



Universidad
Norbert Wiener

ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN PÚBLICA Y GOBERNABILIDAD

Tesis

Comunicación organizacional y clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa
Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad

Presentado por:

Autora: Becerra Llamó, Jovany Magaly

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5202-4447>

Asesora: Dra. Casana Jara, Kelly Milagritos

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7778-3141>

Lima – Perú

2026

 Universidad Norbert Wiener	DECLARACIÓN JURADA DE AUTORIA Y DE ORIGINALIDAD DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN		
	CÓDIGO: UPNW-GRA-FOR-033	VERSIÓN: 01 REVISIÓN: 01	FECHA: 08/11/2022

Yo, Jovany Magaly Becerra Llamo Egresado(a) de la Escuela de Posgrado de la Universidad privada Norbert Wiener declaro que la tesis “Comunicación Organizacional y Clima Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural De Imaza, Perú 2025” Asesorado por el docente: Dra. Kelly Milagritos Casana Jara Con DNI 43562136 Con ORCID 0000-0002-7778-3141 tiene un índice de similitud de (14) (catorce)% con código oid: 14912:608047334 verificable en el reporte de originalidad del software Turnitin.

Así mismo:

1. Se ha mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Se autoriza que el trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. El porcentaje señalado es el mismo que arrojó al momento de indexar, grabar o hacer el depósito en el turnitin de la universidad y,
5. Asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión en la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas del reglamento vigente de la universidad.

En caso se supere el porcentaje de similitud máximo establecido (mayor a 20%), tanto general como por fuente primaria, afirmo que dicho excedente corresponde al marco metodológico del documento. Procedo a detallar y justificar del mismo:



.....
Firma de autor

Nombres y apellidos del Egresado: Jovany Magaly Becerra Llamo
DNI: 72173688



.....
Firma

Dra. Kelly Milagritos Casana Jara
DNI: 43562136

Lima, 15 de julio de 2026.

Índice

Carátula.....	i
Declaración jurada de autoría y originalidad del trabajo.....	ii
Índice	iii
Índice de tablas	vii
Índice de figuras	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	xii
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA.....	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema General	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación	5
1.3.1. Objetivo General.....	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Justificación de la investigación	6

1.4.1. Teórica	6
1.4.2. Metodológica	8
1.4.3. Práctica	9
1.5. Limitaciones de la investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de la investigación.....	10
2.2. Bases teóricas	15
2.3. Formulación de hipótesis.....	27
2.3.1. Hipótesis general	27
2.3.2. Hipótesis específicas.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	30
3.1. Método de investigación.....	30
3.2. Enfoque investigativo	30
3.3. Tipo de investigación.....	30
3.4. Diseño de la investigación.....	31
3.5. Población, muestra y muestreo	31
3.6. Variables y operacionalización	32
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.7.1. Técnica.....	35
3.7.2. Descripción.....	35

3.7.3. Validación	35
3.8. Confiabilidad	36
3.9. Procesamiento y análisis de datos	40
3.10. Aspectos éticos	41
CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	42
4.1. Resultados.....	42
4.2. Análisis descriptivo de resultados	42
4.3. Análisis estadístico inferencial	61
4.3.1. Prueba de normalidad	61
4.3.2. Prueba de hipótesis general	62
4.3.3. Prueba de hipótesis específicas.....	63
4.4. Discusión de resultados	68
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
5.1. Conclusiones.....	74
5.2. Recomendaciones	76
REFERENCIAS	79
ANEXOS	
Anexo 1: Matriz de consistencia	
Anexo 2: Instrumentos	
Anexo 3: Validez del instrumento	

