos de WhatsApp, donde la interacción puede llevarse a cabo de forma diaria o inter diaria dependiendo los requerimientos, adicionalmente, la supervisión para corroborar la eficacia del trabajo se desarrolla trimestralmente.

Las evidencias del trabajo desempeñado durante el tiempo de pandemia, indican la necesidad de trabajar en pro de una mejora comunicacional, que en simultáneo se irá repercutiendo en el CL de la institución. Las estrategias comunicativas, referidas a tipos, canales, flujos, etcétera, serán claves para fortalecer el ambiente y desarrollar una enseñanza de calidad. La realidad mencionada previamente resultó importante en la decisión de evaluar la relación de la CO y el CL en tiempos de pandemia.

## 1.2. Antecedentes de estudio

### Internacionales

No se han encontrado antecedentes internacionales referentes a las variables y dimensiones con respecto a investigaciones relacionadas a la Covid-19, por tal motivo se considerarán antecedentes anteriores a este contexto.

Hidalgo & Fuenmayor (2020) realizaron un estudio con el objetivo de determinar el vínculo entre la comunicación organizacional y la solución de conflictos en una IE de Venezuela, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental transversal, la muestra fue de 83 personas y respondieron un cuestionario con 0.942 de confiabilidad para su primera variable. Los resultados demostraron que el 54% de los encuestados considera que la comunicación aplicada por los directivos para favorecer la interacción casi siempre es adecuada y un 26% señaló que siempre es de tal manera, asimismo, el 43.32% expresaron que siempre se utilizan técnicas para resolver los conflictos, mientras el 25.30% respondió que casi siempre. Los porcentajes demostraron la relación que existe entre las variables y, por ende, la importancia de trabajar en condiciones óptimas, donde las técnicas de comunicación son el método más apropiado para fortalecer la interrelación.

Tamayo (2020) realizó un artículo sobre comunicación interna (CI), clima laboral (CL) y satisfacción laboral (SL), a partir de su hipótesis donde señala que trabajar de manera correcta la comunicación de una organización es vital para mejorar el clima de la misma, asimismo, planteó la influencia de esta primera variable CI sobre las dos consecutivas CL y SL. En las conclusiones obtenidas por el autor se identificó que la CO es clave para una gestión institucional exitosa. Finalmente, dada la evidencia de la influencia que existe entre ambas, se reafirmó que trabajar en favor de la comunicación es trabajar en la mejora del clima organizacional.

Moyón (2019) analizó el funcionamiento de la gestión de la CI y su incidencia en el CL, realizó una investigación mixta, descriptiva, no experimental – transeccional y la muestra en la que nos centramos debido a la similitud, estuvo compuesta por 19 trabajadores a quienes se les aplicó una encuesta. Los resultados arrojaron porcentajes bastante próximos

entre aquellos que consideran que la comunicación dentro de la institución es poco fluida (53%) y muy fluida (47%), no obstante, respecto a otras dimensiones la mayoría calificó al centro educativo de forma positiva, 76% de encuestados aseguraron la realización de reuniones semanales con los directivos, el 82% indicó sentirse identificado con su centro de trabajo y el 88% afirmó la existencia de actividades de integración. Se concluye entonces con que la comunicación interna, reforzada en elementos como canales, flujos y motivación intervienen favorablemente en el clima de las entidades.

Zans (2017) estudió el CL y su incidencia en el desempeño laboral de los administrativos y docentes de una facultad universitaria, la investigación se realizó bajo el paradigma postpositivista, fue de tipo mixta y no experimental, su instrumento fue un cuestionario aplicado a una muestra conformada por 59 trabajadores y funcionarios. Los resultados arrojaron que el 48% de encuestados consideró que la comunicación dentro de la institución impide la realización de un trabajo eficiente, más del 60% no encuentran favorable el CL y casi el total de la muestra representada por un 96% indicó que la mejora del CL incidirá de forma positiva en el desempeño laboral. Por lo que se concluyó que la comunicación en las instituciones es importante para lograr un CL adecuado y que este sí se relaciona en el desempeño laboral eficiente.

## **Nacionales**

Se han encontrado pocos antecedentes nacionales referente a las variables y dimensiones con respecto a investigaciones relacionadas a la Covid-19, por tal motivo se está complementando el apartado con antecedentes anteriores a este contexto.

Gutiérrez (2020) determinó la relación entre el Burnout, síndrome de desgaste profesional, que implica el agotamiento mental, emocional y físico en el ámbito profesional, y la CO en los trabajadores de un hospital de Trujillo, durante la Covid-19, fue de enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y transversal, su muestra fue de 124 colaboradores y respondieron a un cuestionario realizado bajo el método estadístico del Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos califican a la comunicación organizacional como poco adecuada, con 75.8% y un 64.5% con el riesgo de contraer el síndrome de Burnout. Los porcentajes permitieron comprobar la importancia de una comunicación asertiva en tiempos de

pandemia, para evitar que los trabajadores contraigan Burnout.

Porras (2020) estudió la relación entre las variables CO y CL en tiempos de pandemia, la investigación fue cuantitativa, correlacional y no experimental - transversal; su muestra constituida por 60 docentes respondió un cuestionario con el 0,958 de confiabilidad y validez de juicio de expertos. Los resultados mostraron que los colaboradores califican la CO y el CL como regular con un 50% y 52% respectivamente, lo que determinó la existencia de relación entre las variables y la influencia de una CO sobre otra CL.

Chuquiyaure & Pinela (2019) identificó la existencia de relación entre la CO y CL dentro de una IE de Jaén, la investigación fue cuantitativa y de tipo descriptivo; con una muestra de 27 docentes y un instrumento con el 0.862 de confiabilidad. Los resultados demostraron que la comunicación en el centro educativo es regular y que el CL comparte un porcentaje del 33.3% para indicadores como bajo, regular y bueno. Ambos determinaron que existe correlación positiva débil entre las variables, por sus niveles regulares de dependencia y factores de incidencia moderados.

Blanco (2018) identificó la relación entre la CI y el CL de los docentes de una IE, su estudio fue cuantitativo, descriptivo correlacional, no experimental, la muestra fue de 30 trabajadores y los instrumentos tuvieron 0.95 y 0.81 de confiabilidad, concluyendo que la opinión de los colaboradores ubica a las variables 1 y 2 en niveles regular y bueno con porcentajes de 23.33% y 36.67% respectivamente en el primer caso y 36.67% para ambos en el segundo. La interpretación dada a los números resultantes permitió afirmar la relación significativa y la influencia de la comunicación para un CL estable.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

La comunicación es un elemento clave dentro de las organizaciones, por ello existen procesos comunicativos que respaldan y buscan fortalecer a dicho componente. Ladino (2017) expone tres teorías que aportan enfoques distintos para el crecimiento de la misma:

**Teoría clásica.** La teoría expuesta por Taylor fundamenta cuatro principios dentro las organizaciones: organización del trabajo, entretenimiento, selección y cooperación, y especialización. Se caracterizó por mantener un enfoque sistémico integral y se centró en lograr el funcionamiento correcto de las organizaciones, involucrando a todas las áreas productivas.

El teórico identifica a los directivos y operarios como seres humanos, por lo que considera que el trabajo debe desarrollarse de forma cohesionada, a fin de lograr el objetivo empresarial, bajo esta perspectiva las labores dentro de la organización deben ser tarea de todo el equipo, sin excluir algún nivel o área.

Asimismo, dentro de la teoría clásica se plantean escenarios estratégicos para que las organizaciones se desarrollen de manera eficaz, estas son: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

**Teoría humanista.** Sus principales exponentes fueron Mayo, Lewin y Parket, quienes explicaron que la teoría humanista se centra en el desempeño de los colaboradores y su influencia en la organización, es decir que cualquier error afecta el funcionamiento óptimo de la institución.

Esta teoría se enfoca de forma precisa en las relaciones interpersonales de los colaboradores, sus actividades de grupo y en el monitoreo continuo del cumplimiento de labores, que originan la efectividad del desarrollo organizacional basado en los estados de ánimo y satisfacción del equipo de trabajo con sus tareas dentro de la institución.

El fin único de esta teoría es mejorar la comunicación entre directivos y subordinados dentro del centro de trabajo, generando una mayor participación por parte de los

colaboradores en la toma de decisiones, una comunicación ascendente mucho más efectiva y finalmente la satisfacción y sentimiento de confianza por parte de los trabajadores.

**Teoría de Likert.** Likert (como se citó en Bordas, 2016) desarrolla una teoría sobre los cuatro sistemas del clima laboral y el impacto de estos en la productividad de las organizaciones:

**Clima de tipo autoritario:**

*Sistema I - Autoritarismo explotador.* se refiere a un clima donde la alta dirección es quien toma las decisiones, establece los objetivos y los impone a los colaboradores.

*Sistema II - Autoritarismo paternalista.* Presenta un ambiente de confianza condescendiente entre directivos y subordinados, las decisiones suelen ser tomadas por los directivos, no obstante, en ocasiones pueden ser determinadas por áreas inferiores.

**Clima de tipo participativo:**

*Sistema III – Consultivo.* La comunicación es de tipo descendente, se busca un ambiente de interactividad entre directivos y subordinados. Este clima se define como dinámico, la motivación a los trabajadores es considerado un aspecto importante.

*Sistema IV - Participación de grupo.* Se caracteriza por la absoluta confianza entre directivos y colaboradores. La comunicación puede ser ascendente, descendente y lateral; los trabajadores se encuentran motivados y trabajan para alcanzar los objetivos.

La teoría presentada por Likert y los sistemas que la componen demuestran que la alta productividad es alcanzada cuando el clima laboral de las instituciones se trabaja en función al sistema número IV.

Otra teoría que asocia la productividad de las instituciones con el clima laboral y los elementos que la conforman es:

**Teoría de los factores de Herzberg.** Herzberg (como se citó en Manso, 2002) originó la teoría de Motivación – Higiene, asociando el primer elemento a las experiencias positivas de los colaboradores y la influencia en su efectividad laboral, originada por aspectos como realización personal, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, entre otros; y el segundo con vivencias negativas dentro del campo laboral, las cuales pueden identificarse con relaciones interpersonales, condiciones laborales, políticas de la institución, salarios, etcétera.

Además, Rivas (2009) expone algunas teorías de la organización en las que se delimitan elementos claves para el funcionamiento óptimo de las mismas:

**Teoría de la contingencia.** Burns, Slater, Woodward, Child definieron el ambiente organizacional como una de las variables trascendentales para el éxito de las instituciones. Los autores señalan que lo esencial en el diseño de una estructura es la cohesión y concluyen que la estabilidad de un organismo depende del ambiente de trabajo.

**Teoría Institucional.** Presentada por Di Maggio y Powell en 1983; Meyer y Rowan en 1977 manifestaron que las organizaciones deben ser estudiadas en su totalidad y resalta la significancia de las diferencias entre instituciones particulares y estatales. Asimismo, refiere que considerar a todo el equipo como unidad e incorporarlos en las actividades es un excelente medio para constituir una entidad.

### ***Comunicación organizacional***

La comunicación organizacional es un requerimiento base para toda empresa, está representa la emisión y recepción de los mensajes entre jefes y subordinados de dicha entidad y supone el bienestar de la organización, así como el desarrollo de la misma, además, está estrechamente relacionada con la cultura corporativa, es decir, valores y políticas que la definan (Castro, 2014).

Desde esta perspectiva, Arreola (2014) la define como las estrategias planteadas para que la comunicación dentro de la entidad sea mucho más ágil y favorable, asimismo, asegura que dicha herramienta de ayuda debe nacer como resultado del autoanálisis por parte de la empresa para identificar los fallos comunicacionales.

El concepto presentado anteriormente nos ratifica la importancia de la comunicación en las corporaciones, sin embargo, la simple existencia de una no asegura el éxito o desenvolvimiento asertivo de los colaboradores y de la entidad específicamente, pues lo realmente fundamental dentro de este aspecto, es la estrategia y habilidad con que es puesto en marcha.

Para cualquier organismo, la comunicación organizacional es el ente principal para la evolución institucional y se ve justificado en el método comunicativo del equipo de trabajo y los resultados internos y externos que este representa para potenciar las funciones y objetivos institucionales (Espinoza et ál., 2011).

Dicho de otra forma, la comunicación organizacional no solo beneficia el clima laboral y la funcionalidad de esta, sino que también contribuye ampliamente con el alcance de los objetivos empresariales, llevándola, en el mejor de los casos, a que el concepto planteado por parte de los externos sea positivo y su confiabilidad no se vea alterada bajo ninguna circunstancia.

Asimismo, Díaz & Guzmán (2014) señalan que el desempeño, capacidad y éxito de la organización se ve influenciado por la comunicación organizacional. Dentro de este aspecto, se puede atribuir la importancia de la cultura organizacional como influencia base para el modelo de comunicación. Es así que, Castro (2014) reafirma lo propuesto anteriormente al decir que la comunicación organizacional es establecida por las instituciones y forma parte de la cultura y políticas de la empresa.

Por último, es la acción comunicativa dentro de una empresa que determinan el vínculo o tipo de relación entre las áreas y colaboradores; esto se verá influenciado por la cultura organizacional que representa a la empresa y que a su vez puede permitir que la visión de la empresa se cumpla, a partir de la interacción asertiva en el equipo de trabajo y su repercusión con el exterior.

**Comunicación organizacional durante la Covid-19.** La comunicación interna, que antes de la pandemia era considerada como un soporte para las organizaciones, se ha consolidado como un elemento fundamental para el mantenimiento y desarrollo adecuado

de las instituciones públicas o privadas, optimizarla y trabajar en pro de una comunicación asertiva es clave para motivar a los colaboradores en su compromiso con el centro laborales (Gestión, 2020).

En situaciones de crisis es indispensable priorizar la comunicación dentro de las organizaciones, la comunicación debe ser fluida, cercana y empática; durante este contexto la interacción entre diversas áreas, involucrando a jefes y subordinados es urgente y vital.

Según Bosch et ál. (2020) en épocas de pandemia la comunicación debe ser necesariamente fluida, cuidadosa, serena, empática, sincera y eficiente, para lograr alinear los objetivos institucionales con la motivación de los trabajadores. Los autores también aseguran que, en tiempos de pandemia, la tecnología juega un rol importante dentro de la comunicación.

Durante épocas de confinamiento, donde la interacción se desarrolla a través de una pantalla, es importante aprovechar al máximo los medios tecnológicos disponibles, evitando la pérdida de comunicación bajo cualquier circunstancia. Otiniano (2020) considera que en la crisis ocasionada por la Covid-19 existe una dificultad distinta a las anteriores, y es que la comunicación deberá generar seguridad, confianza y empatía a través de los medios digitales.

La crisis del Covid-19 ha afectado las formas y métodos de comunicación de las organizaciones, el nuevo modelo de trabajo propuso el uso indispensable de la tecnología como canal primordial de comunicación entre los directivos y colaboradores de las instituciones. La pandemia ha generado que las instituciones optimicen el uso de estas herramientas, a diferencias de épocas donde no eran estrictamente necesarias (Xifra, 2020).

**Funciones de la comunicación organizacional.** Como se estableció en la premisa anterior, la función de la comunicación organizacional se ve sujeta al crecimiento y evolución del centro educativo mediante la comunicación asertiva entre los colaboradores y el alcance de un clima laboral óptimo, para lograrlo se suele hacer uso de un plan o estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Trelles (como se citó en Díaz & Guzmán, 2014) considera que las actividades planteadas en la comunicación organizacional son coordinar y dirigir el plan de comunicación que permitirá mejorar o fortalecer la imagen pública y potenciar una comunicación fluida y eficaz.

Para obtener lo propuesto por el autor, él mismo clasifica las funciones en tres:

***Función descriptiva:*** Indagar sobre la situación actual de la institución, respecto a los procesos comunicativos llevados a cabo.

***Función evaluadora:*** Determinar las razones e impulsos que dan origen al tipo de comunicación que se esté llevando, esta sugiere los probables motivos que influyen en el proceso comunicativo.

***Función de desarrollo:*** Identificar o proponer planes de mejora en caso se haya determinado algún mal funcionamiento en el proceso comunicativo.

**Comunicación interna.** La comunicación interna representa el vínculo existente entre los colaboradores de una organización, esta hace referencia a todo el personal de trabajo, sin hacer distinción por áreas o cargos, en esta se evalúan las conductas y relaciones entre los trabajadores.

Por su parte, Andrade (2005) la entiende como las acciones desarrolladas por la institución con el fin de generar y mantener una relación asertiva entre sus integrantes, a través de diversos medios de comunicación que permitan mantener al equipo informado y comprometido a alcanzar los objetivos organizacionales.

Otro aspecto importante radica en la forma y medios a través de los cuales son emitidos los mensajes, una buena comunicación interna supone mensajes claros, y al alcance de todos los colaboradores, en el caso contrario, se podría caer en la mal interpretación, tergiversación y desinformación, que da como resultado deficiencias laborales, climas corporativos inestables y el desapego del colaborador por la empresa.

López (2020) la entiende como la interrelación entre el personal humano que conforma una entidad y a través del cual se define el clima organizacional.

La comunicación interna representa la unión entre los colaboradores para desempeñar de forma eficiente el trabajo establecido, además, permite generar un vínculo de pertenencia e identidad con la organización, logrando el esfuerzo del colaborador para alcanzar sus metas y las metas establecidas por la entidad. Respecto a esto Lucas (2012) señala que la comunicación permite que los integrantes que conforman un equipo de trabajo puedan resolver de manera eficiente alguna disyuntiva, además discutir temas imprescindibles que facilitaran el cumplimiento de deberes y tomar como propios los propósitos organizacionales.

Es identificada como uno de los agentes fundamentales de toda entidad, el funcionamiento progresivo y la evolución de las organizaciones se puede ver limitada por una mala relación entre el equipo de trabajo.

***Canales de comunicación interna.*** Estos canales permiten que el cumplimiento de las actividades o deberes de los trabajadores sean mucho más sencillos, puesto que cada trabajo encomendado forma parte de un fin único dentro de la organización.

Según Oyarvide et ál. (2017) los canales son vistos como el medio que transporta los mensajes del emisor hacia el receptor, dicho de otra forma, es el elemento que conecta e interrelaciona a las partes que interactúan en la comunicación, además, especifica que estos deben ser seleccionados y utilizados de forma adecuada, considerando el tipo de público y mensaje que serán emitidos.

Los canales de comunicación permiten conectar a todas las áreas y cargos de una institución, por esta razón, son sumamente importantes en el buen proceso comunicativo, la eficacia de estos permitirá que los mensajes lleguen a su destino de forma correcta, fortaleciendo la retroalimentación y el clima corporativo.

Los canales que permiten la interacción del equipo humano de una entidad, están clasificados en formales e informales, el primero se refiere a una fuente fiable donde el emisor, casi siempre, será el cargo de mayor rango; y el segundo es aquel constituido por integrantes de cargos similares y que además congenian muy bien. Respecto a esto, Cuenca (2018) asegura que en cualquier organización hay dos tipos de canales de comunicación,

clasificados como formales e informales; el primero que cumple su servicio en base a características de rango o jerarquías laborales, mientras que los informales tienen su origen por sentidos de afinidad y empatía entre los miembros de alguna entidad. Ambos representan un papel importante al momento de fortalecer la comunicación organizacional de cualquier institución.

De acuerdo a lo mencionado por el autor, se considera necesario reincidir en que ambos canales permiten fortalecer la comunicación dentro de la organización, a pesar de que uno de ellos sea un canal informal, en el mejor de los casos este puede dar lugar a un medio en el cual subsanar malinterpretaciones o esclarecer información ambigua emitida en los canales formales.

Esto quiere decir que, al unificarse, ambos pueden generar un complemento bastante favorable para la institución, siempre que sean utilizados de forma acertada.

***Flujos de comunicación interna.*** Los flujos de comunicación dependen de las políticas y cultura corporativa de las organizaciones, estos cumplen un rol fundamental en la transmisión y recepción del mensaje.

Gómez (2012) señala que los flujos de comunicación están constituidos por los canales de comunicación, y su interrelación se ve influenciado por el sistema de la organización, que además puede beneficiar la efectividad de la transmisión del mensaje.

García (2007) afirma que está conformado por tres direcciones: vertical, horizontal y transversal u oblicuo, asimismo, su vinculación interviene en los niveles jerárquicos, la organización formal e informal y las funciones de la empresa.