Anexo 4: Confiabilidad del instrumento

Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética

Anexo 6: Formato de consentimiento informado

Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la recolección de los datos

Anexo 8: Reporte de similitud de Turnitin

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la comunicación organizacional.....	33
Tabla 2 Operacionalización del clima laboral	34
Tabla 3 Resultados para el cuestionario de la comunicación organizacional	36
Tabla 4 Resultados para cuestionario del clima laboral	37
Tabla 5 Respuesta de los encuestados por cada pregunta.....	42
Tabla 6 Baremación de comunicación organizacional	47
Tabla 7 Baremación de comunicación ascendente	49
Tabla 8 Baremación de comunicación descendente	50
Tabla 9 Baremación de comunicación horizontal.....	51
Tabla 10 Baremación de barreras de la comunicación	52
Tabla 11 Baremación de retroalimentación	53
Tabla 12 Baremación de clima laboral	54
Tabla 13 Baremación de comunicación.....	55
Tabla 14 Baremación de reconocimiento	56
Tabla 15 Baremación de ambiente físico.....	57
Tabla 16 Baremación de oportunidades de crecimiento	58
Tabla 17 Baremación de relaciones interpersonales.....	59
Tabla 18Baremación de cultura organizacional.....	60
Tabla 19 Prueba de normalidad	61
Tabla 20 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Organizacional y Clima Laboral.....	63
Tabla 21 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Ascendente y Clima Laboral.....	64

Tabla 22 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Descendente y Clima

Laboral..... 65

Tabla 23 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Horizontal y Clima

Laboral..... 66

Tabla 24 Correlación según Rho Spearman entre Barreras de la Comunicación y Clima

Laboral..... 67

Tabla 25 Correlación según Rho Spearman entre Retroalimentación y Clima Laboral..... 68

Índice de figuras

Figura 1 Sexo de los encuestados	46
Figura 2 Edad de los encuestados.....	47
Figura 3 Nivel de comunicación organizacional	48
Figura 4 Nivel de comunicación ascendente	49
Figura 5 Nivel de comunicación descendente	50
Figura 6 Nivel de comunicación horizontal	51
Figura 7 Nivel de barreras de la comunicación	52
Figura 8 Nivel de retroalimentación.....	53
Figura 9 Nivel del clima laboral.....	54
Figura 10 Nivel de comunicación.....	55
Figura 11 Nivel de reconocimiento	56
Figura 12 Nivel de ambiente físico	57
Figura 13 Nivel de oportunidades de crecimiento.....	58
Figura 14 Nivel de relaciones interpersonales.....	59
Figura 15 Nivel de cultura organizacional	60

Resumen

La investigación tuvo como propósito principal determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025. De manera específica, la relación de la comunicación ascendente, descendente, horizontal, barreras de comunicación y retroalimentación con el clima laboral. El método a utilizar fue hipotético-deductivo de tipo básica con enfoque cuantitativo no experimental y correlacional. La muestra estuvo conformada por 55 colaboradores administrativos que laboran en la UGEL IBIR Imaza. Como técnica se utilizó la encuesta con un cuestionario estructurado para cada una de las variables de estudio y sus dimensiones. Los hallazgos evidenciaron una relación positiva moderada y significativa entre ambas variables ($\rho=0.672$; $p<0.001$) y de manera específica la comunicación ascendente ($\rho=0.566$), descendente ($\rho=0.514$), horizontal ($\rho=0.558$), dejando en evidencia una relación positiva y significativa con el clima laboral. Sin embargo, la relación con las barreras de comunicación fue negativa y casi nula ($\rho=-0.145$; $p=0.291$), las cuales no constituyen un factor determinante en el clima laboral en este tipo de contexto. Finalmente, la retroalimentación mostró la relación más alta ($\rho=0.696$; $p<0.001$), resaltando la importancia de brindar mensajes eficientes acerca del desempeño de los servidores. Se concluye que la comunicación organizacional se relaciona de manera positiva moderada y significativa con el clima laboral, destacando la importancia de mantener la escucha activa, la retroalimentación efectiva y la comunicación a fin de optimizar el bienestar y el desempeño de los servidores la UGEL IBIR Imaza.

Palabras clave: Comunicación organizacional, clima laboral, retroalimentación, barreras de la comunicación, gestión pública.

Abstract

The main purpose of this research was to determine the relationship between organizational communication and the work climate in the Local Intercultural Bilingual and Rural Educational Management Unit of Imaza, Peru 2025. Specifically, the relationship of upward, downward, horizontal communication, communication barriers and feedback with the work climate. The method used was a basic, non-experimental, quantitative, correlational, hypothetical-deductive approach. The sample consisted of 55 administrative staff members working at the UGEL IBIR Imaza. The data collection technique was a survey using a structured questionnaire for each of the study variables and their dimensions. The findings revealed a moderate and significant positive relationship between both variables ($\rho=0.672$; $p<0.001$), specifically between upward ($\rho=0.566$), downward ($\rho=0.514$), and horizontal ($\rho=0.558$) communication, demonstrating a positive and significant relationship with the work climate. However, the relationship with communication barriers was negative and almost nonexistent ($\rho=-0.145$; $p=0.291$), indicating that these barriers are not a determining factor in the work climate in this type of context. Finally, feedback showed the strongest relationship ($\rho=0.696$; $p<0.001$), highlighting the importance of providing effective feedback on employee performance. It is concluded that organizational communication has a moderate and significant positive relationship with the work climate, emphasizing the importance of maintaining active listening, effective feedback, and communication to optimize the well-being and performance of employees at the UGEL IBIR Imaza.

Key words: Organizational communication, work climate, feedback, communication barriers, public management.

Introducción

Las entidades públicas como la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza que es la responsable de la administración y acompañamiento pedagógico en las instituciones educativas de su jurisdicción, la comunicación organizacional se convierte en una herramienta primordial para sostener un clima laboral saludable a fin de atender de manera eficiente los requerimientos del sistema educativo.

En ese contexto, el estudio tuvo como finalidad principal determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025, para ello se desarrollaron cinco capítulos, en primer lugar se formuló el problema general y específicos , además de los objetivos, luego se desarrolló el marco teórico relacionado con la comunicación organizacional y clima laboral; a continuación se describió la metodología de investigación, posteriormente se presentaron los resultados obtenidos y la discusión, finalmente se formularon las conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar las prácticas comunicativas que promuevan el bienestar colectivo en la UGEL IBIR Imaza.

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito internacional, Gonzáles et al. (2021), afirman que en entidades públicas de Latinoamérica una mala comunicación contribuye a un deficiente clima laboral, debido a que la información no se distribuye a todos los servidores de la organización. Asimismo, Vivas et al. (2022) argumenta que el 57% de profesores pertenecientes a las Escuelas Municipales de Chile consideran que una comunicación efectiva ausente impacta perjudicialmente al desenvolvimiento de sus labores. Además, Palma et al. (2023) señala que, dentro de las empresas públicas de diversos países, el 65% de los servidores mencionan que un ambiente institucional que se da de manera empática puede mejorar su eficiencia totalmente.

En esa misma línea, la Fundación Corresponsables (2024) destacó que en España el 56% de los directivos desconoce o no muestran interés a los problemas que enfrentan las entidades en términos de comunicación interna y que solo un 14% de trabajadores de alto nivel reciben capacitación en esta disciplina. De igual manera, la Red Internacional de Educación Superior reveló que más del 60% de los trabajadores colombianos están insatisfechos en su trabajo debido al clima laboral, originado por factores como la comunicación interna, liderazgo, entre otros (INFOBAE, 2022).

A nivel nacional, según la Revista Forbes (2022) el 11% de los ciudadanos renuncia a su empleo por un mal clima laboral resaltando que el área de recursos humanos asume el reto más crucial para retener el talento humano. Asimismo, el Instituto Nacional de Salud

Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi (2022) sostiene que un entorno inadecuado puede desencadenar múltiples problemas de salud física y mental en el colaborador.

Según el diario El Comercio (2022) de las causas que generan mayor conflictividad en las empresas peruanas, un 49% corresponde a una deficiente comunicación interna y un 50% al clima y satisfacción laboral. Seguidamente, Medina et al. (2024) menciona que el 32 % de los servidores públicos en Perú percibe la comunicación organizacional en las entidades gubernamentales como deficiente, resaltando la necesidad de implementar estrategias para mantener un buen clima laboral.