**Comunicación vertical.** En este sentido los flujos se verán determinados de acuerdo a los cargos jerárquicos que emiten la información.

**Ascendente:** La información es emitida de jefe a subordinado, es decir desde los cargos mayores a los menores; los mensajes suelen ser de temas relacionados con los deberes laborales, asignación de tareas, nuevas indicaciones, objetivos y dar conocimiento sobre el

contexto actual de la entidad.

**Descendentes:** La información es emitida de subordinado a jefe, lo que representa una posición opuesta al flujo anterior. Es un modelo de comunicación interna bastante favorable, puesto que la información emitida radica en sugerencias, ideas, opiniones, e incluso deficiencias percatadas por los cargos jerárquicos de menor nivel, y que finalmente permite un campo de visión mucho más amplia y medida de mejora mejor sustentadas.

**Comunicación horizontal.** Este se da entre personas del mismo nivel jerárquico; los mensajes emitidos permiten una retroalimentación mucho más amplia y adecuada, además, fortalecen el trabajo en equipo, ya que todos se ven beneficiados por experiencias y conocimientos ajenos, además, se crean vínculos de amistad.

La comunicación horizontal simplifica las dificultades, porque permite presentar una amplia lista de soluciones establecidas por el equipo de trabajo, este flujo se puede caracterizar por unidad y apoyo entre los miembros, que a su vez representan un camino favorable para la organización.

Asimismo, Castro (2014) presenta un flujo adicional a los del autor anteriormente citado; él incluye en su lista el flujo de comunicación diagonal, en el que el mensaje es emitido entre integrantes de diferentes áreas y cargos, aquí, la comunicación es fluida y la interacción permite un mayor nivel de retroalimentación.

**La comunicación oblicua.** Se desarrolla de forma simultánea entre las diversas áreas y niveles de las organizaciones, por lo que su comunicación es mucho más directa y eficaz. No obstante, este tipo de comunicación afronta el paradigma de los cargos y grados dentro de las instituciones, es decir hace frente a la susceptibilidad de los directivos cuando un subordinado pretende intervenir en algún acontecimiento relevante.

Este tipo de adversidades presentes en la comunicación transversal son regulados o superados por culturas corporativas muy bien estructuradas y establecidas, lo que demuestra que el flujo que presenta la comunicación oblicua representa sin duda alguna una señal evidente de salud organizacional.

**Público interno.** Cuando se habla de público interno, se hace referencia a los miembros que conforman una entidad, en este caso se parte desde los cargos más básicos hasta los más elevados, en una organización cada uno de los integrantes representa un rol fundamental en el trabajo de crecimiento y evolución que la empresa se ha estimado alcanzar.

Cuenca (2018) refiere que el grupo de interés primordial para una organización está conformado por los subordinados o colaboradores de la misma entidad, puesto que mantienen una relación o nexo próximo y directo.

**Cultura corporativa.** La cultura corporativa son las ideologías, valores, costumbres y políticas que definen a una organización, generando sentimientos de identidad y unificación entre los integrantes que la conforman.

Por otro lado, Muñoz et ál. (2019) menciona cinco elementos que conforman la cultura corporativa, como, los valores, las normas, el comportamiento, la organizacional del trabajo y por último la forma en como realizan las actividades que se asigna a cada miembro de una organización.

La cultura corporativa forma parte de la imagen de la organización y es fundamental en el desarrollo y el alcance de los propósitos establecidos por la misma; al estar relacionada con los valores, políticas y costumbres se ve inmiscuida en la toma de decisiones de los altos directivos, es decir que influye en cualquier proceso que determine la estabilidad de la institución.

Por otro lado, Villegas (2018) reafirma los conceptos mostrados anteriormente y la vincula con los valores y tradiciones, adquiridos durante el tiempo que se les imparte a los trabajadores como modelos a seguir. Lo que quiere decir que la entidad se verá condicionada por la cultura organizacional y el entorno en que se desempeña.

### ***Clima Laboral***

Las indagaciones sobre el equipo humano de las instituciones son claves para analizar el clima laboral, variable que a su vez es un indicador base para determinar la vida

y situación de una institución. No obstante, el ambiente laboral está sujeto a innumerables factores que la condicionan, tales como: normas internas, condiciones laborales, actitudes del equipo de trabajo, tipos de comunicación entre directivos y subordinados, remuneraciones e identificación y satisfacción de los colaboradores (Gan & Triginé, 2012).

El ambiente generado dentro de una organización está sujeto a las emociones y actitudes del equipo, lo que quiere decir que el comportamiento individual de los colaboradores afectará positiva o negativamente en el trabajo cohesionado del grupo, y como es razonable las consecuencias de este trascenderán hacia el entorno fortaleciendo o debilitando el clima laboral.

Pilligua & Arteaga (2019) afirman que la percepción que tengan los colaboradores sobre el ambiente de trabajo es importante para el beneficio del centro laboral, pues el trabajo conjunto, la confianza, interactividad y unión entre los colaboradores influirá potencialmente en el rendimiento y progreso de la institución.

Por otro lado, un clima laboral adecuado no solo mostrará resultados favorables para el equipo de trabajo y la parte interna de la organización, sino que también repercutirá en la percepción del exterior, presentando beneficios en el posicionamiento y crecimiento de la entidad.

Gámez (2012) considera que las entidades cuentan con una sociedad interna mediante la que deben suscitar una comunicación efectiva, que será el punto de partida para una relación organizacional asertiva reflejada hacia el exterior.

La percepción y conducta de los colaboradores, son para este apartado factores importantes en el proceso y búsqueda de un clima laboral estable y propicio, pues el funcionamiento óptimo de cada una de ellas refuerza el ambiente de trabajo dentro de una organización, generando como resultados el progreso de la entidad.

Para construir un clima organizacional satisfactorio, Flores (2020) considera importante, transmitir los objetivos institucionales, ofrecer autonomía individual y de equipo, identificar los esfuerzos y recompensarlos, apoyar los vínculos amicales, luchar por

condiciones laborales optimas y enfocarse en el bienestar del CL.

Trabajar en el clima laboral de una institución es indispensable para el desarrollo de cualquier entidad, para lograrlo es importante conocer que otros factores actúan dentro de este, al conocerlos se facilitará el análisis de la situación y las condiciones de cada organización.

**Clima laboral durante la Covid-19.** La emergencia sanitaria conllevó a los directivos, colaboradores, administrativos, y más personal a adaptarse a nuevos métodos de trabajo, así como, a plantearse y definir cuáles eran los roles que determinarían una condición laboral favorable para mantener un clima acertado en sus centros de trabajo (Martínez, 2020).

Es indiscutible que la crisis sanitaria por la Covid-19 originó nuevos retos en las organizaciones, y sobre todo en el clima laboral de las mismas; durante épocas complicadas como la pandemia, las organizaciones tuvieron que mantener a sus equipos de trabajo unidos y al pie de los principios y valores institucionales.

La situación presentada por la Covid-19, requirió un trabajo interno cohesionado por parte de las instituciones, donde los líderes y directivos desempeñaron un rol trascendental al mostrar preocupación e interés por los colaboradores y ayudarlos a superar con éxito las dificultades del trabajo remoto (Miyasato como se citó en ULIMA, 2020).

La nueva metodología de trabajo que surgió a causa de la crisis demandó de un entorno de trabajo más autónomo y tolerante, donde se vio reflejada la confianza hacia los colaboradores. Infobae (2021) describió el clima laboral adecuado como un ambiente activo, comprensible, preocupado en el desarrollo personal y grupal, interesado en capacitar a sus integrantes, accesible a las nuevas ideas y empático es clave para mantener estable a una institución, además, afirmó que es importante para el bienestar de los colaboradores y que la pandemia puede dificultar el proceso de alcanzarlo.

Cerino (2021) explicó que el trabajo remoto albergaba innumerables factores que determinaban el ánimo de los colaboradores y consecuentemente las condiciones del clima

laboral, estas fueron: la Covid-19, las tareas domésticas, la acumulación de diversas actividades en simultáneo dentro del hogar, las demandas competitivas en el trabajo, las cargas laborales, la falta apoyo de los directivos y la inseguridad laboral.

**Modelos de Clima Laboral.** García (2009) quiso demostrar la importancia del clima laboral en las organizaciones, por lo que expuso la perspectiva de diversos autores y las herramientas que permiten calcular y diagnosticar la variable en cuestión, dentro de la información se encontró:

*Modelo de medición de Fernando Toro – Encuesta de clima organizacional (ECO).* Este modelo propuesto por Toro se enfoca en la apreciación del trabajador acerca de su realidad laboral, respaldando la forma de medición de resultados utilizada en la investigación, donde los factores son: claridad y coherencia en la dirección y valores colectivos, retribución, sentido de pertenencia, relaciones interpersonales, disponibilidad de recursos, estilo de dirección y estabilidad; se relacionan con las dimensiones utilizadas en el instrumento. Finalmente, el modelo ECO utiliza la escala de Likert para calcular sus resultados.

**Dimensiones de Clima Laboral.** Las dimensiones son elementos que influyen significativamente en una variable de estudio. Pueden desarrollarse como actitudes de los individuos en las instituciones y conocerlas a detalle permitirán obtener un resultado eficaz en el análisis de la misma.

Bordas (2016) sintetizó las propuestas de diversos autores para medir el CL y sugirió ocho, relativamente sólidas según estudios literarios basados en este tema.

*Autonomía.* Nivel en que el equipo institucional consideran que pueden tomar decisiones y remediar inconvenientes sin acudir a los directivos para que autoricen sus acciones; la confianza que se le da a los colaboradores para ser autosuficientes y presentar iniciativas.

*Cooperación y apoyo.* Nivel en que el equipo institucional percibe el ambiente de trabajo, identificando cordialidad, compañerismo y apoyo en el desarrollo laboral.

**Reconocimiento.** Nivel en que los colaboradores consideran que se le reconoce su desempeño y aporte a la IE.

**Organización y estructura.** Nivel en que el equipo atribuye que el procedimiento de trabajo está coordinados y organizados, son precisos y eficaces, sin limitaciones o formalismos administrativos innecesarios.

**Innovación.** Nivel en que los colaboradores consideran que hay predisposición para exponer y establecer ideas nuevas, estrategias y recursos que fomenten el cambio, considerando las dificultades que supone.

**Transparencia y equidad.** Nivel en que el equipo institucional observa que las políticas y prácticas institucionales son prácticas y justas, particularmente en relación a la valoración del rendimiento laboral y oportunidades.

**Motivación.** Nivel en que los colaboradores consideran la importancia que le da la IE a motivar el desempeño laboral y resaltar el trabajo eficiente, evidenciando la participación y compromiso con las actividades realizadas.

**Liderazgo.** Forma en que el equipo institucional aprecian a los directivos y líderes, su conducta y forma de relacionarse con el resto de colaboradores.

#### **1.4. Formulación del problema**

##### **General**

¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo?

##### **Específicos**

- ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo?

- ¿De qué manera la comunicación vertical se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo?
- ¿De qué manera la comunicación oblicua se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo?

### **1.5. Justificación**

La investigación ha tomado lugar tras conocer la importancia de la CO y el CL para fortalecer la educación de calidad en los centros educativos nacionales y privados del Perú, sobre todo tras la crisis sanitaria mundial por el denominado coronavirus y las consecuencias que este generó en las metodologías obligatorias de trabajo.

Los gobiernos del Perú y otros países, consideraron el distanciamiento social como una medida preventiva para contrarrestar la propagación de la Covid-19, estableciendo mediante Decreto Supremo 044-2020-PCM, que todas las actividades laborales, incluyendo el sistema educativo se desarrollen bajo la modalidad remota (El Peruano, 2020).

La enseñanza de todos los niveles atravesó grandes dificultades: las comunidades educativas tuvieron que adaptarse a las nuevas metodologías de trabajo y los directivos y docentes se vieron obligados a organizar y planificar actividades estratégicas desde el confinamiento.

A partir de este contexto, se estimó importante establecer la relación existente entre la CO y el CL en tiempos de Covid-19 en la IE primaria “José Quiñones Gonzales”, identificar la relación entre la última variable y la comunicación vertical, horizontal y oblicua, y presentar las causas que han afectado el desenvolvimiento adecuado de las variables, haciendo que su desarrollo sea poco eficaz.

La investigación beneficiará a la comunidad educativa de la institución, puesto que reconocen las falencias que limitan su desarrollo eficaz y promoverán acciones que

finalmente contribuirán con la calidad de la educación. También será de provecho para otros estudiantes de nivel superior interesados en darle continuidad a la investigación y en plantear propuestas de solución que favorezcan el modelo comunicativo y la educación del país en tiempos de confinamiento.

## **1.6. Hipótesis**

### ***General:***

La comunicación organizacional se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.

### ***Específicos:***

- La comunicación horizontal se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.
  
- La comunicación vertical se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.
  
- La comunicación vertical se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.

## **1.7. Objetivos**

### ***1.7.1. Objetivo general***

- Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa, “José Quiñones Gonzales de Chiclayo”

### ***1.7.2. Objetivos específicos***

- Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral en tiempos

de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.

- Determinar la relación entre la comunicación vertical y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.
- Determinar la relación entre la comunicación oblicua y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.

## II. MATERIAL Y MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### *Tipo de investigación*

Fue de tipo aplicada, debido a que su finalidad fue conocer la realidad en el entorno organizacional de las instituciones educativas en base a la coyuntura social actual por la Covid-19 y a la posibilidad de generar próximas soluciones. Murillo (como se citó en Vargas, 2009) aseguró que la investigación aplicada aporta nuevos conocimientos y soluciones sobre situaciones cotidianas actuales, a partir de otros ya obtenidos. Asimismo, Barrón & D'Aquino (2020) afirmaron que este tipo de investigación se da con el propósito de resolver problemas e impulsar la toma de decisiones.

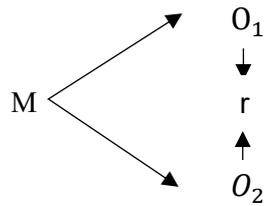
Hernández (2014) señaló que la investigación descriptivo correlacional pretende medir la relación existente entre dos o más variables, utilizando técnicas estadísticas. La investigación cumple con lo propuesto por el autor, porque buscó determinar el vínculo entre la CO y el CL a través de la aplicación de encuestas.

#### *Diseño de investigación*

Fresno (2019) afirmó que el estudio no experimental acontece de forma natural, es decir que se limita a observar el problema de estudio sin ninguna alteración de por medio, entonces, la investigación se reconoce como no experimental ya que no existe manipulación alguna de las variables, sino que se estudia la situación en su contexto real.

Para la recaudación de los datos se utilizó un diseño transversal, puesto que la aplicación del instrumento solo se dará en un momento determinado. Rodríguez & Mendivelso (2018) lo definieron como uno de los diseños básicos en epidemiología; además, señaló que en este el autor solo realiza una medición de las variables en cada individuo. De la misma forma, Perez et ál. (2020) reafirman lo explicado al expresar que este diseño requiere de una sola recolección de datos a través de los cuales se obtienen resultados hábiles para interpretar la realidad actual en un determinado momento.

Se aplicó el siguiente diseño descriptivo correlacional:



Donde:

M = Muestra

O<sub>1</sub> = Comunicación organizacional

O<sub>2</sub> = Clima laboral

r = Relación de las variables

## 2.2. Población y muestra.

### *Población*

Es la totalidad de personas seleccionados para ser objetos de estudio (Perez et ál., 2020). Un conjunto de personas homogéneas, es decir que cumplen con características similares y que son útiles para el estudio. La población estuvo constituida por dos directivos y treinta y tres integrantes de la plana docente de la IE “José Quiñones Gonzales” de la provincia de Chiclayo, lo que conforma un total de 35 sujetos de estudio para la investigación.

### *Muestra*

Escudero (2017) la definió como el subconjunto de una población determinada. Para el autor, su selección se basa en una serie de características comunes entre los elementos que la componen, las mismas que serán medidas a fin de efectuar el estudio y obtener información científica relevante para la investigación.

Sánchez et ál. (2018) denominó muestra censo aquella, que reúne información de todos los integrantes de una población. La misma que fue utilizada para la presente investigación, ya que estuvo conformada por todo el equipo humano de la institución (directivos y profesorado).

### **2.3. Variables y operacionalización**

#### ***Variable 1: Comunicación organizacional***

Es el ente primordial que tiene la institución para fortalecer la comunicación entre todas las áreas, indiferentemente de los cargos, a fin de lograr las metas y objetivos trazados.

Galarza et ál. (2019) atribuyeron que la generación de confianza, las habilidades de negociación, el planteamiento de estrategias comunicativas son las principales funciones para dirigir a las organizaciones al éxito, ya que sus resultados permiten potenciar la interacción y relación con el equipo laboral, fomentando una comunicación sincera, inmediata y veraz.

#### ***Variable 2: Clima laboral***

Se refiere al entorno de trabajo que surge a partir de las emociones y actitudes de los integrantes de la organización, se concentra en la percepción que tienen los colaboradores sobre las vivencias adquiridas dentro de la institución (Pilligua & Arteaga, 2019).

Tamayo (2020) refirió que el clima laboral se conforma de la atmósfera organizativa y su eficacia se ve relacionada a la satisfacción de los miembros que la componen; asimismo, expresó que la comunicación interna es un influyente clave en su desarrollo.

#### ***Operacionalización***

La operacionalización de las variables se desarrolló en base a las aportaciones dadas por expertos; la variable uno, denominada comunicación organizacional está compuesta por las dimensiones comunicación horizontal, vertical y oblicua expuestas por García (2007) y la variable dos, clima laboral se compone de las ocho dimensiones expuestas por Bordas (2016) que son: autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo, los indicadores e ítems están explicados en el instrumento ([Ver anexo 03](#)).

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### ***Técnica***

Serie de procesos estandarizados aplicados a un grupo muestral dentro de la investigación. Su ejecución permite obtener resultados cuantitativos sobre características parciales e imparciales de la población (Gil, 2016).

La encuesta es una de las técnicas de estructura lógica y rígida, utilizada por los investigadores para adquirir información sustancial de los sujetos que han sido seleccionados para su aplicación (Santiesteban, 2014). Este método de recolección de información, está conformado por un número inexacto de preguntas estructuradas según los requisitos establecidos del cuestionario (García, 2016). Como técnica se utilizó la encuesta, que fue desarrollada en los directivos y plana docente de la institución, con la finalidad de obtener estadísticas exactas y útiles para la investigación.

### ***Instrumento***

Santiesteban (2014) aseguró que mide las variables, además, refirieron que su aplicación no requiere la reunión física entre los sujetos que conforman la muestra y el investigador. Asimismo, las preguntas que lo componen deben estar relacionadas con la hipótesis e indicadores que propone la investigación (Ñaupas et ál., 2014).

Los instrumentos aplicados en el estudio son cuestionarios que responden a las variables 1 (comunicación organizacional) y 2 (clima laboral) tomados de Porras (2020) y Blanco (2018) respectivamente, y adaptados por las investigadoras Molina y Salazar (2021). [\(Ver anexo 04\).](#)

### ***Validez***

Hernández (2014) y Perez et ál. (2020) lo definieron como el grado en que las preguntas miden adecuadamente lo que la variable pretende calcular, es decir que cumple con criterios de fiabilidad y legalidad. La validez del instrumento, se realizó mediante la

calificación de tres expertos en el área de comunicación organizacional, los mismos que evaluaron y otorgaron sugerencias a fin de que el contenido de los cuestionarios de CO y CL sean viables para la investigación. Villasís et ál. (2018) explicaron que este proceso asegura la veracidad del estudio, garantizando que esté libre de errores sistemáticos ([Ver anexo 05](#)).

### ***Confiabilidad***

Es el grado de certeza que brinda el instrumento de medición cuando es aplicado reiteradas veces al mismo sujeto de estudio y los resultados no varían (Fresno, 2019). Para ejecutar el proceso de fiabilidad se hizo uso del coeficiente de Alfa de Cronbach, por ser una escala de medición politómica, de tipo Likert, aplicada a una prueba piloto de 15 personas, entre directivos y docentes; donde los datos obtenidos fueron procesados por el programa estadístico SPSS versión 21.

Los resultados de las variables 1 y 2 las ubican en un nivel de confiabilidad muy alto con valores de ,957 y ,841 respectivamente, lo cual comprobó la viabilidad y eficacia de los instrumentos ([Ver anexo 7](#)).