A nivel local, según una encuesta realizada por Enseña Perú (2024) en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza (UGEL IBIR Imaza) más del 50% de los trabajadores perciben negativamente su clima laboral debido a una insuficiente comunicación, además un 40% del personal no se siente orgulloso de trabajar en la institución. Además, se observa un clima laboral inadecuado, debido a la deficiente comunicación entre colegas, escaso trabajo en equipo, liderazgo y conexiones interpersonales entre compañeros de las diversas áreas, lo que dificulta la unión de esfuerzos para lograr objetivos comunes en beneficio de la comunidad educativa.

La problemática relacionada a comunicación organizacional y clima laboral ha sido reconocida por distintas entidades públicas, debido a su impacto en el desempeño y calidad de servicios brindados a la ciudadanía. En tal sentido, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) publicó las “Guías para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” y la “Guía para la gestión del proceso de comunicación interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos”, señalando que un clima laboral inadecuado y deficiente

comunicación interna genera desmotivación, conflictos, incertidumbre e insuficiente coordinación afectando la productividad de los servidores públicos.

De igual forma, las dificultades identificadas en comunicación organizacional y clima laboral son opuestos a cada uno de los principios que establece la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030, aprobada mediante el Decreto Supremo N°103-2022-PCM que plantea como necesidad contar con entidades públicas eficientes orientadas al ciudadano, donde la coordinación interna, gestionar el talento humano y el trabajo en equipo son elementos primordiales que contribuyen con brindar servicios públicos de calidad. Dicha política enfatiza la necesidad de generar confianza institucional mediante la comunicación, participación y el adecuado clima laboral para tener mejor productividad y cumplir con los objetivos de la entidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

La entidad se encuentra en un distrito con presencia de pueblos indígenas, por lo que se exige una gestión institucional eficiente y culturalmente pertinente, de no ser así, afectaría a la capacidad de la UGEL para implementar adecuadamente la Política Nacional de Lenguas Originarias, Tradición Oral e Interculturalidad al 2040, la cual promueve el fortalecimiento de educación intercultural bilingüe, el uso de lenguas originarias, su preservación y la prestación de servicios públicos con enfoque intercultural.

Por lo expuesto, si no se toman acciones urgentes para solucionar esta situación, la UGEL podría enfrentar una crisis organizacional afectando su eficiencia operativa y la prestación del servicio educativo Yllesca et al. (2024).

Muchas entidades gubernamentales enfrentan desafíos de comunicación y clima laboral, impactando considerablemente su productividad y eficiencia. Asimismo, se hace énfasis a la adecuada gestión del clima en un centro de trabajo que conlleva a resultados positivos para cualquier tipo de organización. También, una buena comunicación organizacional fortalece el entorno laboral, reduciendo estrés y aumentando motivación en los colaboradores Bayona et al. (2025).

Por lo tanto, es necesario analizar la existencia de alguna relación entre comunicación organizacional y clima en el centro laboral de la UGEL IBIR Imaza, a fin de comprender como estas variables influyen en el desempeño de la UGEL para cumplir con las políticas públicas orientadas al fortalecimiento de la educación intercultural y la modernización en el sector público.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?

- ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?
- ¿Cuál es la relación entre las barreras de la comunicación y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.
- Determinar la relación entre comunicación descendente y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

- Especificar la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.
- Identificar la relación entre las barreras de la comunicación y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.
- Determinar la relación entre la retroalimentación y el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Teórica

Contribuye al entendimiento de como comunicación organizacional impacta al clima laboral dentro de una UGEL Intercultural Bilingüe y Rural. Diversos estudios evidencian correlaciones entre comunicación organizacional, clima laboral, satisfacción y desempeño del personal. Por lo expuesto, Gómez y Gallardo (2023) sostienen que contribuye al fortalecimiento del compromiso y participación de servidores públicos.

En esa misma línea, se fundamenta en la teoría contemporánea que señala que la comunicación organizacional ha pasado de ser una herramienta netamente informativa para transformarse en componente estratégico vital para el manejo administrativo; y en teorías del clima laboral, como Likert que afirma que el clima en el centro de trabajo está influenciado por condiciones percibidas por los empleados y las conductas administrativas en general. Asimismo, en entidades públicas la

comunicación organizacional cumple un rol crucial que garantiza la coordinación entre áreas administrativas y el adecuado servicio al ciudadano. Por ello, estudios sobre clima laboral en entidades públicas garantizan que una comunicación interna de calidad se refleja en el desempeño y la eficiencia institucional (González et al., 2021).

Este trabajo se sustenta en la Política Nacional de Atención Educativa para una Población Rural, que busca garantizar una educación de calidad, relevante e inclusiva a las poblaciones ubicadas en contextos rurales (Ministerio de Educación, 2018). Del mismo modo, el Ministerio de Cultura (2015) a través de la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural en sus lineamientos afirma que las instituciones públicas deben promover relaciones institucionales basadas en respeto a la diversidad cultural, en diálogo y comunicación pertinente entre servidores y ciudadanos. Además, SERVIR a través de la implementación de sus guías relacionadas al clima laboral y comunicación interna reconoce que son herramientas estratégicas para disminuir distorsión informativa y tener coordinación entre distintos niveles jerárquicos de la entidad. En esa misma línea, la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 establece como un objetivo prioritario fortalecer la capacidad institucional mediante procesos internos eficientes, coordinación y fortalecimiento del recurso humano, aspectos directamente vinculados a la comunicación organizacional y clima laboral.

La gestión efectiva de las UGEL requiere fortalecer comunicación interna y clima laboral entre los servidores públicos, ya que estos factores impactan la coordinación articulada para alcanzar metas y mejora de toma de decisiones para el desarrollo educativo rural. Por tanto, los fundamentos normativos y teóricos

mencionados respaldan la importancia de correlacionar la comunicación organizacional y clima laboral en una entidad intercultural y rural.

1.4.2. Metodológica

Se realiza en concordancia con el enfoque cuantitativo y correlacional, permitiendo medir de forma objetiva cómo se relacionan comunicación organizacional y clima laboral en UGEL IBIR Imaza. Esta perspectiva nos ayuda a encontrar correlaciones significativas entre ambas variables estudiadas.

La encuesta fue técnica de recopilación de datos de campo dirigida a los servidores de la UGEL ya mencionada, diseñada para evaluar las variables de estudio. Los cuestionarios serán validados mediante el juicio de cinco expertos, las preguntas se medirán mediante la escala de Likert. Se utilizará técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para el analizar los datos. Este método nos permite analizar los resultados y además comprobar su relación entre las variables a fin de proponer soluciones pertinentes y que los hallazgos puedan utilizarse en contextos educativos similares.

La implementación de este diseño metodológico permite obtener evidencia empírica sobre la correlación de ambas variables a través del análisis estadístico, lo que ayuda a fortalecer la investigación cuantitativa a nivel de entidades públicas. Además, utilizando instrumentos estructurados y escalas de medición facilitó la replicabilidad del estudio en otras instituciones públicas con características similares, ampliando así el conocimiento científico de estas variables.

1.4.3. Práctica

Los resultados repercutirán en la optimización del clima laboral y comunicación organizacional. Asimismo, las recomendaciones obtenidas podrán implementarse en otras UGELES con características similares, teniendo un alcance y mostrando beneficios a instituciones ubicadas en contextos interculturales y rurales. Además de potenciar la comunicación interna y clima laboral, estas propuestas brindarán soluciones prácticas y viables que impulsarán de la mejor manera la gestión administrativa, la cultura organizacional, la adecuada distribución de los materiales a las Instituciones Educativas, trabajo en equipo, rendimiento de toda la entidad pública, y cumplimiento de los compromisos de desempeño, beneficiando a todo el cuerpo institucional.