### **2.5. Procedimiento de análisis de datos.**

Se utilizó el software estadístico SPSS (versión 21) y el programa Microsoft Excel (2016) que permitieron convertir los resultados obtenidos del cuestionario en histogramas para una mejor comprensión. Además, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman ( $\rho$ ), que según Martínez et ál. (2009) es una medida de la interrelación entre dos variables y se da mediante el uso de los rangos, su comparación y niveles determinados.

Las frecuencias y porcentajes de la variable 1 (CO) fueron calificadas a través de un baremo de niveles: bueno (59 – 80), regular (38 - 58) y malo (16 – 37), mientras que la variable 2 (CL) obtuvo los siguientes: bueno (51 - 70), regular (33 - 50) y malo (14 – 32). Por otro lado, se aplicó la prueba de normalidad, dónde se obtuvo la distribución de datos a fin de poder precisar el estadístico a ser aplicado, consecutivamente se dio lugar a la estadística inferencial donde se desarrolló la prueba de hipótesis.

## **2.6. Criterios éticos**

Se sustentó en el Código de Ética de la Universidad Señor de Sipán – USS, (2019) donde se definieron los principios éticos que orientan la actividad investigativa como: consentimiento informado y expreso, cumplimiento de criterios éticos aceptados y reconocidos por la comunidad científica, rigor científico y difusión de resultados. Además, de respetar el derecho de propiedad intelectual a través de las citas y referencias realizadas en base a las normas APA (Moreno & Carrillo, 2019).

## **2.7. Criterios de rigor científico**

Según Guba (como se citó en Erazo, 2011) los cuatro criterios para juzgar la rigurosidad de un estudio son: Valor de verdad, aplicabilidad o transferibilidad, consistencia y neutralidad, ya que cada uno de ellos es un elemento clave de evaluación y sirve como “auto-enjuiciamiento” al momento de aplicar los instrumentos, que servirá para hacer una correcta recolección, análisis e interpretación de los resultados que se obtengan en el estudio.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados en Tablas y Figuras

- **Análisis descriptivo**

**Tabla 1**

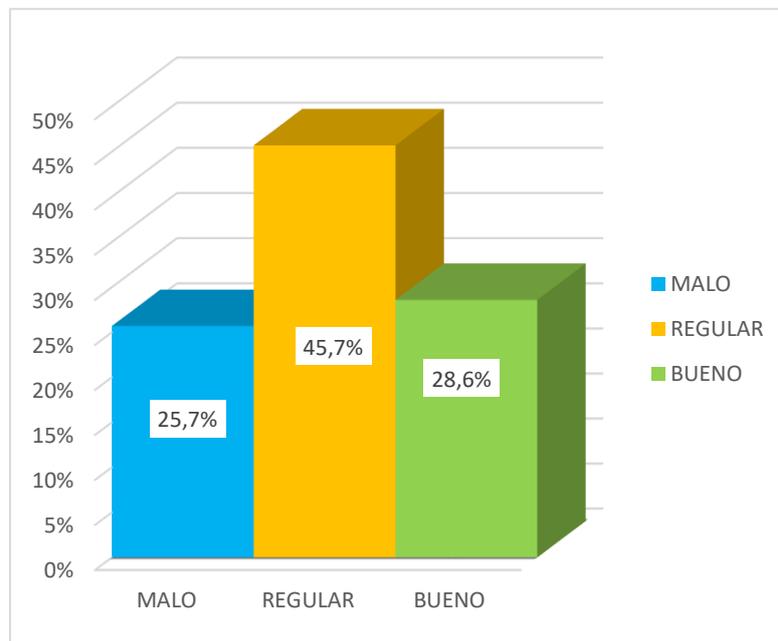
*Niveles de la V. 1*

| Niveles        | f  | %       |
|----------------|----|---------|
| <b>Malo</b>    | 9  | 25.7 %  |
| <b>Regular</b> | 16 | 45.7 %  |
| <b>Bueno</b>   | 10 | 28.6 %  |
| <b>Total</b>   | 35 | 100.0 % |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 1**

*Niveles de la V. 1*



Se observa que la variable 1, comunicación organizacional de la institución educativa en tiempos de Covid-19 es regular, el 45.7% ubica este nivel como el más alto, de forma consecutiva el 28.6% representa el nivel bueno y el 25.7% el malo.

**Tabla 2**

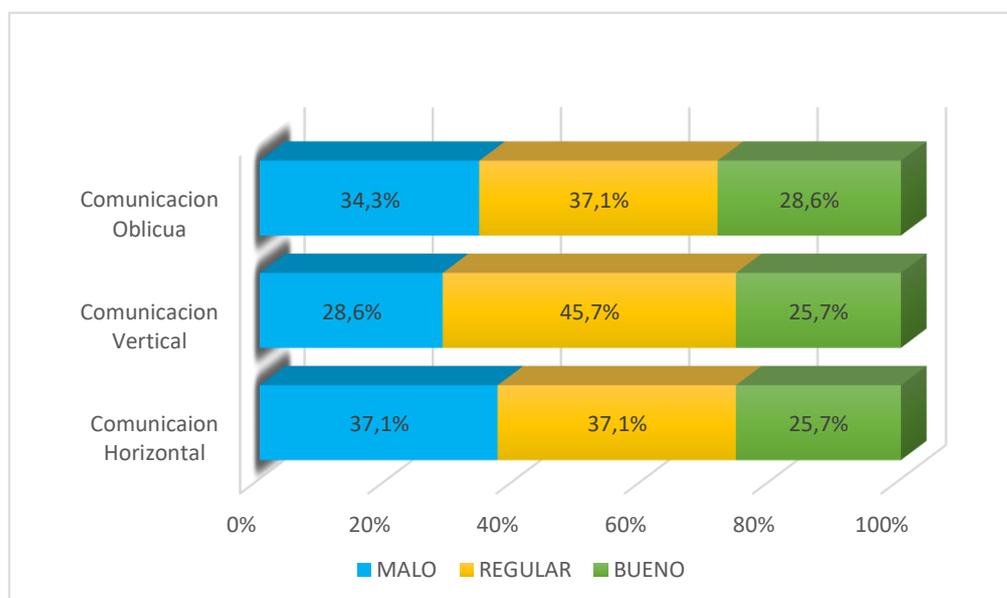
*Niveles de las dimensiones de la V. 1*

| Niveles        | Comunicación Horizontal |             | comunicación Vertical |             | comunicación Oblicua |             |
|----------------|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------|----------------------|-------------|
|                | f                       | %           | f                     | %           | f                    | %           |
| <b>Malo</b>    | 13                      | 37.1%       | 10                    | 28.6%       | 12                   | 34.3%       |
| <b>Regular</b> | 13                      | 37.1%       | 16                    | 45.7%       | 13                   | 37.1%       |
| <b>Bueno</b>   | 9                       | 25.7%       | 9                     | 25.7%       | 10                   | 28.6%       |
| <b>Total</b>   | <b>35</b>               | <b>100%</b> | <b>35</b>             | <b>100%</b> | <b>35</b>            | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 2**

*Niveles de las dimensiones de la V. 1*



Se observa que las dimensiones de la variable 1, se ubican en su mayoría en el nivel regular. Tal como lo refleja la dimensión comunicación horizontal donde el nivel malo y regular obtuvieron un 37.1% y el bueno un 25.7%, la comunicación vertical obtuvo en el nivel regular el 45.7%, el 28.6% en el malo y el 25.7% conformaron el nivel bueno, finalmente la comunicación oblicua adquirió un 37.1% como nivel regular, 34.3% en el nivel malo y 28.6% para el nivel bueno.

**Tabla 3**

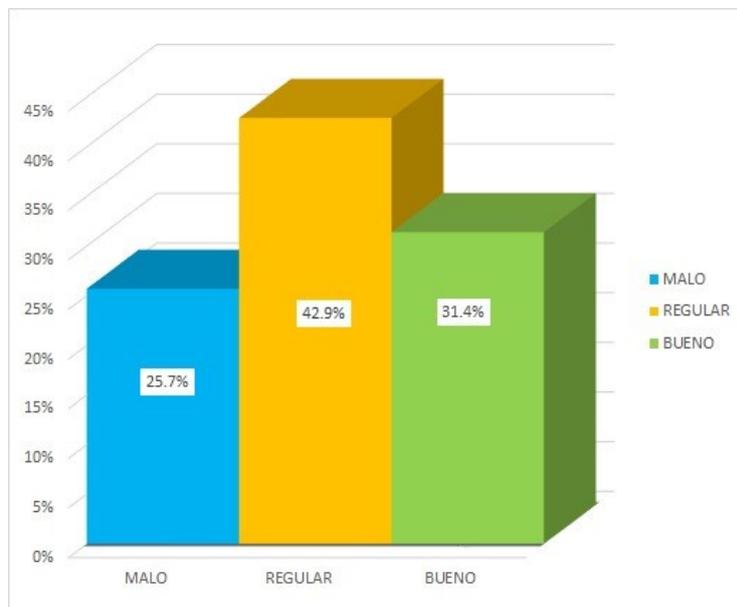
*Niveles de la V. 2*

| <b>Niveles</b> | <b>F</b>  | <b>%</b>     |
|----------------|-----------|--------------|
| <b>Malo</b>    | 9         | 25,7 %       |
| <b>Regular</b> | 15        | 42,9 %       |
| <b>Bueno</b>   | 11        | 31,4 %       |
| <b>Total</b>   | <b>35</b> | <b>100 %</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 3**

*Niveles de la V. 2*



Se observa que la variable 2, el clima laboral de la institución educativa en tiempos de Covid-19 es regular, el 42.9% ubica este nivel como el más alto, de forma consecutiva el 31.4% representa el nivel bueno y el 25.7% el malo.

**Tabla 4**

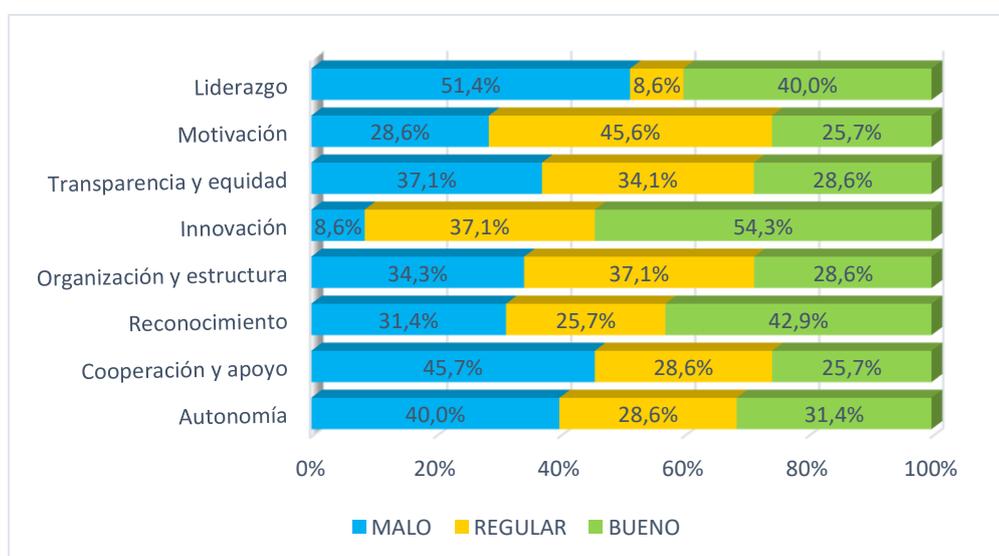
*Niveles de las dimensiones de la V. 2*

| Niveles        | Autonomía |             | Cooperación y apoyo |             | Reconocimiento |             | Organización y estructura |             | Innovación |             | Transparencia y equidad |             | Motivación |             | Liderazgo |             |
|----------------|-----------|-------------|---------------------|-------------|----------------|-------------|---------------------------|-------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|------------|-------------|-----------|-------------|
|                | f         | %           | f                   | %           | f              | %           | f                         | %           | f          | %           | f                       | %           | f          | %           | f         | %           |
| <b>Malo</b>    | 14        | 40%         | 16                  | 45,7%       | 11             | 31,4%       | 12                        | 34,3%       | 3          | 8,6%        | 13                      | 37,1%       | 10         | 28,6%       | 18        | 51,4%       |
| <b>Regular</b> | 10        | 28,6%       | 10                  | 28,6%       | 9              | 25,7%       | 13                        | 37,1%       | 13         | 37,1%       | 12                      | 34,1%       | 16         | 45,6%       | 3         | 8,6%        |
| <b>Bueno</b>   | 11        | 31,4%       | 9                   | 25,7%       | 15             | 42,9%       | 10                        | 28,6%       | 19         | 54,3%       | 10                      | 28,6%       | 9          | 25,7%       | 14        | 40%         |
| <b>Total</b>   | <b>35</b> | <b>100%</b> | <b>35</b>           | <b>100%</b> | <b>35</b>      | <b>100%</b> | <b>35</b>                 | <b>100%</b> | <b>35</b>  | <b>100%</b> | <b>35</b>               | <b>100%</b> | <b>35</b>  | <b>100%</b> | <b>35</b> | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 4**

*Niveles de las dimensiones de la V. 2*



Se observa que las dimensiones de la variable 2, se ubican generalmente en el nivel malo y regular. Tal como lo refleja la dimensión liderazgo donde el 51.4% conforma el nivel malo, de la misma forma cooperación y apoyo con el 45.7%, autonomía con 40% e igualmente transparencia y equidad con un 37.1%; mientras que el mayor porcentaje en el nivel regular fue de 45.6% con motivación y 37.1% con organización y estructura; no obstante, las dimensiones innovación y reconocimiento se ubicaron en el nivel bueno con 54.3% y 42.9% respectivamente.

**Tabla 5**

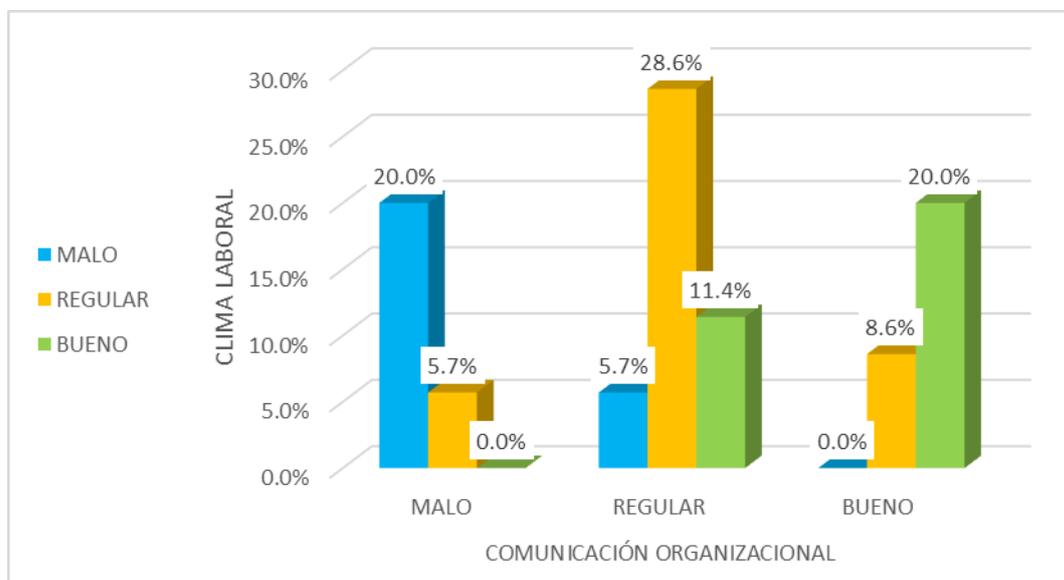
*Tablas cruzadas de las 2 variables*

| CLIMA LABORAL  | COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL |              |           |              |           |              |           |             |
|----------------|-----------------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|-------------|
|                | Malo                        |              | Regular   |              | Bueno     |              | Total     |             |
|                | f                           | %            | f         | %            | f         | %            | f         | %           |
| <b>Malo</b>    | 7                           | 20,0%        | 2         | 5,7%         | 0         | 0,0%         | 9         | 25,7%       |
| <b>Regular</b> | 2                           | 5,7%         | 10        | 28,6%        | 3         | 8,6%         | 15        | 42,9%       |
| <b>Bueno</b>   | 0                           | 0,0%         | 4         | 11,4%        | 7         | 20,0%        | 11        | 31,4%       |
| <b>Total</b>   | <b>9</b>                    | <b>25,7%</b> | <b>16</b> | <b>45,7%</b> | <b>10</b> | <b>28,6%</b> | <b>35</b> | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 5**

*Niveles de las 2 variables*



Se observa que el 28.6% de las personas que opinan que la comunicación organizacional es regular, consideran lo mismo respecto al clima laboral, asimismo, el 11.4% que califica la comunicación organizacional como regular, considera al clima laboral como bueno

**Tabla 6**

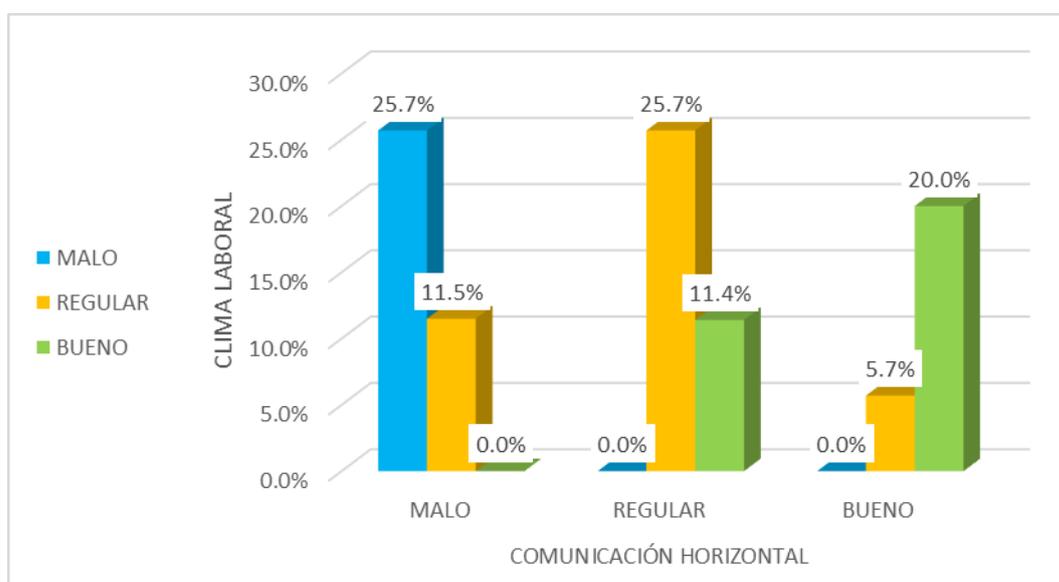
*Tablas cruzadas de comunicación horizontal y la V. 2*

| CLIMA LABORAL  | COMUNICACIÓN HORIZONTAL |              |           |              |          |              |           |             |
|----------------|-------------------------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|-----------|-------------|
|                | Malo                    |              | Regular   |              | Bueno    |              | Total     |             |
|                | f                       | %            | f         | %            | F        | %            | f         | %           |
| <b>Malo</b>    | 9                       | 25.7%        | 0         | 0.0%         | 0        | 0.0%         | 9         | 25.7%       |
| <b>Regular</b> | 4                       | 11.5%        | 9         | 25.7%        | 2        | 5.7%         | 15        | 42.9%       |
| <b>Bueno</b>   | 0                       | 0.0%         | 4         | 11.4%        | 7        | 20.0%        | 11        | 31.4%       |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>               | <b>37.2%</b> | <b>13</b> | <b>37.1%</b> | <b>9</b> | <b>25.7%</b> | <b>35</b> | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 6**

*Niveles de la comunicación horizontal y la V. 2*



De acuerdo a la respuesta de los encuestados se observa una igualdad de porcentajes en los niveles malo y regular, donde el 25.7% de los que opinan que la comunicación horizontal es mala, refieren lo mismo del clima laboral, tal como el mismo porcentaje de encuestados que califico a las variables en un nivel regular. Asimismo, el 11.5% de encuestados señaló a la comunicación horizontal como malo y al clima laboral como regular.