1.5. Limitaciones de la investigación

Se tuvo al tiempo como limitante, lo cual generó inconvenientes para cumplir con los plazos previstos en la entrega de avances y subsanación de observaciones. También se tuvieron tiempos de espera para adquirir el permiso por parte de la entidad, requisito necesario para aplicar las encuestas a los colaboradores. Sin embargo, a pesar de esos desafíos, se ha logrado realizar la investigación satisfactoriamente.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Antecedentes Internacionales

Gómez y Gallardo (2023) estudiaron el impacto de comunicación interna en compromiso de organizaciones sociales, el objeto fue establecer la relación entre satisfacción, comunicación interna y compromiso de empleados. Varios empleados de dichas entidades componían la población, utilizó una muestra representativa a través de un muestreo aleatorio bajo un enfoque cuantitativo, correlacional experimental.

Emplearon dos cuestionarios como método de recopilación de información, evaluando la dedicación y satisfacción con la comunicación interna, obteniendo una relación directa, positiva y significativa entre las variables analizadas, resaltando a la retroalimentación personal, calidad de canales comunicativos e integración interna inciden para el compromiso de los trabajadores.

Merino et al. (2023) investigaron para correlacionar la comunicación institucional y la imagen corporativa en empresas públicas ecuatorianas a fin de establecer la influencia de la comunicación institucional en la percepción de la imagen corporativa en entidades públicas. Su metodología fue correlacional, y no experimental. Los trabajadores del Gobierno Autónomo Descentralizado de Montecristi formaban parte del grupo de estudio, mediante muestreo representativo. Se emplearon cuestionarios y entrevistas como métodos de recopilación de información para valorar la comunicación interna y su repercusión en la

reputación de la entidad. Los resultados arrojan que 68% de los colaboradores piensa que la comunicación interna es insuficiente, lo cual impacta de manera negativa en el prestigio de la entidad. Se concluyó que potenciar los medios comunicativos puede incrementar la satisfacción de los empleados y, simultáneamente, darle más reputación a la empresa.

Ledezma (2022) realizó un estudio para relacionar las prácticas de comunicación efectiva, rendimiento y satisfacción laboral. La finalidad fue determinar la influencia de gestión de comunicación en el clima organizacional y productividad del personal. Tuvo un enfoque cualitativo documental, con revisión bibliográfica. Se escogieron publicaciones científicas y trabajos de grado a través de búsquedas fiables, que incluyen investigaciones desde 2006 hasta 2021. El método utilizado fue el análisis documental, además se utilizaron investigaciones significativas en el contexto organizacional. Se obtuvo que el 85% de las investigaciones analizadas aprobaron la correlación positiva entre variables, mientras que el 70% de las empresas que implementaron tácticas de comunicación ascendente y descendente incrementaron la satisfacción en un 60%. Finalmente, se llevaron a cabo sondeos sobre clima laboral en compañías, reportándose un incremento del 50% en productividad y permanencia de talento humano.

Valencia y Castaño (2022) relacionaron felicidad laboral y comunicación organizacional, indagando la medida en que elementos comunicativos impactan en el bienestar de los trabajadores en Colombia. Con metodología cualitativa, exploratoria y diseño no experimental, para analizar la muestra de diez especialistas en comunicación y recursos humanos utilizaron el método Delphi. La técnica fue el análisis de contenido y el cuestionario como herramienta. Los hallazgos indican una correlación del 13.4% entre la felicidad y la productividad, en tanto que el 86.6% restante está vinculado a otros

elementos. Se deduce que un aumento de la percepción de felicidad en el trabajo se logra con una comunicación organizacional eficaz, asimismo promueve un entorno favorable.

Chiang et al. (2021) buscaron aportar elementos de mejora para la gestión hospitalaria y calidad de vida en el trabajo, analizando cómo es afectado por satisfacción laboral, clima organización y confianza interpersonal. Su enfoque fue cuantitativo y diseño transversal. Los servidores de hospitales de alta complejidad en Chile fueron parte de la población, de los cuales se seleccionó 344 funcionarios. Se empleó un método correlacional y no experimental. Aplicando una encuesta basada en cuestionarios validados sobre satisfacción laboral y confianza interpersonal. Los resultados nos indicaron que estos factores indican de manera positiva en el clima laboral, sugiriendo que su mejora contribuye a un ambiente administrativo más eficiente.