**Tabla 7**

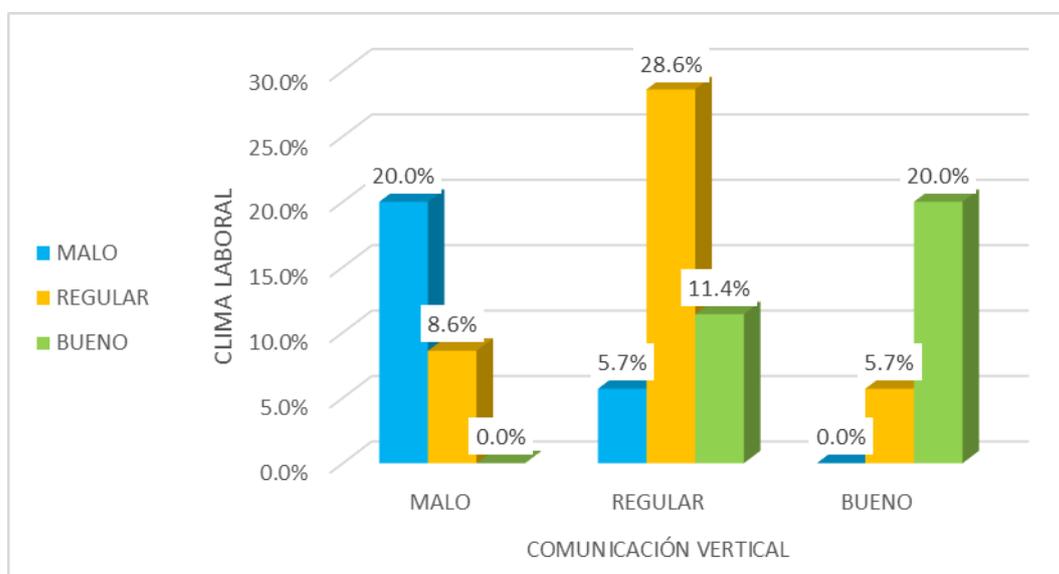
*Tablas cruzadas de comunicación vertical y la V. 2*

| CLIMA LABORAL  | COMUNICACIÓN VERTICAL |              |           |              |          |              |           |             |
|----------------|-----------------------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|-----------|-------------|
|                | Malo                  |              | Regular   |              | Bueno    |              | Total     |             |
|                | f                     | %            | f         | %            | F        | %            | f         | %           |
| <b>Malo</b>    | 7                     | 20.0%        | 2         | 5.7%         | 0        | 0.0%         | 9         | 25.7%       |
| <b>Regular</b> | 3                     | 8.6%         | 10        | 28.6%        | 2        | 5.7%         | 15        | 42.9%       |
| <b>Bueno</b>   | 0                     | 0.00%        | 4         | 11.4%        | 7        | 20.0%        | 11        | 31.4%       |
| <b>Total</b>   | <b>10</b>             | <b>28.6%</b> | <b>16</b> | <b>45.7%</b> | <b>9</b> | <b>25.7%</b> | <b>35</b> | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 7**

*Niveles de la comunicación vertical y la V. 2*



Se observa una igualdad de porcentajes entre los encuestados que opinan que la comunicación vertical y el clima laboral es malo y aquellos que lo califican como bueno, con un 20% en cada nivel. Asimismo, el 8.6% consideró que la segunda dimensión es mala y el clima laboral es regular.

**Tabla 8**

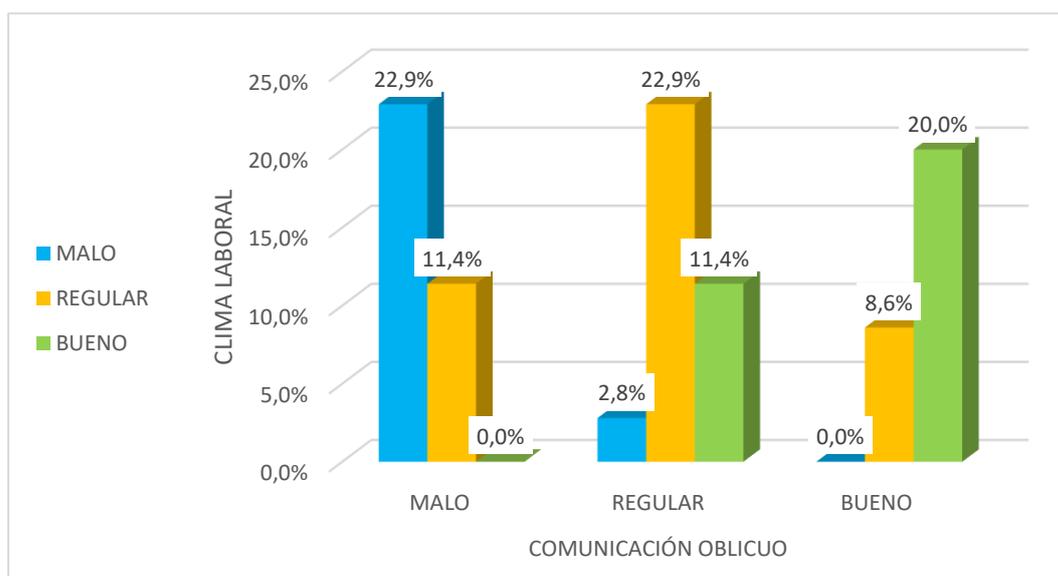
*Tablas cruzadas de comunicación oblicua y la V. 2*

| CLIMA LABORAL  | COMUNICACIÓN OBLICUA |              |           |              |           |              |           |             |
|----------------|----------------------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|-------------|
|                | Malo                 |              | Regular   |              | Bueno     |              | Total     |             |
|                | f                    | %            | f         | %            | F         | %            | f         | %           |
| <b>Malo</b>    | 8                    | 22.9%        | 1         | 2.8%         | 0         | 0.0%         | 9         | 25.7%       |
| <b>Regular</b> | 4                    | 11.4%        | 8         | 22.9%        | 3         | 8.6%         | 15        | 42.9%       |
| <b>Bueno</b>   | 0                    | 0.0%         | 4         | 11.4%        | 7         | 20.0%        | 11        | 31.4%       |
| <b>Total</b>   | <b>12</b>            | <b>34.3%</b> | <b>13</b> | <b>37.1%</b> | <b>10</b> | <b>28.6%</b> | <b>35</b> | <b>100%</b> |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

**Figura 8**

*Niveles de la comunicación oblicua y la V. 2*



De acuerdo a la respuesta de los encuestados se observa una igualdad de porcentajes en los niveles malo y regular, donde el 22.9% de los que opinan que la comunicación oblicua es mala, refieren lo mismo del clima laboral, tal como el mismo porcentaje de encuestados que califico a las variables en un nivel regular. Asimismo, se observa coincidencia de porcentajes en los niveles regular y malo para la comunicación oblicua con un 11.4%, donde uno de ellos califica al clima como regular y el otro como bueno.

- **Prueba de normalidad de los datos**

Para la investigación se ha utilizado el Test de Normalidad Shapiro-Wilk, por ser una muestra menor a 50.

La hipótesis que se ha planteado para evaluar los resultados de la prueba de normalidad es:

$H_0$  Si  $p \geq 0,5$  los datos se distribuyen de forma normal.

$H_1$  Si  $p < 0,05$  los datos **no** se distribuyen de forma normal.

**Tabla 9**

*Prueba de normalidad de Shapiro-Wilk.*

|                           | <i>N</i> | <i>Estadístico</i> | <i>Sig.</i> |
|---------------------------|----------|--------------------|-------------|
| <b>COMUNICACIÓN</b>       |          |                    |             |
| <b>ORGANIZACIONAL</b>     | 35       | ,811               | ,000        |
| Comunicación Horizontal   | 35       | ,799               | ,000        |
| Comunicación Vertical     | 35       | ,811               | ,000        |
| Comunicación Oblicua      | 35       | ,802               | ,000        |
| <b>CLIMA LABORAL</b>      | 35       | ,809               | ,000        |
| Autonomía                 | 35       | ,779               | ,000        |
| Cooperación y Apoyo       | 35       | ,768               | ,000        |
| Reconocimiento            | 35       | ,767               | ,000        |
| Organización y Estructura | 35       | ,802               | ,000        |
| Integración               | 35       | ,733               | ,000        |
| Transparencia y Equidad   | 35       | ,795               | ,000        |
| Motivación                | 35       | ,811               | ,000        |
| Liderazgo                 | 35       | ,685               | ,000        |

Nota: Datos obtenidos del instrumento aplicado.

Se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk por ser la muestra ( $n < 50$ ), para las variables con sus respectivas dimensiones los resultados del  $p < 0,05$ , por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, concluimos que los datos no siguen una distribución normal. Por consiguiente, se debe de usar una prueba no paramétrica con el Rho de Spearman ([Ver anexo 08](#)).

- **Prueba de hipótesis**

$H_0$  = No existe relación significativa entre Comunicación organizacional y Clima Laboral

$H_i$  = Existe relación significativa entre Comunicación organizacional y Clima Laboral

### Correlación de Rho de Spearman

**Tabla 10**

*Correlación de V.1 y V.2*

| <b>Comunicación Organizacional y Clima Laboral</b> | <b>Valor</b> |
|--|--------------|
| Coefficiente de correlación Rho Spearman           | 0.714        |
| Sig. (bilateral)                                   | 0.000        |
| <b>N</b>   | <b>35</b>    |

Como se observa, el nivel de significancia es de 0.000 menor a 0.05 ( $p < \alpha$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación organizacional y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.714).

$H_0$  = No existe relación significativa entre Comunicación horizontal y Clima Laboral

$H_i$  = Existe relación significativa entre Comunicación horizontal y Clima Laboral

**Tabla 11**

*Correlación de comunicación horizontal y clima laboral*

| <b>Comunicación horizontal y Clima Laboral</b> | <b>Valor</b> |
|--|--------------|
| Coefficiente de correlación Rho Spearman       | 0.790        |
| Sig. (bilateral)                               | 0.000        |
| <b>N</b>                                       | <b>35</b>    |

Como se observa, el nivel de significancia es de 0.000 menor a 0.05 ( $p < \alpha$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva muy fuerte (0.790).

$H_0$  = No existe relación significativa entre Comunicación vertical y Clima Laboral

$H_i$  = Existe relación significativa entre Comunicación vertical y Clima Laboral

**Tabla 12**

*Correlación de comunicación vertical y clima laboral*

| <b>Comunicación vertical y Clima Laboral</b> | <b>Valor</b> |
|--|--------------|
| Coefficiente de correlación<br>Rho Spearman  | 0.724        |
| Sig. (bilateral)                             | 0.000        |
| <b>N</b>                                     | <b>35</b>    |

Como se observa, el nivel de significancia es de 0.000 menor a 0.05 ( $p < \alpha$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación vertical y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.724).

$H_0$  = No existe relación significativa entre Comunicación oblicua y Clima Laboral

$H_i$  = Existe relación significativa entre Comunicación oblicua y Clima Laboral

**Tabla 13**

*Correlación de comunicación oblicua y clima laboral*

| <b>Comunicación oblicua y Clima Laboral</b> | <b>Valor</b> |
|---|--------------|
| Coefficiente de correlación<br>Rho Spearman | 0.726        |
| Sig. (bilateral)                            | 0.000        |
| <b>N</b>                                    | <b>35</b>    |

Como se observa, el nivel de significancia es de 0.000 menor a 0.05 ( $p < \alpha$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación oblicua y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.726).

### 3.2. Discusión de resultados

El objetivo general de la investigación fue establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en una IE, respecto a ello, los resultados señalaron que el 28.6% de los encuestados que califican la variable 1 como regular, refiere lo mismo de la variable 2.

La prueba de normalidad desarrollada con el test de Shapiro Wilk indicó que los datos no siguen una distribución normal, con un  $p = 0.000$  que es menor a 0,05 por lo tanto, se aplicó el modelo de Rho Spearman. Respecto a la hipótesis general el nivel de significancia fue de 0.000 menor a 0.05 por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la CO y CL. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.714).

En relación a los antecedentes y resultados se identificó a Porras (2020) quién analizó la relación entre las variables CO y CL en tiempos de pandemia a través del coeficiente Rho Pearson, donde se obtuvo un nivel de significancia de 0.610, lo que indicó que la relación de las variables fue positiva alta, es decir que a medida que el nivel de la variable 1 mejore, mejorará la variable 2. Caso contrario al de Chuquiyaure & Pinela (2019) explicaron la intervención de la CO en el CL en una IE, obteniendo como resultado del coeficiente de Pearson un nivel de significancia de 0.301, que representa una relación positiva débil entre las variables, tal como lo arrojaron sus porcentajes donde existe un equivalente del 33.3% para los niveles bajo, regular y bueno en CO y 44.4% para CL en el nivel medio. A pesar de la diferencia entre los niveles de significancia de las investigaciones presentadas se observa una conclusión conjunta donde ambas variables se correlacionan.

Respecto al marco teórico y su aporte a los resultados del estudio, para Espinoza et ál. (2011) la CO es el eje principal para el desarrollo institucional, puesto que los modelos comunicativos representan gran relación con los resultados internos y externos de las empresas, el logro de los objetivos de las mismas y como parte fundamental el alcance de un clima laboral adecuado. En este sentido, Herzberg (como se citó en Manso, 2002) presentó la teoría de los factores de Herzberg, donde refiere que el resultado de un CL favorable está relacionado con el funcionamiento adecuado de factores afines positivos o

negativos, refiriendo que un CL estable, significa la solidez de otros factores claves como la CO. Finalmente, reforzando la relación entre las variables 1 y 2, Rivas (2009) menciona la Teoría de la Contingencia, donde se asegura que para alcanzar el éxito en una organización es importante fortalecer los métodos de comunicación y el medio ambiente laboral.

El primer objetivo específico fue determinar la relación entre la comunicación horizontal (CH) y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en una IE lo cual queda evidenciado en los resultados descriptivos, donde el 25.7% de personas que determinaron que el clima laboral era malo, señalaron lo mismo respecto a la comunicación horizontal, y a su vez otro porcentaje idéntico calificó de forma semejante a la variable y dimensión, pero en un nivel regular.

La prueba de normalidad de Shapiro Wilk aplicada en la investigación indicó que los datos no siguen una distribución normal, con un  $p = 0.000$  que es menor a 0,05 por lo tanto, se aplicó el modelo de Rho Spearman. Respecto a la hipótesis general el nivel de significancia fue de 0.000 menor a 0.05 por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación horizontal y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva muy fuerte (0.790).

En relación a los antecedentes y resultados se identificó a Tamayo (2020) quien planteó que la influencia de la CI sobre el CL y SL, obteniendo como resultados que la CI es clave para una gestión institucional exitosa y donde se reafirmó que trabajar la CI, desde la perspectiva de la comunicación horizontal es trabajar en pro del CL. Asimismo, Zans (2017) obtuvo resultados que respaldan la conclusión del estudio anterior y a su vez reafirman lo propuesto en el primer objetivo específico al analizar el CL y su incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores, obteniendo como resultado que el 48% consideró que la CI dificulta el desarrollo de un trabajo eficiente, a su vez, el 60% califica el CL como desfavorable y el 96% creen en la influencia de la segunda variable CL respecto al desempeño laboral. De acuerdo a lo observado en ambas investigaciones se concluyó en que existe relación entre la CI y el CL.

Respecto al marco teórico y su aporte a los resultados del estudio, Pilligua & Arteaga (2019) expresaron que la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral es

fundamental para las organizaciones, puesto que el trabajo en equipo, la confianza, interactividad y unión entre los colaboradores influirán en el desarrollo de la institución. Asimismo, García (2007) explicó que la comunicación horizontal se compone de personas de un mismo rango jerárquico, donde todos se ven beneficiados por experiencias, conocimientos ajenos y la creación de vínculos amicales, lo que permite y ayuda a fortalecer el trabajo cohesionado.

El segundo objetivo específico fue determinar la relación entre la comunicación vertical (CV) y el CL en tiempos de Covid-19 en una IE, de acuerdo a ello los resultados evidenciaron una relación del 28.6% entre la variable 2 y la dimensión CV ubicándolos en un nivel regular.

La prueba de normalidad desarrollada con el test de Shapiro Wilk indicó que los datos no siguen una distribución normal, con un  $p = 0.000$  que es menor a 0,05 por lo tanto, se aplicó el modelo de Rho Spearman. Respecto a la hipótesis general el nivel de significancia fue de 0.000 menor a 0.05 por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación vertical y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.724).

En relación a los antecedentes y resultados se identificó a Moyón (2019) quien analizó la CI y su incidencia en el CL, dando como resultado que el 53% de encuestados calificó la comunicación dentro de la IE como muy poco fluida, sin embargo, el 47% refirió que era muy fluida y el 76% aseguraron que las reuniones entre directivos y docentes son continuas, lo cual representa una comunicación vertical favorable. Asimismo, el 82% de la muestra indicó sentirse identificado con la IE y el 88% aseguró la existencia de actividades de integración. Es así como los porcentajes confirman que la comunicación interna vertical influye o se relaciona con el CL. Lo mismo sucede con Hidalgo & Fuenmayor (2020) quienes buscaron determinar el vínculo entre la comunicación y la solución de conflictos y mediante sus resultados observaron que los métodos de comunicación aplicados por los directivos para beneficiar la interacción entre el equipo institucional (directivos y docentes) es adecuada, tal como lo especifica el 26% de encuestados y el 43.32% que señaló que el uso de técnicas para la resolución de conflictos es aplicado siempre. Ambos estudios refuerzan lo planteado en el objetivo específico y confirman que las técnicas de comunicación son importantes para

fortalecer la interrelación entre jefes y subordinados, determinado en la investigación como comunicación vertical.

Respecto al marco teórico, su aporte a los resultados del estudio y lo evidenciado en los antecedentes Bosch et ál. (2020) considera que en tiempos de pandemia la comunicación debe ser fluida, serena, empática, sincera y eficiente con la finalidad de alcanzar la motivación de los colaboradores, encargando estas responsabilidades principalmente a los directivos, a fin de lograr una comunicación vertical favorable que se refleje en el CL. Reforzando lo propuesto, Likert (como se citó en Bordas, 2016) elaboró una teoría sobre los cuatro sistemas del CL, dónde el Sistema III denominado consultivo, está referido a la comunicación de tipo ascendente y se centra en la búsqueda de un ambiente caracterizado por la interactividad entre los directivos y subordinados, además, la motivación es considerado un aspecto importante. Por último, una teoría que refuerza los resultados de las investigaciones mostradas es la Teoría Humanista presentada por Ladino (2017) quién explica que el fin único de esta es mejorar la CV dentro del centro trabajo, fomentando una participación más activa en la toma de decisiones por parte de los colaboradores, una comunicación ascendente eficaz y la satisfacción por parte de los trabajadores.

El tercer objetivo específico fue determinar la relación entre la comunicación oblicua (CO) y el CL en tiempos de Covid-19 en la IE, los resultados reflejaron una igualdad de porcentajes en los niveles malo y regular con el 22.9% para cada uno y donde la posición del nivel de la variable 2 es semejante a la dimensión para ambos casos.

La prueba de normalidad desarrollada con el test de Shapiro Wilk indicó que los datos no siguen una distribución normal, con un  $p = 0.000$  que es menor a 0,05 por lo tanto, se aplicó el modelo de Rho Spearman. Respecto a la hipótesis general el nivel de significancia fue de 0.000 menor a 0.05 por tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre la comunicación oblicua y el clima laboral. Además, se determina que el nivel de asociación es positiva considerable (0.726).

En relación a los antecedentes y resultados se identificó a Gutiérrez (2020) quién quiso determinar la relación entre el Burnout y la CO del equipo de trabajo en tiempos de pandemia, obteniendo como resultado al 75.8% que considera la CO como poco adecuada y

al 64.5% con probabilidades de contraer Burnout, lo que indica que una comunicación oblicua desfavorable en tiempos de Covid-19 afecta el desarrollo de los trabajadores tanto profesional como emocionalmente y por ende el clima laboral de la institución. Otra perspectiva fue la aportada por Blanco (2018) quien buscó identificar la relación entre la CI y el CL en una IE, obteniendo como resultados un porcentaje equivalente entre aquellos que califican la CI y el CL como bueno con 36.67%, lo que permitió afirmar que la comunicación interna, desde la perspectiva del flujo de comunicación oblicua es fundamental para un clima laboral estable. A pesar de las diferencias, las investigaciones presentadas para este objetivo refuerzan la existencia de relación entre las variables en cuestión.