Ángeles et al. (2025) realizaron una revisión sistemática sobre comunicación interna, clima laboral y desempeño laboral, analizando 23 estudios científicos recientes. Encontrando como factor esencial en la percepción del clima laboral a la comunicación organizacional, influyendo en productividad, compromiso y eficiencia de los trabajadores en diferentes organizaciones.

Antecedentes Nacionales

Curilla et al. (2023) analizaron la repercusión en el clima laboral de la comunicación interna en alguna UGEL peruana. El estudio tenía como propósito establecer su influencia de comunicación interna en valores a nivel colectivo y la existencia de recursos en el entorno del trabajo. Con enfoque cuantitativo, correlacional transversal no experimental. Utilizó un muestreo representativo de colaboradores de varias áreas. Se

aplicó una encuesta evaluando ambas variables. El resultado indicó que la comunicación estratégica fortalece los valores grupales, mientras que la comunicación motivacional incide en el estilo de gestión. La validez del modelo se confirmó con alto valor Alfa de Cronbach y R^2 superior a 0.5. En conclusión, formar valores grupales, disponibilidad de recursos y mejora de un clima laboral es fundamental la comunicación.

Chávez y Coronel (2023), evaluaron la influencia de comunicación interna en las empresas. Su propósito fue analizar cómo esta influía en la planificación empresarial y satisfacción del cliente. La investigación fue cuantitativa, documental, y revisión metódica como diseño. De los últimos 5 años se seleccionaron 60 publicaciones, luego se organizaron y ordenaron para poderlas evaluar mediante el método PRISMA. Los resultados arrojaron que un 80% de organizaciones evaluadas no gestiona su comunicación interna, lo que genera un retraso del 30% en la programación y una reducción del 20% en la satisfacción del cliente. Por último, aumentaron un 25% de productividad, mejoraron el desempeño y motivación de sus colaboradores aquellas las organizaciones que iniciaron con tácticas de comunicación interna.

Díaz y Vásquez (2022), investigaron la correlación de comunicación organizacional y satisfacción dentro de la entidad municipal de Hualgayoc a fin de evaluar dicha relación entre variables. Fue cuantitativa, correlacional y no experimental transversal. Ciento veinte empleados municipales constituían la muestra, seleccionados mediante muestreo censal. Para recolectar datos utilizaron cuestionarios para las dos variables. Los hallazgos evidenciaron correlación moderadamente positiva ($Rho=0.6963$, $p=0.000$), mostrando que una comunicación eficaz incide en la satisfacción de los servidores públicos.

Olivera et al. (2021) analizaron la influencia del clima laboral con el desempeño en Cotton Life-Lima, Perú. Su meta fue calcular la correlación entre ambiente laboral y rendimiento de los colaboradores. El enfoque fue cuantitativo correlacional causal no experimental, estudiaron a 80 empleados como muestra, seleccionados mediante muestreo censal, y aplicaron un cuestionario para evaluar ambas variables. Obtuvieron una correlación positiva entre las variables estudiadas, con puntaje Wald de 17.358 (superior al límite de 4) y un valor $p=0.000$, manifestando una asociación sólida puesto que la mayoría de colaboradores perciben un adecuado clima laboral ($n=78$) y un desempeño laboral mayormente positivo ($n=72$). Se concluye que para mejorar productividad y calidad en el trabajo debe mantenerse un clima laboral favorable.

Vilca et al. (2021), investigaron para relacionar comunicación interna y clima organizacional en Sedalib S.A -Trujillo, durante el año 2018. De una población total de 502 colaboradores obtuvieron una muestra de 218 empleados. Utilizaron la encuesta con un cuestionario de 22 alternativas por cada variable. La confiabilidad obtenida estuvo entre los niveles de 0,849 y 0,924; evidenciado que las variables tienen una correlación significativa de 0.845, superior al valor 0.5, evidenciando la existencia de una relación significativa entre ellas. Sin embargo, se identifica en el estudio una brecha en la aplicación consistente de estas prácticas en todas las dependencias de la organización. La justificación fue la necesidad de potenciar la comunicación interna promoviendo un clima laboral colaborativo y respetuoso, mejorando el compromiso, productividad y satisfacción en el centro de trabajo.