Respecto al marco teórico, su aporte a los resultados del estudio y lo evidenciado en los antecedentes, Infobae (2021) describió el clima laboral como el vínculo activo, comprensible, preocupado por el desarrollo personal y grupal de los miembros que integran la IE, además, afirmó que es clave para el bienestar de los colaboradores, aún más en tiempos de pandemia donde alcanzarlo puede resultar complicado y donde la comunicación oblicua es fundamental para lograr los objetivos institucionales. Complementando lo expuesto anteriormente, Ladino (2017) presenta la Teoría Clásica, caracterizada por buscar el funcionamiento correcto de las organizaciones, involucrando a todas las áreas productivas. Bajo esta perspectiva las labores dentro de la organización deben ser vistas como una responsabilidad común entre todos los miembros de la organización.

### **3.3. Aporte práctico**

La coyuntura sanitaria actual ha afectado la comunicación de las organizaciones y como resultado de ello el clima laboral de las mismas. En este caso, la Institución Educativa José Quiñones Gonzales de Chiclayo, ha sido el centro educativo analizado y sobre el cual se ha determinado una problemática en su desempeño interno.

Tras los resultados obtenidos se observó que la CO y el CL son calificados en los niveles regular y malo, por lo que se consideró conveniente realizar una propuesta de plan de comunicación, estructurado con objetivos y estrategias que permitan fortalecer la función comunicativa y laboral dentro del centro educativo ([Ver anexo 11](#)).

## IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1. Conclusiones

1. En cuanto al objetivo general, se logró establecer que existe relación positiva considerable entre la CO y CL en tiempos de Covid-19 en una IE. Tras la respuesta de los docentes se concluyó que la comunicación dentro de la institución es regular con un 45,7% y a su vez, las dimensiones del clima laboral se ubican entre los niveles malo y regular, es decir en cuanto mejor sea la CO dentro de las IE, el CL será más favorable para los equipos de trabajo, reflejándose en el cumplimiento de metas institucionales como la calidad de enseñanza y aprendizaje.
2. En cuanto al objetivo específico 1, se logró determinar que existe relación positiva muy fuerte entre la CH y CL en tiempos de Covid-19 en una IE. En donde se concluyó que la CH obtiene el más alto porcentaje de forma equitativa en los niveles malo y regular con 37,1%, coincidiendo con la ubicación del CL según la opinión de los votantes, lo que refleja que si la CH de los docentes o directivos de la IE mejora, el CL también se verá fortalecido, repercutiendo en la comodidad, motivación e identificación de los colaboradores con la IE, sobre todo en tiempos de virtualidad.
3. En cuanto al objetivo específico 2, se logró determinar que existe relación positiva considerable entre la CV y CL en tiempos de Covid-19 en una IE. En base a los resultados obtenidos, la CV se ubica en el nivel regular con un 45,7%, reforzando la ubicación planteada inicialmente para el CL, es decir que, si la CV se fortalece, la difusión de la información será aún más apropiada y existirá mayor comprensión entre los colaboradores, lo que beneficia el CL de la IE.
4. En cuanto al objetivo específico 3, se logró determinar que existe relación positiva considerable entre la C. Oblicua y CL en tiempos de Covid-19 en una IE. Para los docentes y directivos, la C. Oblicua pertenece a un nivel regular con 37,1%, manteniendo la posición del CL, es decir que, si mejora la interacción entre los miembros de diferentes áreas de trabajo, mediante una comunicación clara, directa y comprensible, los colaboradores se sentirán integrados, percibirán el trabajo en equipo y evidentemente reforzarán el CL de su centro.

## 4.2. Recomendaciones

1. A los directivos se le sugiere promover estrategias comunicativas, mediante actividades como la difusión de la cultura corporativa de la institución, esto a través de la reestructuración de cada una de ellas y con la finalidad de generar vínculos de identidad entre el colaborador y la (IE); asimismo, fortalecer los canales comunicacionales, con el fin absoluto de mejorar la calidad comunicativa e instaurar sentimientos de formalidad y confianza entre el equipo institucional; por último, actividades de integración, donde se organicen reuniones dinámicas y entretenidas, involucrando tanto a directivos como docentes para fortalecer su interacción, celebraciones por días festivos, generando un sentimiento de valor en cada colaborador y finalmente capacitaciones con expertos en la materia de comunicación organizacional y clima laboral. Las propuestas se sustentan en el objetivo de fortalecer la (CO) para desarrollar por consecuencia un (CL) estable dentro de la institución durante tiempos de Covid-19.
2. A los investigadores se les recomienda continuar con el estudio, esta vez desde una metodología experimental, involucrando a más de una institución con la finalidad de reconocer la problemática transcurrida a partir de la pandemia y establecer medidas de solución que aporten al desarrollo eficaz de los centros educativos y por ende a la educación de los estudiantes.

## Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Cristina Seco.  
<https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Anton, Z. Y. (2017). *El clima organizacional y la motivación laboral del personal de la I.E. Imperio del Tahuantinsuyo 3049 Independencia; Lima, 2016* [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5663/Anton\\_EZY.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5663/Anton_EZY.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Arreola, P. B. (2014). *Plan de comunicación organizacional para la implementación de una nueva filosofía institucional en la reestructura de Mexicana de Aviación, dirigida al grupo de sobrecargos* [tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México].  
[https://repositorio.unam.mx/contenidos/plan-de-comunicacion-organizacional-2013-para-la-implementacion-de-una-nueva-filosofia-institucional-en-la-reestruc-259104?c=eaM0Kw&d=false&q=Plan\\_.de\\_.comunicación\\_.organizacional\\_.para\\_.la\\_.implementación\\_.d](https://repositorio.unam.mx/contenidos/plan-de-comunicacion-organizacional-2013-para-la-implementacion-de-una-nueva-filosofia-institucional-en-la-reestruc-259104?c=eaM0Kw&d=false&q=Plan_.de_.comunicación_.organizacional_.para_.la_.implementación_.d)
- Arzuza, T., Castellón, A. C., & Espinel, I. P. (2016). *Diagnóstico de la comunicación organizacional en la Institución Educativa Confamiliar* [Universidad de Cartagena].  
[https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3485/Proyecto\\_Final\\_-\\_Arzuza%2C\\_Castellón\\_y\\_Espinel.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/3485/Proyecto_Final_-_Arzuza%2C_Castellón_y_Espinel.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Barrón, V., & D'Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación*. Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/160000>
- Blanco, A. E. (2018). *La comunicación interna y clima laboral en una institución educativa privada, Carapongo – 2018*. [tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].  
<http://weekly.cnbnews.com/news/article.html?no=124000>
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Gestión estratégica del clima laboral. UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/48843>

- Bosch, J., Paz, M., & Urzúa, M. J. (2020). *Crisis y Teletrabajo : Las Claves para fortalecer la comunicación interna*. <https://www.uandes.cl/wp-content/uploads/2020/04/3-GUIA-PARA-COMUNICACION-INTERNA-EN-TIEMPOS-DE-CRISIS.pdf>
- Castro, A. de. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/69924>
- Cerino, J. (2021). *Cuál es el impacto del clima en el bienestar laboral*. 1–4. <https://www.proquest.com/docview/2476255053/2D23304646184434PQ/2?accountid=39560>
- Chuquiyaure, E. Y., & Pinela, M. M. (2019). *Organizacional y el Clima Laboral en los trabajadores de la Institución Educativa N° 16119 del C. P Tabacal – Chontali – Jaen 2019* [tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/5890>
- Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/105390>
- Díaz, S., & Guzmán, C. (2014). *Una mirada a la racialidad desde la comunicación organizacional*. Editorial Universitaria. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/71605>
- Erazo, M. S. (2011). Rigor científico en las prácticas de investigación cualitativa. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, XXII(42), 107–136. <https://www.redalyc.org/pdf/145/14518444004.pdf>
- Escudero, D. (2017). *Metodología del trabajo científico: proceso de investigación y uso de SPSS*. Editorial Universidad Adventista del Plata. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/76527>
- Espinoza, J., Gallarzo, M., & Hernández, J. (2011). *Desarrollo Organizacional*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/37861?page=1>
- Flores, E. (2020, March 9). Clima laboral y metas corporativas; Las emociones humanas, como plantas, florecen con los cuidados. *El Diario La Prensa*, 1–3. <https://www.proquest.com/docview/2374894629/2CD7641AFA824DF9PQ/1?accountid=39560>
- Fresno, C. (2019). *Metodología de la investigación: así de fácil*. El Cid Editor.

<https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/98278>

- Galarzaz, E., Sosa, A., & Paniagua, F. J. (2019). Las competencias profesionales como factor clave en la metodología didáctica de la comunicación organizacional. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 17(2), 11–24. <https://doi.org/10.4995/redu.2019.12475>
- Gámez, R. (2012). *Comunicación y cultura organizacional: en empresas chinas y japonesas*. B - EUMED. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/51572>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Clima laboral*. Ediciones Díaz de Santos. <https://books.google.co.ve/books?id=bSSMoQ-2pwIC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- García, Jesús. (2007). *Comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. [https://books.google.com.pe/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false)
- García, Joaquín. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/70269>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Gestión. (2020, July 17). *La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia*. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/la-reinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/>
- Gil, F. (2020, October 13). Teletrabajo: importancia de la comunicación interna se triplicó desde que trabajamos en casa. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/teletrabajo-trabajo-remoto-teletrabajo-importancia-de-la-comunicacion-interna-se-triplico-desde-que-trabajamos-en-casa-teletrabajo-en-peru-comunicacion-interna-noticia/>
- Gil, J. A. (2016). *Técnicas e instrumentos para la recogida de información*. UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/48876>
- Gutiérrez, N. J. (2020). *Relación entre Burnout y comunicación organizacional en trabajadores del Hospital Distrital Jerusalén, en tiempos COVID- 19, 2020*. [tesis de

maestría, Universidad César Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61080/Gutiérrez\\_CNJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/61080/Gutiérrez_CNJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hidalgo, C., & Fuenmayor, R. (2020). ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CONFLICT RESOLUTION IN PRIMARY BASIC EDUCATION. VENEZUELA. *Revista Científica Electrónica de Negocios*, 47, 23–34.  
<https://doi.org/http://doi.org/10.5281/zenodo.4766413>

Infobae. (2021, March 4). Por qué el clima laboral es un eje central para el presente y futuro de las empresas. *Infobae*.  
<https://www.proquest.com/docview/2497557763/7A3B44152174881PQ/1?accountid=39560>

Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Fundación Universitaria del Área Andina.  
[https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1399/Teorias de la comunicación.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1399/Teorias_de_la_comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

López, J. E. (2020). *Plan de comunicación interna de la cooperativa de Ahorro y crédito FONVIDA Sede: Quito – Ecuador* [trabajo de titulación, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/20952/1/T-UCE-0009-CSO-264.pdf>

Lucas, A. (2012). *La nueva comunicación*. Editorial Trotta, S.A.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/34391>

Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 113, 79–86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Martínez, M. del P. (2020, April 19). Mantener un clima laboral positivo, reto para oficinas de recursos humanos: Leal Metlich. *CE Noticias Financieras*.  
<https://www.proquest.com/docview/2391276653/CE98D0DE865F44B7PQ/1?accountid=39560>

Martinez, R. M., Tuya, L., Martínez, M., & Pérez, A. (2009). Coeficiente de correlacion de



[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Otiniano, C. (2020, April 15). Comunicación interna para motivar a una plantilla en cuarentena. *Cinco Dias*.

<https://www.proquest.com/docview/2389945911/BA7DC317A7349E7PQ/1?accountid=39560>

Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>

Palella, S., & Martins, F. (2012). *Metología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. <https://metodologiaecs.files.wordpress.com/2015/09/metodologic3ada-de-la-investigacic3b3n-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana.pdf>

Perez, L., Perez, R., & Seca, M. V. (2020). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Maipue. <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/138497?page=230>.

El Peruano. (2020, March 15). Normas Legales. *Diario Oficial El Peruano*. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581842/DU036\\_2020.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581842/DU036_2020.pdf)

Pilligua, C. F., & Arteaga, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28), 1–25. <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>

Porras, F. (2020). *Comunicación organizacional y clima laboral del personal docente de las instituciones de Educación Básica de la UGEL - 06* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3000/SilvaAcosta.pdf?sequence=1&isAllowed=y%0Ahttps://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/1046>

Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Revista Universidad & Empresa*, 11(17), 11–32. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187214467001.pdf>

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal.

- Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141–147.  
[https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev\\_Medica\\_Sanitas\\_21-3\\_MRodriguez\\_et\\_al.pdf](https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev_Medica_Sanitas_21-3_MRodriguez_et_al.pdf)
- Sánchez, D. (2020, July 18). El 44% de los empleados afirma que el teletrabajo ha deteriorado el clima laboral de su empresa. *Pulso*.  
<https://www.proquest.com/docview/2424614330/8654E53869E34808PQ/1?accountid=39560>
- Sánchez, H., Reyes, C., & Mejía, K. (2018). Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística. In *Mycological Research*. Universidad Ricardo Palma.  
<http://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1480/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santiesteban, E. (2014). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria.  
<https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/151737>
- Silas, J. C., & Vázquez, S. (2020). El docente universitario frente a las tensiones que le plantea la pandemia. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(ESPECIAL), 89–120. <https://doi.org/10.48102/rlee.2020.50.especial.97>
- Tamayo, S. (2020). *Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: una reflexión necesaria*. 24(3), 208–217.  
<https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/255/255>
- ULIMA. (2020). *El desafío de la gestión del clima laboral en la coyuntura actual*.  
<https://www.ulima.edu.pe/educacion-ejecutiva/agenda/webinar-el-desafio-de-la-gestion-del-clima-laboral-en-la-coyuntura-actual>
- USS. (2019). *Código Ética Investigación*. Universidad Señor de Sipán.  
[https://www.uss.edu.pe/uss/TransparenciaDoc/RegInvestigacion/Codigo\\_de\\_Etica\\_USS.pdf](https://www.uss.edu.pe/uss/TransparenciaDoc/RegInvestigacion/Codigo_de_Etica_USS.pdf)
- Vargas, Z. R. (2009). La Investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*, 33(1), 155–165.  
<http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/538>

- Villasís, M. Á., Márquez, H., Zurita, J. N., Miranda, G., & Escamilla, A. (2018). Research protocol VII. Validity and reliability of the measurements. *Revista Alergia Mexico*, 65(4), 414–421. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v65n4/2448-9190-ram-65-04-414.pdf>
- Villegas, B. F. (2018). *La Comunicación Organizacional en la construcción de la Reputación Corporativa. Estudio de caso: Plan Nescafé de Nestlé* [tesis de pregrado, Universidad Nacional Autónoma de México]. <http://132.248.9.195/ptd2018/febrero/0770846/0770846.pdf>
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El Profesional de La Información*, 29(2), 1–19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7416154&orden=0&info=link%0A>  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7416154>
- Zans, A. J. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016* [tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4744>

## Anexo

### Anexo 1:

### Resolución de aprobación de proyecto de investigación



Pimentel, 10 de junio del 2021

#### VISTO:

El oficio N° 0056-2021/FH-DCC-USS de fecha 03 de junio del 2021, presentado por la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, donde solicita se emita la resolución de aprobación de los **Proyectos de Investigación (tesis)**; Y;

#### CONSIDERANDO:

Que, la Constitución Política del Perú en su Artículo 18° establece que: "La educación universitaria tiene como fines la formación profesional, la difusión cultural, la creación intelectual y artística y la investigación científica y tecnológica (...) Cada universidad es autónoma en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Las universidades se rigen por sus propios estatutos en el marco de la Constitución y de las leyes."

Que, acorde con lo establecido en el Artículo 8° de la Ley Universitaria, Ley N° 30220, "La autonomía inherente a las Universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente ley demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico". La Universidad Señor de Sipán desarrolla sus actividades dentro de su autonomía prevista en la Constitución Política del Estado y la Ley Universitaria N° 30220.

Que, acorde con lo establecido en la Ley Universitaria N° 30220; indica:

- Artículo N° 6°: Fines de la Universidad, Inciso 6.5) "Realizar y promover la investigación científica, tecnológica y humanística la creación intelectual y artística".

Que, el Reglamento de Investigación de la USS Versión 7, aprobado con Resolución de Directorio N° 0199-2019/PD-USS, señala:

- Artículo 36°: "El comité de investigación de la Escuela Profesional aprueba el tema del proyecto de Investigación y del trabajo de investigación acorde a las líneas de investigación institucional".

Que, Reglamento de Grados y Títulos Versión 07 aprobado con resolución de directorio N° 086-2020/PD-USS, señala:

- Artículo 21°: "Los temas de trabajo de investigación, trabajo académico y tesis son aprobados por el Comité de Investigación y derivados a la facultad o Escuela de Posgrado, según corresponda, para la emisión de la resolución respectiva. El periodo de vigencia de los mismos será de dos años, a partir de su aprobación (...).
- Artículo 24°: "La tesis, es un estudio que debe denotar rigurosidad metodológica, originalidad, relevancia social, utilidad teórica y/o práctica en el ámbito de la escuela académico profesional (...)"
- Artículo 25°: "El tema debe responder a alguna de las líneas de investigación institucionales de la USS S.A.C."

Que, visto el oficio N° 0056-2021/FH-DCC-USS de fecha 03 de junio del 2021, presentado por la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación, donde solicita se emita la resolución de aprobación de los proyectos de Investigación (Tesis), quienes cumplen con los requisitos, por lo que se debe proceder a su inscripción respectiva, con fines de sustentación.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes.

#### SE RESUELVE:

**ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR** los **PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (TESIS)** de los estudiantes descritos en la lista que forma parte de la presente resolución.

**ARTÍCULO SEGUNDO: ADJUNTAR** a la presente resolución los anexos, que contienen los proyectos de investigación realizados por los estudiantes (16 temas).

**ARTÍCULO TERCERO: DEJAR SIN EFECTO** toda resolución que se oponga la presente.

**ARTÍCULO CUARTO: DISPONER** que las áreas competentes tomen conocimiento de la presente resolución con la finalidad de dar las facilidades para la ejecución de la presente Investigación.

**REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE**

  
**Mg. Cabrera Leonardini Daniel Guillermo**  
Decano Facultad de Derecho y Humanidades

**ADMISIÓN E INFORMES**  
074 481610 - 074 481632  
**CAMPUS USS**  
Km. 5, carretera a Pimentel  
  
**Mg. Delgado Vega Paula Elena**, Perú  
Secretaría Académica Facultad de Derecho y Humanidades

Distribución: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultad, Jefes de Oficina, Jefes de Área. Archivo.

| N° | APELLIDOS Y NOMBRES   | PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN   |
|----|---|--|
| 1  | VALLEJOS LEON CHRISTIAN ALONSO ENRIQUE<br>MARQUEZ FRIAS MAYZORA ILINA | "LOVEMARK DE MARVEL STUDIOS DESDE LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN"                   |
| 2  | DIAZ LEON MILAGROS ELIZABETH  | "ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EL POSICIONAMIENTO EN FACEBOOK, DE LA INSTITUCIÓN PÚBLICA ARCHIVO REGIONAL DE LAMBAYEQUE"                        |
| 3  | MEDINA ARCE MILLETH   | "INFLUENCIA DEL MARKETING DE CONTENIDOS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS EN EL CONTEXTO COVID-19 EN CHICLAYO, 2021" |
| 4  | BEJAR DELGADO ANGELA MAVEL  | "MARKETING ESTRATÉGICO EN EL POSICIONAMIENTO DEL INSTITUTO PERUANO DE COMUNICACIÓN, EMPRESA Y SOCIEDAD (IPCES)"                                  |
| 5  | ASCENCIO PONCE DIANA ELIZABETH<br>CORNEJO VERA ASHLEY STEPHANY        | "MARKETING DIGITAL EN CAPTACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA ECOLOGE HUACA DE PIEDRA – ÍLLIMO"  |
| 6  | REYES ALVAREZ DIANA KARINA  | "HERRAMIENTA FACEBOOK EN EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA QANTÚ EN LA CIUDAD DE CHICLAYO"   |
| 7  | MOLINA VEGA JUSEYLI LILIANA<br>SALAZAR FARRO LUZ NELLY                | "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN TIEMPOS DE COVID-19 EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA "JOSÉ QUIÑONES GONZALES" DE CHICLAYO"            |
| 8  | AREVALO RODRIGUEZ JENNIFFER GIPSY<br>RUIZ CARRILLO ANTHONY CRUZ       | "ESTUDIO COMPARATIVO DE DOS DIARIOS DIGITALES SOBRE EL TRATAMIENTO INFORMATIVO EN RELACIÓN AL COVID – 19 EN PERÚ"                                |
| 9  | ESPINOZA CARBAJAL CAMILA<br>SUXE MENDOZA NEILITH LICELI               | "COMUNICACIÓN INTERNA Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA GRUPO ASES CAPITAL SAC"  |
| 10 | SANTOS SOTO LEYDI KATHERIN  | "ESTRATEGIAS DE MARKETING 4.0 EN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA EMPRESA MOLINO'S ALDUR, 2021"   |
| 11 | SILVA AGUILAR RODRIGO RICARDO   | INFLUENCIA DEL MEDIO DIGITAL "AGENDA CIX" EN LA DIFUSIÓN CULTURAL A TRAVÉS DE FACEBOOK DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2021                      |
| 12 | CORONEL PEREZ SARA AZUCENA  | "COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA MUNICIPALIDAD DE PITIPO, 2021"  |
| 13 | SAENZ VARGAS RODRIGO  | "INFLUENCIA DE LAS HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL EN EL POSICIONAMIENTO DE MARCA DE LA EMPRESA CYCLOSAENZ, CHICLAYO"                         |
| 14 | SANTA CRUZ CASTAÑEDA ADDA CHRISTY                                     | "ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y CONCIENCIA AMBIENTAL EN ESTUDIANTES DE LA I.E. MIGUEL MURO ZAPATA - CHICLAYO 2021"                                |
| 15 | SILVA NEYRA JHONATAN DAVID  | "ANÁLISIS DE LOS CONTENIDOS DE LA FAN PAGE DE LA I.E.P. BLAS PASCAL, CHICLAYO, 2020"   |
| 16 | RENTERIA NIETO LUIS ALEJANDRO   | "RED SOCIAL FACEBOOK EN POSICIONAMIENTO DE MARCA PARA LA EMPRESA ADA PLAZA HOTEL - CHICLAYO"   |

**ADMISIÓN E INFORMES**

074 481610 - 074 481632

**CAMPUS USS**

Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

Distribución: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultad, Jefes de Oficina, Jefes de Área Archivo.

**Anexo 2:**  
*Matriz de consistencia*

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | JUSTIFICACIÓN  | MARCO TEÓRICO   | HIPÓTESIS   | VARIABLES   | INDICADORES  | METODOLOGÍA   | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS   |
|---|--|--|---|---|---|--|---|---|
| <p><b>General:</b><br/>¿De qué manera la comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales”?</p> <p><b>Específicos:</b><br/>- ¿De qué manera la comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa</p> | <p><b>General:</b><br/>Establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa, “José Quiñones Gonzales”</p> <p><b>Específicos:</b><br/>- Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> | <p><b>¿Por qué?</b><br/>Pretende establecer la relación existente entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” en tiempos de Covid-19 e identificar la relación de este último con las dimensiones propuestas.</p> <p><b>¿Para qué?</b> Para dar a conocer a la institución las causas que han afectado su comunicación y clima laboral, haciendo que su desarrollo sea poco eficaz y afectándolos aún más en épocas</p> | <p><b>Comunicación organizacional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación organizacional</li> <li>- Comunicación organizacional durante la Covid-19</li> <li>- Funciones de la comunicación organizacional</li> <li>- Teorías de la comunicación organizacional</li> <li>- Comunicación interna</li> <li>- Flujos de la comunicación</li> <li>- Comunicación ascendente</li> <li>- Comunicación descendente</li> <li>- Comunicación horizontal</li> <li>- Comunicación oblicua</li> </ul> | <p><b>General:</b><br/>La comunicación organizacional se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> <p><b>Específicos:</b><br/>- La comunicación horizontal se relaciona de manera</p> | <p><b>Variable 1:</b><br/>Comunicación organizacional</p> <p><b>Dimensiones:</b><br/>- Comunicación horizontal<br/>- Comunicación vertical<br/>- Comunicación oblicua</p> <p>García (2011)</p> <p><b>Variable 2:</b><br/>Clima laboral</p> <p><b>Dimensiones:</b><br/>- Autonomía<br/>- Cooperación y apoyo<br/>- Reconocimiento<br/>- Organización y estructura<br/>- Innovación</p> | <p><b>Variable 1:</b><br/>Comunicación organizacional.</p> <p><b>Indicadores:</b><br/>- Coordinación de trabajo<br/>- Resolución de conflictos<br/>- Relaciones interpersonales<br/>- Ideas y sugerencias<br/>- Feedback<br/>- Mensajes claros y precisos<br/>- Canales de comunicación<br/>- Comunicación informal<br/>- Comunicación multidireccional</p> <p><b>Variable 2:</b><br/>Clima laboral</p> <p><b>Indicadores:</b></p> | <p><b>Tipo:</b><br/>Investigación aplicada</p> <p><b>Enfoque:</b><br/>Cuantitativo</p> <p><b>Alcance:</b><br/>Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño:</b><br/>No experimental transversal</p> | <p><b>Técnica:</b><br/>Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b><br/>Cuestionario</p> <p><b>Niveles y rango:</b></p> <p><b>Variable 1:</b><br/>Comunicación organizacional.<br/>Bueno (59-80)<br/>Regular (38-58)<br/>Malo (16-37)</p> <p><b>Variable 2:</b><br/>Clima laboral<br/>Bueno (51-70)<br/>Regular (33-50)<br/>Malo (14-32)</p> |

|  |  |  |   |   |  |  |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|--|--|
| <p>“José Quiñones Gonzales”?</p> <p>- ¿De qué manera la comunicación vertical se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales”?</p> <p>- ¿De qué manera la comunicación oblicua se relaciona con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones</p> | <p>- Determinar la relación entre la comunicación vertical y el clima laboral en tiempos de Covid-19 de la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> <p>- Determinar la relación entre la comunicación oblicua y el clima laboral en tiempos de Covid-19 de la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> | <p>de pandemia por la Covid-19.</p> <p><b>¿A quiénes beneficia?</b> La investigación beneficiará a la comunidad educativa de la institución, puesto que reconocen las falencias que limitan su desarrollo eficaz y promoverán acciones que finalmente contribuirán con la calidad de la educación. También será de provecho para otros estudiantes de nivel superior interesados en darle continuidad a la investigación y en plantear propuestas de solución para mejorar la calidad comunicativa en las instituciones y la educación del país en tiempos de confinamiento.</p> | <p>- Público interno<br/>- Cultura corporativa</p> <p><b>Clima Laboral</b></p> <p>- Clima laboral<br/>- Clima laboral durante el Covid-19<br/>- Teorías de clima organizacional<br/>- Modelos del clima laboral<br/>- Dimensiones del clima laboral</p> | <p>directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> <p>- La comunicación vertical se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.</p> | <p>- Transparencia y equidad<br/>- Motivación<br/>- Liderazgo</p> <p>Bordas (2016)</p> | <p>- Toma de decisiones<br/>- Soluciones<br/>- Compañerismo<br/>- Cooperación<br/>- Premios<br/>- Organización<br/>- Integración<br/>- Supervisión<br/>- Metas<br/>- Objetivos<br/>- Autoridad</p> |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|--|--|

|            |  |  |  |  |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Gonzales”? |  |  |  | - La comunicación oblicua se relaciona de manera directa y significativa con el clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo. |  |  |  |  |
|------------|--|--|--|--|--|--|--|--|

**Anexo 3:**

*Matriz de operacionalización*

| Variables                          | Dimensiones             | Indicadores                   | Ítems              | Escala de medición  | Nivel / Rango  |
|------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------|---|--|
| <b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b> | Comunicación horizontal | Coordinación de trabajo       | 1, 2               | Escala Nominal<br><br>(1) Nunca<br>(2) Casi nunca<br>(3) Algunas veces<br>(4) Casi siempre<br>(5) Siempre | Bueno (59-80)<br><br>Regular (38-58)<br><br>Malo (16-37) |
|                                    |                         | Resolución de conflictos      | 3                  |   |  |
|                                    |                         | Relaciones interpersonales    | 4, 5               |   |  |
|                                    | Comunicación vertical   | Ideas y sugerencias           | 6, 7               |   |  |
|                                    |                         | Feedback                      | 8                  |   |  |
|                                    |                         | Mensajes claros y precisos    | 9                  |   |  |
|                                    |                         | Canales de comunicación       | 10, 11             |   |  |
|                                    | Comunicación oblicua    | Comunicación informal         | 12                 |   |  |
|                                    |                         | Comunicación multidireccional | 13, 14, 15, 16     |   |  |
|                                    | <b>CLIMA LABORAL</b>    | Autonomía                     | Toma de decisiones |   |  |
| Soluciones                         |                         |                               | 2                  |   |  |
| Cooperación y apoyo                |                         | Compañerismo                  | 3                  |   |  |
|                                    |                         | Cooperación                   | 4, 5               |   |  |
| Reconocimiento                     |                         | Premios                       | 6                  |   |  |
| Organización y estructura          |                         | Organización                  | 7                  |   |  |
| Innovación                         |                         | Integración                   | 8                  |   |  |
| Transparencia y equidad            |                         | Supervisión                   | 9, 10              |   |  |
| Motivación                         |                         | Objetivos                     | 11, 12             |   |  |
| Liderazgo                          | Autoridad               | 13, 14                        |                    |   |  |

**Nota:** Tomado de Porras (2020) y Blanco (2018) y adaptado por Molina & Salazar (2021).

**Anexo 4:**  
*Instrumentos*



**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL**

El objetivo del cuestionario es conocer la comunicación organizacional y el clima laboral en tiempos de Covid-19 de los directivos y docentes de la Institución Educativa 11024 “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo, con la finalidad de establecer la relación existente entre ambas variables. Agradecemos anticipadamente su colaboración y aseguramos el compromiso de confidencialidad.

**Cargo laboral:** (1) Directivos (2) Docentes

**Edad (Años):** \_\_\_\_

**Sexo:** (1) Masculino (2) Femenino

**VARIABLE 1: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

| Dimensiones                    | N° | Ítems   | Escala de valoración |            |               |              |         |
|--------------------------------|----|---|----------------------|------------|---------------|--------------|---------|
|                                |    |   | Nunca                | Casi Nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
| <b>Comunicación horizontal</b> | 1  | El equipo institucional (directivos y docentes) se reúne para coordinar actividades remotas.                          |                      |            |               |              |         |
|                                | 2  | Las reuniones de coordinación del equipo institucional contribuyen a la consecución de objetivos del plan de trabajo. |                      |            |               |              |         |
|                                | 3  | La comunicación es efectiva al momento de resolver los conflictos.  |                      |            |               |              |         |
|                                | 4  | Las relaciones interpersonales de la comunidad institucional son cordiales y respetuosas.                             |                      |            |               |              |         |
|                                | 5  | Se realiza actividades que  |                      |            |               |              |         |

|                              |           |   |  |  |  |  |  |
|------------------------------|-----------|---|--|--|--|--|--|
|                              |           | favorecen la integración entre el equipo institucional.   |  |  |  |  |  |
| <b>Comunicación vertical</b> | <b>6</b>  | Los directivos aceptan ideas y sugerencias de los docentes en las reuniones remotas.  |  |  |  |  |  |
|                              | <b>7</b>  | Los directivos aceptan las ideas y sugerencias del personal docente, respecto a la planificación del trabajo remoto.  |  |  |  |  |  |
|                              | <b>8</b>  | Las respuestas entre directivos y docentes son inmediatas luego de emitir un mensaje a través de herramientas tecnológicas como WhatsApp, correos electrónicos, etcétera. |  |  |  |  |  |
|                              | <b>9</b>  | Los directivos utilizan un lenguaje claro que permite comprender lo que se necesita del trabajo.  |  |  |  |  |  |
|                              | <b>10</b> | La dirección utiliza como canal de comunicación las reuniones virtuales (Zoom, Google Meet o alguna otra plataforma) para hacer coordinaciones con los docentes.          |  |  |  |  |  |
|                              | <b>11</b> | La dirección se comunica con los docentes a través de correos electrónicos para informar o coordinar actividades con los docentes.  |  |  |  |  |  |
| <b>Comunicación oblicua</b>  | <b>12</b> | La dirección se comunica con los docentes a través de medios menos formales como WhatsApp o   |  |  |  |  |  |

|  |    |   |  |  |  |  |  |
|--|----|---|--|--|--|--|--|
|  |    | llamadas telefónicas para coordinar o informar aspectos importantes.                                    |  |  |  |  |  |
|  | 13 | La dirección planifica actividades en fechas festivas para fortalecer la comunicación con los docentes. |  |  |  |  |  |
|  | 14 | Existe un área de bienestar que se preocupa en atender las necesidades estudiantiles.                   |  |  |  |  |  |
|  | 15 | Las decisiones tomadas por los directivos se dan bajo consenso.   |  |  |  |  |  |
|  | 16 | Las decisiones tomadas por el directivo institucional se socializan con los docentes.                   |  |  |  |  |  |

**Nota:** Tomado de Porras (2020) y adaptado por Molina & Salazar (2021).

### VARIABLE 2: CLIMA LABORAL

| Dimensiones                | N° | Ítems   | Escala de valoración |            |               |              |         |
|----------------------------|----|---|----------------------|------------|---------------|--------------|---------|
|                            |    |   | Nunca                | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Siempre |
| <b>Autonomía</b>           | 1  | Los directivos toman en cuenta las ideas de los docentes para tomar alguna decisión en el trabajo remoto. |                      |            |               |              |         |
|                            | 2  | Se les permite a los docentes tomar la iniciativa para resolver conflictos o aportar opiniones.           |                      |            |               |              |         |
| <b>Cooperación y apoyo</b> | 3  | Durante reuniones o actividades de  |                      |            |               |              |         |

|                                  |           |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|-----------|--|--|--|--|--|--|
|                                  |           | confraternidad el ambiente institucional es cordial.   |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>4</b>  | El equipo institucional coopera con el cumplimiento de las actividades en el trabajo remoto.                           |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>5</b>  | El equipo institucional coopera con el cumplimiento de las metas en el trabajo remoto.                                 |  |  |  |  |  |
| <b>Reconocimiento</b>            | <b>6</b>  | Los directivos reconocen y premian el trabajo del personal docente.  |  |  |  |  |  |
| <b>Organización y estructura</b> | <b>7</b>  | Se planifica y organiza de forma adecuada las actividades virtuales.   |  |  |  |  |  |
| <b>Innovación</b>                | <b>8</b>  | Los directivos aplican estrategias creativas aportadas por los docentes para el desarrollo de las actividades remotas. |  |  |  |  |  |
| <b>Transparencia y equidad</b>   | <b>9</b>  | Conoce usted los criterios con los que se evalúa la supervisión de actividades pedagógicas virtuales.                  |  |  |  |  |  |
|                                  | <b>10</b> | Cree que las actividades designadas por el directorio se rigen bajo el mismo criterio para todos.                      |  |  |  |  |  |

|                   |           |   |  |  |  |  |  |
|-------------------|-----------|---|--|--|--|--|--|
| <b>Motivación</b> | <b>11</b> | Se ha sentido desmotivado con la nueva metodología de trabajo, afectando el cumplimiento de los objetivos institucionales.  |  |  |  |  |  |
|                   | <b>12</b> | Los sucesos durante el trabajo remoto han repercutido en el cumplimiento de sus objetivos profesionales, como la calidad de enseñanza y el nivel de aprendizaje de los alumnos. |  |  |  |  |  |
| <b>Liderazgo</b>  | <b>13</b> | La dirección participa en la ejecución de actividades virtuales.  |  |  |  |  |  |
|                   | <b>14</b> | La dirección promueve tareas específicas de acuerdo el perfil de cada docente.  |  |  |  |  |  |

**Nota:** Tomado de Blanco (2018) y adaptado por Molina & Salazar (2021).

**Anexo 5:***Validez de los expertos en el área de comunicación organizacional*

| <b>N°</b> | <b>Nombre del Experto</b>         | <b>Puntaje V1</b> | <b>Puntaje V2</b> | <b>Escala V1</b> | <b>Escala V2</b> |
|-----------|-----------------------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| <b>01</b> | Dra. Karinn Jacquelin Chávez Díaz | 100%              | 100%              | Muy alta         | Muy alta         |
| <b>02</b> | Mg. Milagros Thalia Leiva Marín   | 84%               | 88%               | Muy alta         | Muy alta         |
| <b>03</b> | Lic. Víctor Manuel Acevedo Vélez  | 84%               | 80%               | Muy alta         | Alta             |

Nota: Tomado de la validación de expertos

## Anexo 6:

### Validación de los instrumentos

#### Validación de la variable 1

#### GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

##### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Karinn Jacquelin Chávez Díaz

Centro laboral: Universidad Señor de Sipán

Título profesional: Doctora en Comunicación Social

Grado: Doctora. Mención: Dra. Comunicación Social

Institución donde lo obtuvo: Universidad César Vallejo

Otros estudios.

##### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

##### 3. Juicio de experto

| INDICADORES   | CATEGORÍA |   |   |   |           |
|---|-----------|---|---|---|-----------|
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   |   | X         |
| 2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   |   | X         |
| 3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   |   | X         |
| 4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   |   | X         |
| 5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   |   |   | X         |
| 6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   |   | X         |
| 7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   |   |   | X         |
| 8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   |   | X         |
| 9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   |   | X         |
| 10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                  |           |   |   |   | X         |
| 11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)   |           |   |   |   | X         |
| 12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)   |           |   |   |   | X         |
| 13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)   |           |   |   |   | X         |
| 14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)  |           |   |   |   | X         |
| 15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)  |           |   |   |   | X         |
| <b>Puntaje parcial</b>  |           |   |   |   | <b>75</b> |
| <b>Puntaje total</b>  | <b>75</b> |   |   |   |           |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100= 100%

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular   | Alta   | Muy Alta   |
|---|---------|---|--------|--|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 %   | 61-80% | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación |        | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |   |        |  |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

Los instrumentos realizados se encuentran aptos para su aplicación.

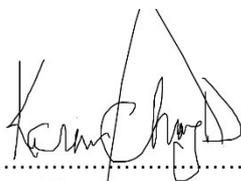
#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Karinn Jacquelin Chávez Díaz identificado con DNI. N°41591066 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por las tesis

1 Molina Vega Juseyli Liliana

2 Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: *Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.*



Karinn Jacquelin Chávez Díaz

DNI 41591066

## GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Milagros Thalía Leiva Marín

Centro laboral: Universidad César Vallejo

Título profesional: Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Grado: Maestría. Mención: Relaciones Públicas e Imagen Corporativa.

Institución donde lo obtuvo: Universidad César Vallejo

Otros estudios.

### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

### 3. Juicio de experto

| INDICADORES   | CATEGORÍA |   |   |           |           |
|---|-----------|---|---|-----------|-----------|
|   | 1         | 2 | 3 | 4         | 5         |
| 1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   |           | X         |
| 2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   |           | X         |
| 4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   | X         |           |
| 5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   |   | X         |           |
| 6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   | X         |           |
| 7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   |   | X         |           |
| 8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   | X         |           |
| 9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   | X         |           |
| 10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                  |           |   |   | X         |           |
| 11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)   |           |   |   | X         |           |
| 12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)   |           |   |   | X         |           |
| 13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)   |           |   |   | X         |           |
| 14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)  |           |   |   |           | X         |
| <b>Puntaje parcial</b>  |           |   |   | <b>48</b> | <b>15</b> |
| <b>Puntaje total</b>  | <b>63</b> |   |   |           |           |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100= 84%

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular   | Alta   | Muy Alta |
|---|---------|---|--|----------|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 %   | 61-80%   | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |          |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |   |  |          |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

Los instrumentos realizados se encuentran aptos para su aplicación.

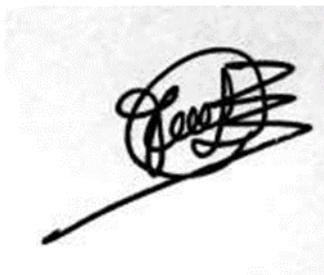
#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Milagros Thalía Leiva Marín identificado con DNI. N°46420614 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesistas

1 Molina Vega Juseyli Liliana

2 Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: *Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.*



.....  
Milagros Thalía Leiva Marín

DNI 46420614

## GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Víctor Manuel Acevedo Vélez

Centro laboral: CERTUS / Asesoría de Comunicación Política

Título profesional: Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Grado: Bachiller

Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional de Trujillo.

Otros estudios:

- **MBA Executive - Concluido.** *Universidad César Vallejo (marzo 2007-diciembre 2008)*
- **Certificación Internacional COACH EN NEUROVENTAS CON PNL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (19 Mar. – 14 May. 2021).
- **Certificación como MASTER EN NEUROCOACHING Y NEUROMANAGEMENT.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (1Jun. – 19 dic. 2020).
- **Certificación Internacional COACH DE EQUIPOS PROFESIONAL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (19 Ago. – 21 Oct. 2020).
- **Certificación Internacional COACH TANATOLÓGICO Y DE VIDA.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (16 Jul. – 3 Set. 2020).
- **Certificación Internacional COACH ONTOLÓGICO PROFESIONAL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (5 May. - 30 jun. 2020).
- **Certificación ASESOR Y ESTRATEGA POLÍTICO, con mención en Campañas Latinoamericanas** - Workshop Internacional de Marketing Político. Fundación San Marcos y Goberna Analytics. (18-26 mayo 2020).
- **Certificación CONSULTOR POLÍTICO** - Curso especializado de Marketing Político y Campañas Electorales. Fundación San Marcos y Goberna Analytics. (4 – 11 de abril 2020).
- **Seminario de Formación de Capacitadores (SFC) en la Metodología de OIT “Genere su Idea de Negocio (GIN) e Inicie su Negocio (ISUN).** OIT - Oficina Internacional del Trabajo para los países Andinos (7–10 agosto 2019).
- **Especialización en Selección de Personal, Entrevista por Competencia y Assessment Center.** Gamma Consulting (26-27 oct. 2018).
- **Diplomado Especializado en Coaching y Liderazgo.** Cámara Nacional de Comercio del Perú (19 julio – 27 setiembre 2018).
- **Certificación Docente IFB Certus en el Desarrollo de Competencias Pedagógicas.** Certus (Culminada en abril 2018).
- **Diplomado Dirección y Gerencia de los Sistemas de Comunicación.** Universidad Nacional de Trujillo - ACCEPAP (dic. 2015 – dic. 2016).

- **Diplomado Gestión Pública, Planificación Estratégica y Presupuestos con Enfoque de Género.** Universidad César Vallejo (oct. 2015 – Ene. 2016).
- **Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.** Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (Jun. – dic. 2015).
- **Certificación Docente IFB Certus en el Desarrollo de Competencias Pedagógicas.** IFB Certus (Culminado en jul. 2015).

## 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

## 3. Juicio de experto

| INDICADORES  | CATEGORÍA |   |   |           |           |
|--|-----------|---|---|-----------|-----------|
|  | 1         | 2 | 3 | 4         | 5         |
| 16. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   |           | X         |
| 17. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 18. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   | X         |           |
| 19. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   | X         |           |
| 20. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   |   | X         |           |
| 21. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   | X         |           |
| 22. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   |   | X         |           |
| 23. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   | X         |           |
| 24. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   | X         |           |
| 25. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                   |           |   |   |           | X         |
| 26. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)  |           |   |   |           | X         |
| 27. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 28. Grado de objetividad del instrumento (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 29. Grado de relevancia del instrumento (visión general)   |           |   |   | X         |           |
| 30. Estructura técnica básica del instrumento (organización)   |           |   |   | X         |           |
| <b>Puntaje parcial</b>   |           |   |   | <b>48</b> | <b>15</b> |
| <b>Puntaje total</b>   | <b>63</b> |   |   |           |           |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100= 84%.

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular | Alta  | Muy Alta   |
|---|---------|---------|---|--|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 % | 61-80%  | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |         |   |  |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

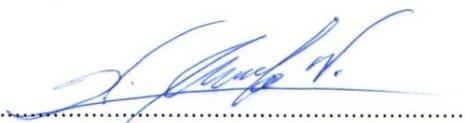
El instrumento de investigación está apto para su aplicación, aunque siempre se puede mejorar detalles.

#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Víctor Manuel Acevedo Vélez, identificado con DNI. N° 41927436, certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesisistas

- 1.- Molina Vega Juseyli Liliana
- 2.- Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: "Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa "José Quiñones Gonzales" de Chiclayo."



Víctor Manuel Acevedo Vélez

DNI 41927436

## Validación de la variable 2

### GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

#### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Karinn Jacquelin Chávez Díaz

Centro laboral: Universidad Señor de Sipán

Título profesional: Doctora en Comunicación Social

Grado: Doctora. Mención: Dra. Comunicación Social

Institución donde lo obtuvo: Universidad César Vallejo

Otros estudios.

#### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

#### 3. Juicio de experto

| INDICADORES   | CATEGORÍA |   |   |   |           |
|---|-----------|---|---|---|-----------|
|   | 1         | 2 | 3 | 4 | 5         |
| 1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   |   | X         |
| 2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   |   | X         |
| 3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   |   | X         |
| 4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   |   | X         |
| 5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   |   |   | X         |
| 6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   |   | X         |
| 7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   |   |   | X         |
| 8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   |   | X         |
| 9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   |   | X         |
| 10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                  |           |   |   |   | X         |
| 11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)   |           |   |   |   | X         |
| 12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)   |           |   |   |   | X         |
| 13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)   |           |   |   |   | X         |
| 14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)  |           |   |   |   | X         |
| 15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)  |           |   |   |   | X         |
| <b>Puntaje parcial</b>  |           |   |   |   | <b>75</b> |
| <b>Puntaje total</b>  | <b>75</b> |   |   |   |           |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100= 100%

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular   | Alta   | Muy Alta |
|---|---------|---|--|----------|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 %   | 61-80%   | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |          |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |   |  |          |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

Los instrumentos realizados se encuentran aptos para su aplicación.

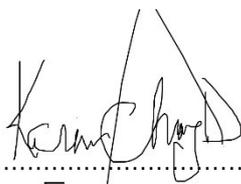
#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Karinn Jacquelin Chávez Díaz identificado con DNI. N°41591066 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por las tesis

1 Molina Vega Juseyli Liliana

2 Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: *Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa "José Quiñones Gonzales" de Chiclayo.*



Karinn Jacquelin Chávez Díaz

DNI 41591066

## GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Milagros Thalía Leiva Marín

Centro laboral: Universidad César Vallejo

Título profesional: Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Grado: Maestría. Mención: Relaciones Públicas e Imagen Corporativa.

Institución donde lo obtuvo: Universidad César Vallejo

Otros estudios.

### 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

### 3. Juicio de experto

| INDICADORES   | CATEGORÍA |   |   |           |           |
|---|-----------|---|---|-----------|-----------|
|   | 1         | 2 | 3 | 4         | 5         |
| 1. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   | X         |           |
| 2. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 3. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   |           | X         |
| 4. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   | X         |           |
| 5. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   |   | X         |           |
| 6. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   | X         |           |
| 7. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   |   |           | X         |
| 8. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   | X         |           |
| 9. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   |           | X         |
| 10. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                  |           |   |   |           | X         |
| 11. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)   |           |   |   |           | X         |
| 12. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)   |           |   |   | X         |           |
| 13. Grado de objetividad del instrumento (visión general)   |           |   |   | X         |           |
| 14. Grado de relevancia del instrumento (visión general)  |           |   |   | X         |           |
| 15. Estructura técnica básica del instrumento (organización)  |           |   |   |           | X         |
| <b>Puntaje parcial</b>  |           |   |   | <b>36</b> | <b>30</b> |
| <b>Puntaje total</b>  | <b>60</b> |   |   |           |           |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100= 88%

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular   | Alta   | Muy Alta |
|---|---------|---|--|----------|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 %   | 61-80%   | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |          |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |   |  |          |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

Los instrumentos realizados se encuentran aptos para su aplicación.

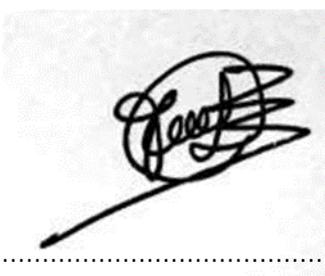
#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Milagros Thalía Leiva Marín identificado con DNI. N°46420614 certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesistas

1 Molina Vega Juseyli Liliana

2 Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: *“Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa “José Quiñones Gonzales” de Chiclayo.”*



Milagros Thalía Leiva Marín

DNI 46420614

## GUÍA, JUICIO DE EXPERTOS

### 1. Identificación del Experto

Nombre y Apellidos: Víctor Manuel Acevedo Vélez

Centro laboral: CERTUS / Asesoría de Comunicación Política

Título profesional: Licenciado en Ciencias de la Comunicación.

Grado: Bachiller

Institución donde lo obtuvo: Universidad Nacional de Trujillo.

Otros estudios:

- **MBA Executive - Concluido.** *Universidad César Vallejo (marzo 2007-diciembre 2008)*
- **Certificación Internacional COACH EN NEUROVENTAS CON PNL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (19 Mar. – 14 May. 2021).
- **Certificación como MASTER EN NEUROCOACHING Y NEUROMANAGEMENT.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (1Jun. – 19 dic. 2020).
- **Certificación Internacional COACH DE EQUIPOS PROFESIONAL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (19 Ago. – 21 Oct. 2020).
- **Certificación Internacional COACH TANATOLÓGICO Y DE VIDA.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (16 Jul. – 3 Set. 2020).
- **Certificación Internacional COACH ONTOLÓGICO PROFESIONAL.** Instituto de Neurocoaching Leads Perú -AFC con el aval de la ICMF –International Coaching and Mentoring Federation. (5 May. - 30 jun. 2020).
- **Certificación ASESOR Y ESTRATEGA POLÍTICO, con mención en Campañas Latinoamericanas** - Workshop Internacional de Marketing Político. Fundación San Marcos y Goberna Analytics. (18-26 mayo 2020).
- **Certificación CONSULTOR POLÍTICO** - Curso especializado de Marketing Político y Campañas Electorales. Fundación San Marcos y Goberna Analytics. (4 – 11 de abril 2020).
- **Seminario de Formación de Capacitadores (SFC) en la Metodología de OIT “Genere su Idea de Negocio (GIN) e Inicie su Negocio (ISUN).** OIT - Oficina Internacional del Trabajo para los países Andinos (7–10 agosto 2019).
- **Especialización en Selección de Personal, Entrevista por Competencia y Assessment Center.** Gamma Consulting (26-27 oct. 2018).
- **Diplomado Especializado en Coaching y Liderazgo.** Cámara Nacional de Comercio del Perú (19 julio – 27 setiembre 2018).
- **Certificación Docente IFB Certus en el Desarrollo de Competencias Pedagógicas.** Certus (Culminada en abril 2018).
- **Diplomado Dirección y Gerencia de los Sistemas de Comunicación.** Universidad Nacional de Trujillo - ACCEPAP (dic. 2015 – dic. 2016).

- **Diplomado Gestión Pública, Planificación Estratégica y Presupuestos con Enfoque de Género.** Universidad César Vallejo (Oct. 2015 – Ene. 2016).
- **Programa de Gobernabilidad, Gerencia Política y Gestión Pública.** Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (Jun. – dic. 2015).
- **Certificación Docente IFB Certus en el Desarrollo de Competencias Pedagógicas.** IFB Certus (Culminado en jul. 2015).

## 2. Instrucciones

Estimado especialista, a continuación, se muestra un conjunto de indicadores, el cual tienes que evaluar con criterio ético y estrictez científica, la validez del instrumento propuesto (véase anexo N° 1).

Para evaluar dicho instrumento, marca con un aspa(x) una de las categorías contempladas en el cuadro:

**1: Inferior al básico 2: Básico 3: Intermedio 4: Sobresaliente 5: Muy sobresaliente**

## 3. Juicio de experto

| INDICADORES  | CATEGORÍA |   |   |    |    |
|--|-----------|---|---|----|----|
|  | 1         | 2 | 3 | 4  | 5  |
| 31. Las dimensiones de la variable responden a un contexto teórico de forma (visión general)                       |           |   |   |    | 5  |
| 32. Coherencia entre dimensión e indicadores (visión general)  |           |   |   | X  |    |
| 33. El número de indicadores, evalúan las dimensiones y por consiguiente la variable seleccionada (visión general) |           |   |   | X  |    |
| 34. Los ítems están redactados en forma clara y precisa, sin ambigüedades (claridad y precisión)                   |           |   |   | X  |    |
| 35. Los ítems guardan relación con los indicadores de las variables(coherencia)                                    |           |   | X |    |    |
| 36. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la prueba piloto (pertinencia y eficacia)                     |           |   |   | X  |    |
| 37. Los ítems han sido redactados teniendo en cuenta la validez de contenido                                       |           |   | X |    |    |
| 38. Presenta algunas preguntas distractoras para controlar la contaminación de las respuestas (control de sesgo)   |           |   |   | X  |    |
| 39. Los ítems han sido redactados de lo general a lo particular(orden)   |           |   |   | X  |    |
| 40. Los ítems del instrumento, son coherentes en términos de cantidad(extensión)                                   |           |   |   | X  |    |
| 41. Los ítems no constituyen riesgo para el encuestado(inocuidad)  |           |   |   |    | X  |
| 42. Calidad en la redacción de los ítems (visión general)  |           |   |   | X  |    |
| 43. Grado de objetividad del instrumento (visión general)  |           |   |   | X  |    |
| 44. Grado de relevancia del instrumento (visión general)   |           |   |   | X  |    |
| 45. Estructura técnica básica del instrumento (organización)   |           |   |   | X  |    |
| <b>Puntaje parcial</b>   |           |   | 6 | 44 | 10 |
| <b>Puntaje total</b>   | <b>60</b> |   |   |    |    |

**Nota:** Índice de validación del juicio de experto (IVJE) = [puntaje obtenido / 75] x 100 = 80%

#### 4. Escala de validación

| Muy baja  | Baja    | Regular   | Alta   | Muy Alta |
|---|---------|---|--|----------|
| 00-20 %   | 21-40 % | 41-60 %   | 61-80%   | 81-100%  |
| El instrumento de investigación está observado  |         | El instrumento de investigación requiere reajustes para su aplicación | El instrumento de investigación está apto para su aplicación |          |
| <b>Interpretación:</b> Cuanto más se acerque el coeficiente a cero (0), mayor error habrá en la validez |         |   |  |          |

#### 5. Conclusión general de la validación y sugerencias (en coherencia con el nivel de validación alcanzado):

El instrumento de investigación requiere, pequeños ajustes en cuanto a la relación entre los ítems y los indicadores.

#### 6. Constancia de Juicio de experto

El que suscribe, Víctor Manuel Acevedo Vélez, identificado con DNI. N° 41927436, certifico que realicé el juicio del experto al instrumento diseñado por el (los) tesisistas

1.- Molina Vega Juseyli Liliana

2.- Salazar Farro Luz Nelly,

en la investigación denominada: "Comunicación organizacional y clima laboral en tiempos de Covid-19 en la Institución Educativa "José Quiñones Gonzales" de Chiclayo."



Víctor Manuel Acevedo Vélez

DNI 41927436

**Anexo 7:**  
*Tabla de confiabilidad*

**Rangos y niveles de la escala de confiabilidad**

| Rango       | Confiabilidad (Dimensión) |
|-------------|---------------------------|
| 0,81-1      | Muy alta                  |
| 0,61 - 0,80 | Alta                      |
| 0,41 – 0,60 | Media                     |
| 0,21 – 0,40 | Baja                      |
| 0 - 0,20    | Muy baja                  |

Nota: Tomado de Palella & Martins (2012).

**Confiabilidad de la Variable 1**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,957             | 16             |

**Interpretación:** La confiabilidad de los resultados de la variable comunicación organizacional, es muy alta con un valor de ,957

**Confiabilidad de la Variable 2**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,841             | 14             |

**Interpretación:** La confiabilidad de los resultados de la variable clima laboral, es muy alta con un valor de ,841

**Anexo 8:**

*Prueba de normalidad – Grado de correlación Rho de Spearman.*

| <b>Correlación</b> | <b>Interpretación</b>                             |
|--------------------|---|
| -0.90              | Correlación negativa muy fuerte.                  |
| -0.75              | Correlación negativa considerable.                |
| -0.50              | Correlación negativa media.                       |
| -0.25              | Correlación negativa débil.                       |
| -0.10              | Correlación negativa muy débil.                   |
| 0.00               | No existe correlación alguna entre las variables. |
| +0.10              | Correlación positiva muy débil.                   |
| +0.25              | Correlación positiva débil.                       |
| +0.50              | Correlación positiva media.                       |
| +0.75              | Correlación positiva considerable.                |
| +0.90              | Correlación positiva muy fuerte.                  |
| +1.00              | Correlación positiva perfecta                     |

Nota: Tomado de Hernández (2014)

**Anexo 9:**

*Consentimiento informado de la I. E.*



**PERÚ** Ministerio de Educación

Institución Educativa N° 11024  
"José Quiñones Gonzales"  
Chiclayo



CREADO POR RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 1108 DE 1971

**"Año de la Universalización de la Salud"**

MEMORANDO N° 07-2020/I.E. 11024. "JQG"/D.

A LAS : Estudiantes Molina Vega Juseyli Liliana y Salazar Farro Luz Nelly  
USS

ASUNTO : Posesión de cargo como Sub Director  
Institución Educativa 11024 "Jose Abelardo Quiñones" Chiclayo

REFERENCIA : Solicitud de fecha 25-10-2020.

FECHA : Chiclayo, 27 de octubre 2020.

Por el presente se autoriza la aplicación de la **"Propuesta de plan de comunicación organizacional para fortalecer el clima laboral de la Institución Educativa José Quiñonez Gonzales"** solicitada mediante el documento de la referencia por las estudiantes Molina Vega Juseyli Liliana y Salazar Farro Luz Nelly, con cargo a dejar el análisis de la información y las conclusiones del referido estudio.

Atentamente:

ARTEMIO LINARES PEREZ  
DIRECTOR

**Anexo 10:**  
*Permiso de la USS.*

**“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”**

Pimentel, mayo 2021

Señor (a)  
Artemio Linares Pérez  
Director  
I.E N°11024 “José Quiñones Gonzales” - Chiclayo  
Chiclayo.-

**Asunto.** Solicito permiso para recolección de información para Tesis

*De mi especial consideración:*

*Es grato dirigirme a usted para expresarle un saludo institucional a nombre de la Escuela de Ciencias de la Comunicación, de la Facultad de Humanidades de la Universidad Señor de Sipán, asimismo teniendo presente su alto espíritu de colaboración, le solicito gentilmente autorice el ingreso del (los) estudiante (s) del X ciclo, Molina Vega Juseyli Liliana y Salazar Farro Luz Nelly, para que pueda realizar la recolección de datos en su institución, lugar donde se realizará el estudio de investigación denominada “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “JOSÉ QUIÑONES GONZALES” DE CHICLAYO”*

*De considerar aceptada la presente solicitud, se le solicita las facilidades para la aplicación del instrumento, en horarios coordinados con su despacho.*

*Agradeciéndole por anticipado la atención que brinde a la presente petición, me despido de usted.*

*Atentamente,*



**Mg. Daniel Guillermo Cabrera Leonardini**  
Decano de la Facultad de Derecho y Humanidades  
Universidad Señor de Sipán

**ADMISIÓN E INFORMES**  
074 481610 - 074 481632  
**CAMPUS USS**  
Km. 5, carretera a Pimentel  
Chiclayo, Perú

Distribución: Rectorado, Vicerrectorado Académico, Vicerrectorado de Investigación, Decanos de Facultad, Jefes de Oficina, Jefes de Área, Archivo.

**Anexo 11:**  
*Aporte práctico*

### **Propuesta de plan de comunicación organizacional**

La coyuntura sanitaria actual ha afectado la comunicación de las organizaciones y como resultado de ello el clima laboral de las mismas. En este caso, la Institución Educativa José Quiñones Gonzales de Chiclayo, ha sido el centro educativo analizado y sobre el cual se ha determinado una problemática en su desempeño interno.

Es así que, en base a los resultados obtenidos, donde se observó que la comunicación organizacional y el clima laboral son calificados en los niveles regular y malo, se consideró conveniente realizar una propuesta de plan de comunicación, estructurado con objetivos y estrategias que permitan fortalecer la función comunicativa y laboral dentro del centro educativo.

#### **Objetivo General**

Implementar estrategias de comunicación que permitan mejorar el clima laboral de la I.E. José Quiñonez Gonzales.

#### **Objetivos específicos**

- Difundir la cultura corporativa con el equipo institucional.
- Mejorar la interacción entre directivos y docentes, a través de los canales comunicacionales.
- Generar actividades de integración para el equipo institucional.

#### **Estrategia 1: Conocimiento e identificación de la cultura corporativa de la (IE)**

**Objetivo:** Crear sentido de pertenencia en el equipo institucional de la (IE).

#### **Actividades**

1. Reestructuración de la cultura corporativa: Rediseñar y crear elementos indispensables de la cultura corporativa, como son la misión, visión, objetivos y valores.

2. Difusión de cultura corporativa: La misión, visión, objetivos y valores de la institución, serán compartidos constantemente a través de los canales formales e informales de la institución.
3. Producción de vídeo institucional: Se elaborará un vídeo emotivo con la finalidad de transmitir la cultura corporativa hacia los integrantes y reforzar la identidad de los colaboradores con la institución. A través de la participación de cinco docentes que responderán un cuestionario de 5 preguntas, resaltando las cualidad y características que representan al centro educativo, como la unión, empatía, compromiso laboral, afecto hacia la institución, entre otras. Este será compartido a través de los canales de comunicación utilizados por la institución.

### Guion técnico – literario.

| Escena | Plano | Encuadre          | Movimiento de cámara  | Contenido   | Texto  | Sonido                                |
|--------|-------|-------------------|-----------------------|---|--|---------------------------------------|
| 1      | 1     | Plano general     | Panorámica horizontal | Se hace un recorrido por la institución y luego se ve niños riéndose en un patio. | El silencio ha invadido los rincones de las aulas que llenaban de vida cada casa estudiantil, pero hoy, los espacios físicos, las risas inocentes y gritos de entusiasmo tras cada logro, resuenan en nuestra memoria y nos motivan a cumplir el compromiso de todo docente. | Voz en off y música de fondo.         |
| -      | -     | -                 | -                     | Se observa la primera pregunta en un fondo oscuro.                                | ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la Institución Educativa José Gonzales Quiñones?   | Música de fondo                       |
| 2      | 2     | Plano medio corto | Fijo                  | Se presenta la respuesta de los cinco profesores de forma individual.             | -  | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| -      | -     | -                 | -                     | Se observa la segunda pregunta en un fondo oscuro.                                | ¿Qué caracteriza a la Institución Educativa José Gonzales Quiñones?  |                                       |
| 2      | 2     | Plano medio corto | Fijo                  | Primer profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la pregunta.        | La unión y el trabajo en equipo  | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| 3      | 2     | Plano medio corto | Fijo                  | Segundo profesor sentado en un  | El apoyo entre los profesores durante situaciones complicadas. No solo somos compañeros,   | Música de fondo y sonido de ambiente. |

|   |   |                   |      |   |   |                                       |
|---|---|-------------------|------|---|---|---------------------------------------|
|   |   |                   |      | ambiente de la IE, respondiendo la primera pregunta.                                | somos amigos.   |                                       |
| - | - | -                 | -    | Se presenta la tercera pregunta en un fondo oscuro.                                 | ¿Cuáles son los valores que caracterizan a la Institución?  | Música de fondo.                      |
| 4 |   | Plano medio corto | Fijo | Tercer profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la segunda pregunta.  | La responsabilidad para educar a cada pequeño, nos guiamos de principios, ética, además el amor y la empatía.                                     | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| 5 |   | Plano medio corto | Fijo | Cuarto profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la segunda pregunta.  | El respeto, el compromiso, la unión. Somos un grupo integrado y trabajamos en conjunto.   | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| - | - | -                 | -    | Se presenta la cuarta pregunta en un fondo oscuro.                                  | ¿Cuál es el mejor recuerdo dentro de la Institución?  | Música de fondo.                      |
| 6 |   | Plano medio corto | Fijo | Segundo profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la tercera pregunta. | El ver crecer a nuestros niños, los mejores recuerdos creo que siempre serán, para todos, las travesuras y risas inocentes de los pequeños.       | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| - | - | -                 | -    | Se presenta la quinta pregunta en un fondo oscuro.                                  | ¿Qué es para ti la Institución Educativa José Gonzales Quiñones?  | Música de fondo.                      |
| 8 |   | Plano medio corto | Fijo | Quinto profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la quinta pregunta.   | Un lugar de trabajo que me llena de vida, amar lo que hago me permite disfrutar de todos los que están aquí. Llevo muchos años aquí, es mi hogar. | Música de fondo y sonido de ambiente. |
| 9 |   | Plano medio corto | Fijo | Primero profesor sentado en un ambiente de la IE, respondiendo la quinta pregunta.  | Mi segunda familia.   | Música de fondo y sonido de ambiente. |

4. Bienvenida y presentación: Al iniciar una nueva etapa escolar o integrar a un nuevo miembro al equipo institucional se realizará una bienvenida representativa para cada docente y directivo, esto se llevará a cabo a través de una reunión de inauguración y un mensaje personalizados para cada integrante.

## **Estrategia 2: Optimización del uso canales comunicacionales**

**Objetivo:** Fortalecer el uso canales comunicacionales de la institución y a su vez la interacción de los integrantes.

1. Registro de integrantes del equipo institucional: Los directivos deberán tener un registro actualizado con los datos principales de los miembros del centro educativo, nombres completos, DNI, fecha de nacimiento, cargo, número telefónico y correo electrónico.

### **Relación de directorio y plana docente de la I.E.**

| <b>N°</b>         | <b>Apellidos y nombres</b>      | <b>DNI</b> | <b>Fecha de nacimiento</b> | <b>Cargo</b>   | <b>Celular</b> | <b>Correo electrónico</b>     |
|-------------------|---------------------------------|------------|----------------------------|----------------|----------------|-------------------------------|
| <b>DIRECTORIO</b> |                                 |            |                            |                |                |                               |
| 1                 | Linares Pérez Artemio           | 16779943   | 02/05/1966                 | Director       | 979999774      | alinaresp@ugelchiclayo.edu.pe |
| 2                 | Perales Neira Lady Yaqueline    | 16541806   | 12/07/1971                 | Subdirector    | 996154868      | lperalesn@ugelchiclayo.edu.pe |
| <b>INICIAL</b>    |                                 |            |                            |                |                |                               |
| 3                 | Lazo Pérez María Inés           | 16593318   | 24/09/1974                 | Doc 4 Años "A" | 946259729      | maritalazo71@hotmail.com      |
| 4                 | Pérez Nieto Bina Luzmila        | 16466613   | 28/03/1976                 | Doc 4 Años "B" | 987305248      | binapn@yahoo.com              |
| 5                 | Sicchar Ayambo Ana María        | 16459870   | 29/05/1985                 | Doc 5 Años "A" | 961554990      | anitassicc@gmail.com          |
| 6                 | Hurtado Cipiión Lety Del Carmen | 16645966   | 31/10/1978                 | Doc 5 Años "B" | 971316369      | letyhurci8@hotmail.com        |
| 7                 | Trelles de Talledo Luz          | 16502146   | 20/09/1975                 | Auxiliar       | 971326986      | itrellesd@ugelchiclayo.edu.pe |

|                 |  |              |            |             |               |                               |
|-----------------|--|--------------|------------|-------------|---------------|-------------------------------|
|                 | Aurora                                 |              |            |             |               |                               |
| 8               | Morales Elías<br>Lili Irene            | 165649<br>79 | 14/09/1973 | Auxiliar    | 9414601<br>42 | irene04me@gmail.com           |
| <b>PRIMARIA</b> |  |              |            |             |               |                               |
| 9               | Medina Díaz<br>Santos Rene             | 166060<br>22 | 03/10/1967 | Docente 1-A | 9375272<br>17 | remy_can14@hotmail.com        |
| 10              | Suclupe<br>Abad Emérita<br>Yanet       | 165633<br>14 | 24/09/1974 | Docente 1-B | 9365955<br>97 | yanesuab_21@hotmail.com       |
| 11              | Izquierdo<br>Flores María<br>Elizabeth | 166838<br>77 | 27/05/1987 | Docente 1-C | 9540830<br>37 | eli_izquierdo1410@hotmail.com |
| 12              | Sánchez<br>Castañeda<br>Victoria       | 281058<br>88 | 01/02/1979 | Docente 1-D | 9421862<br>12 | victoria3_9@hotmail.com       |
| 13              | Castañeda<br>Correa<br>Marybel         | 167538<br>08 | 19/03/1987 | Docente 2-A | 9446555<br>32 | kamaro_prin@outlook.es        |
| 14              | Domínguez<br>Díaz Marlene<br>Isabel    | 164733<br>12 | 27/07/2000 | Docente 2-B | 9440408<br>71 | kity_rony@hotmail.com         |
| 15              | Pingo Zapata<br>María Nelly            | 166513<br>78 | 02/07/1984 | Docente 2-C | 9428596<br>51 | nelly_p_z@hotmail.com         |
| 16              | Urdiales<br>Castillo<br>Susan Carol    | 445694<br>84 | 12/06/1976 | Docente 2-D | 9121379<br>94 | susanurdiales1986@gmail.com   |
| 17              | Valencia<br>Yamunaque<br>Víctor M.     | 175904<br>67 | 27/06/1979 | Docente 3-A | 9794962<br>32 | mivaya02@hotmail.com          |
| 18              | Rodríguez<br>García<br>Alfonso Luis    | 166703<br>08 | 07/04/1999 | Docente 3-B | 9536785<br>78 | ivanhoeamauta@gmail.com       |
| 19              | Ibáñez Tineo<br>Sebera                 | 261688<br>8  | 24/08/1964 | Docente 3-C | 9737959<br>39 | sebitineo@hotmail.com         |
| 20              | Farro Chávez<br>Milka R.               | 167032<br>16 | 01/05/1994 | Docente 4-A | 9475950<br>73 | camifa72008@hotmail.com       |
| 21              | Martines<br>Galindo<br>Marleni         | 166995<br>61 | 22/12/1966 | Docente 4 B | 9955783<br>67 | menimar2012@gmail.com         |
| 22              | Quispe Vega<br>Luz Nélica              | 164270<br>33 | 09/09/1969 | Docente 4 C | 9422586<br>61 | nelidaqv@hotmail.com          |

|    |                                 |          |            |              |           |                                  |
|----|---------------------------------|----------|------------|--------------|-----------|----------------------------------|
| 23 | Bustamante Zapata Miguel A.     | 16582944 | 23/09/1995 | Docente 4-D  | 965116925 | mbustamante1966@hotmail.com      |
| 24 | Núñez Mio Petronila             | 16680727 | 18/06/1989 | Docente 5-A  | 934528352 | pety3-21@hotmail.com             |
| 25 | Holguín García Derlis           | 3104023  | 22/08/1979 | Docente 5-B  | 931405320 | silredholguin@hotmail.com        |
| 26 | Santa Cruz Torres Héctor        | 16771055 | 14/02/1976 | Docente 5-C  | 978828216 | hector5266@hotmail.com           |
| 27 | Campos de Cruzado Flor de María | 16773641 | 17/06/1979 | Docente 5-D  | 971054017 | fioricampos@live.com             |
| 28 | Balcázar Vigil Josué Alfredo    | 26693654 | 09/08/1973 | Docente 6-A  | 994488880 | josuebal_1@hotmail.com           |
| 29 | Idrogo Mejía James              | 16731066 | 18/09/1996 | Docente 6-B  | 973413348 | jaidme@hotmail.es                |
| 30 | Núñez Cueva Blanca Liliam       | 16436530 | 27/02/1974 | Docente 6-C  | 920640528 | blancaliliam22@hotmail.com       |
| 31 | Vílchez Valdiviezo Jorge Luis   | 16618459 | 04/03/1975 | Docente 6-D  | 986478786 | jorgevilchezvaldivieso@gmail.com |
| 32 | León Chávez Hilda Marilú        | 16574575 | 19/05/1980 | Docente 1-E  | 933768225 | hilda_didi16@hotmail.com         |
| 33 | Ipanaque Dávila Jorge           | 16474242 | 03/06/1998 | Educ. física | 969079401 | canoso_1965@hotmail.com          |
| 34 | Ruiz Rojas Ronan Roly           | 45440359 | 07/02/1988 | Educ. física | 939101590 | rolyruiz6_9@hotmail.com          |
| 35 | Cruzado Albites Augusto Enrique | 16672846 | 20/09/1975 | Educ. Física | 981980013 | playsoccer-10@hotmail.com        |

2. Socialización de canales comunicacionales: Organizar una reunión con todo el equipo de trabajo con la intención de realizar una capacitación del uso de las redes sociales y plataformas digitales de reunión, con la finalidad de que los docentes mayores o aquellos que no tienen un dominio ágil de la tecnología puedan mejorar y así facilitar la comunicación y desempeño del trabajo remoto.

**ADAPTÁNDONOS  
AL CAMBIO**  
CAPACITACIÓN DE TECNOLOGÍA

**FECHAS DE CAP.  
15 ABR, 15 JUL, 19 OCT  
7:00 A.M.**

Actualízate en el uso de la tecnología (redes sociales). Mejora tu nivel de comunicación y desempeño en el trabajo remoto.

**ESPECIALISTAS:**

**CAPACITACIÓN VÍA ZOOM:**  
docentes@josequiñonesgonzales.edu.pe

**Dra. Haraceli Mejía**  
Educación Primaria

**Fabrizio Mundaca**  
Ing. Sistemas e Informática

3. Uso constante de los canales formales de comunicación: Los mensajes emitidos por los directivos a la plana docente deben ser constantes y a través de canales formales como correo institucional. Asimismo, facilitar respuestas inmediatas, evitando cortar la comunicación y generando una perspectiva de confianza y formalidad comunicativa.

### **Saludo 1 (Correo)**

Estimada plana docente,

Es grato dirigirme a ustedes mediante este correo para darles la bienvenida a este nuevo año escolar. Agradezco de antemano el esfuerzo y compromiso que estoy seguro percibiré durante este primer trimestre en el desarrollo de sus funciones. Es importante para mí que nuestro desempeño laboral esté basado en nuestra ética y valores, reforzando nuestra

comunicación y trabajo en equipo. Les deseo una excelente jornada laboral.

Atentamente: La dirección

### **Saludo 2 (Correo)**

Estimados colegas,

Reciban mi cordial saludo y agradecimiento por la excelente labor desempeñada en el trimestre anterior. Nuestra institución, alumnos y padres de familia valoran y agradecen su compromiso y dedicación con cada estudiante. Solicito que los objetivos propuestos se sigan cumpliendo con responsabilidad y dinamismo. Les deseo un buen inicio de semana.

Atentamente: La dirección

### **Saludo 3 (Correo)**

Estimado equipo,

Agradezco el trabajo realizado hasta la fecha dentro de nuestra institución. Estando a pocas fechas de culminar el año y el último trimestre escolar apelo una vez más a su vocación de servicio y enseñanza, agradeciéndoles puedan entregar lo mejor de ustedes dentro de los salones para cumplir los objetivos del año escolar y tener un excelente cierre de actividades. Les recuerdo que el futuro de nuestros pequeños está en nuestras manos.

Atentamente: La dirección

### **Estrategia 3: Actividades de integración enfocadas en el equipo institucional**

**Objetivo:** Desarrollar actividades que permitan fortalecer la comunicación organizacional y fomentar un mejor clima laboral.

1. Actividades de integración: Trimestralmente se realizarán reuniones extraordinarias que permitirán desarrollar la relación comunicativa entre los directivos y los docentes. Se llevarán a cabo charlas con profesionales especialista en temas como estrés en tiempos de pandemia, comunicación organizacional, clima laboral y otros, con la finalidad de mejorar la motivación del equipo institucional en su desempeño laboral.



**CAPACITACIÓN I**  
**COMUNICACIÓN Y ESCUCHA ACTIVA**

“LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ASERTIVA”

**13 MAY. | 4:00 PM.**

Forma parte de nuestra primera capacitación, donde a través de charlas y dinámicas grupales aprenderemos y fortaleceremos nuestra comunicación.

INVITADA ESPECIAL



**AURORA SALAZAR**  
**LIC. PSICOLOGÍA**



**CAPACITACIÓN II**  
**MANEJO DE ESTRÉS Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

“LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO”

**19 AGT. | 4:00 PM.**

Forma parte de nuestra segunda capacitación, donde a través de charlas y dinámicas aprenderemos y fortaleceremos nuestro desempeño laboral y trabajo en equipo.

INVITADA ESPECIAL



**AURORA SALAZAR**  
**LIC. PSICOLOGÍA**



**CAPACITACIÓN III**  
**TÉCNICAS DE APRENDIZAJE Y COMO DAR FEEDBACK**

“LA IMPORTANCIA DE UN APRENDIZAJE DE CALIDAD”

**16 NOV. | 4:00 PM.**

Forma parte de nuestra tercera capacitación, donde a través de charlas y dinámicas fortaleceremos nuestra metodología de enseñanza y aprendizaje

INVITADA ESPECIAL



**AURORA SALAZAR**  
**LIC. PSICOLOGÍA**

2. Eventos celebres: Para fechas especiales como el día de la madre, padre, navidad, cumpleaños y otros, se organizarán eventos independientes para el equipo institucional, a fin de que puedan compartir momentos únicos que les permitan desarrollar o fortalecer sus vínculos amicales o profesionales.



### Cronograma de actividades

| N° | Actividades planificadas                           | Abril |    |    | Mayo |    |    | Junio |    | Julio |    | Agosto |    |    | Setiembre |    |    | Octubre |    |    | Noviembre |    |    | Diciembre |    |
|----|--|-------|----|----|------|----|----|-------|----|-------|----|--------|----|----|-----------|----|----|---------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|
|    |  | días  |    |    | días |    |    | días  |    | días  |    | días   |    |    | días      |    |    | Días    |    |    | días      |    |    |           |    |
|    |  | 4     | 15 | 29 | 3    | 13 | 31 | 1     | 15 | 4     | 15 | 8      | 19 | 31 | 1         | 16 | 30 | 6       | 19 | 28 | 3         | 16 | 30 | 5         | 16 |
| 1  | Mensaje a la plana docente – Inicio de año escolar | x     |    |    |      |    |    |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 2  | Capacitación de tecnología I                       |       | x  |    |      |    |    |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 3  | Celebración de cumpleaños                          |       |    | x  |      |    |    |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 4  | Mensaje a la plana docente - inicio de mes         |       |    |    | x    |    |    |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 5  | Charla I - Comunicación y escucha activa           |       |    |    |      | x  |    |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 6  | Celebración de cumpleaños                          |       |    |    |      |    | x  |       |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 7  | Mensaje a la plana docente – inicio de mes         |       |    |    |      |    |    | x     |    |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 8  | Reunión de confraternidad                          |       |    |    |      |    |    |       | x  |       |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |
| 9  | Mensaje a la plana docente - inicio de mes         |       |    |    |      |    |    |       |    | x     |    |        |    |    |           |    |    |         |    |    |           |    |    |           |    |





## Presupuesto

| CONCEPTO                                | Unidad  | Cantidad | Costo Unit. | TOTAL         |
|---|---------|----------|-------------|---------------|
| <b>MATERIALES</b>                       |         |          |             |               |
| Proyector                               | Unid.   | 1        | s/300       | s/ 300        |
| Cinta Maskintape                        | Unid.   | 1        | s/ 3.00     | s/3.00        |
| Papelotes                               | Unid.   | 12       | s/1.00      | s/10.00       |
| <b>SERVICIOS</b>                        |         |          |             |               |
| <b>Servicios prestados por terceros</b> |         |          |             |               |
| Especialista en tecnología              | Persona | 2        | s/100       | s/200         |
| Docente invitado – Tecnología           | Persona | 1        | s/50        | s/50          |
| Psicólogo                               | Persona | 3        | s/150       | s/450         |
| <b>TOTAL</b>                            |         |          |             | <b>s/1013</b> |

\*Es importante resaltar que algunos ítems dentro del presupuesto como: pasajes, materiales para charlas y capacitaciones están incluidos en el costo solicitado por los especialistas. Asimismo, en beneficio del centro educativo los materiales y servicios prestados por terceros pueden ser gestionados a fin de disminuir el total de la inversión.