Vásquez Cieza (2024) realizó un estudio en la Unidad Ejecutora N° 304 de Imaza, a fin de establecer lineamientos de gestión que mejoren el clima organizacional y desempeño

en el centro de trabajo. La investigación fue cuantitativa, no experimental, aplicada a 75 trabajadores mediante cuestionarios. La relación obtenida fue positiva y significativa entre variables ($\rho = 0.754$; $p < 0.05$), indicando que el clima organizacional se relaciona favorablemente en el desempeño de servidores. Se concluye que fortalecer aspectos como la comunicación, supervisión y condiciones laborales resulta clave para optimizar la gestión en contextos públicos, especialmente en entornos interculturales y rurales.

Yupa y Barreto (2024) realizaron un estudio en la UGEL de Cañete, para determinar la relación entre clima organizacional y desempeño laboral. Fue de tipo cuantitativa, no experimental y correlacional, aplicándose cuestionarios a 62 trabajadores. Logró evidenciar una significativa correlación de variables ($Rho = 0.549$), concluyendo que cuando existe un clima organizacional positivo, caracterizado por adecuada motivación y comunicación, influye directamente en el desempeño de colaboradores públicos.

Amanqui et al. (2022) analizaron las percepciones del clima organizacional en trabajadores de la UGEL Canchis. Se evidenció que el clima laboral está estrechamente relacionado con factores socioemocionales y condiciones del entorno laboral, influyendo directamente en bienestar y desempeño del trabajador. Asimismo, concluyó que un entorno organizacional favorable ayuda al compromiso institucional y logro de objetivos en entidades educativas públicas.

2.2. Bases teóricas

Gestión pública y modernización del Estado

La contemporánea administración pública está enfocada en mejorar de manera significativa la transparencia, eficiencia y calidad de atención que las organizaciones

estatales brindan a la ciudadanía. Al respecto, la modernización del Estado busca fortalecer la capacidad de las entidades del estado a través de la incorporación de eficientes procesos administrativos y mecanismos de coordinación organizacional que permitan optimizar la gestión la atención de servicios públicos. (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2021).

Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030

Con Decreto Supremo N°103-2022-PCM fue aprobada y uno de sus objetivos prioritarios está enfocado a mejorar la gestión interna en entidades públicas, mediante la coordinación, articulación institucional y fortalecimiento de capacidades del talento humano, además incorpora el componente de gobierno abierto resaltando la importancia de comunicación, participación y la generación de confianza entre Estado y ciudadanía, enfatizando como indispensable la implementación de canales de información y comunicación entre servidores (Presidencia del Consejo de Ministros, 2022).

Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural

Aprobada mediante Decreto Supremo N°003-2015-MC, la cual establece que las entidades públicas deben promover mecanismos de diálogo intercultural, comunicación pertinente y respeto por la diversidad cultural en la prestación de servicios públicos (Ministerio de Cultura, 2015), esto concuerda con los lineamiento para incorporar el enfoque intercultural en la prestación de servicios públicos, aprobados con Decreto Supremo N°001-2023.MC que hace énfasis que los servidores públicos deben desarrollar capacidades comunicativas adecuadas para interactuar de manera efectiva en contextos culturalmente diversos.

Teoría de la Nueva Gestión Pública

Según Satán y Vegas (2025), la nueva gestión pública promueve un modelo de administración estatal basada en resultados, descentralización, responsabilidad y fortalecimiento de la cultura organizacional, aspectos que son indispensables para que los servidores públicos brinden servicios de calidad, contribuyendo así al desarrollo de entidades más eficientes generadoras de valor público. Cabe resaltar, que la cultura organizacional es parte del clima laboral y al fortalecerlo se mejora el desempeño institucional, la productividad y el cumplimiento de metas.

Comunicación organizacional

Son mensajes que se generan entre compañeros de trabajo que pueden ser verbales o no verbales, para Tamayo (2020) , es la agrupación de acciones realizadas por una organización a fin de generar sostenibilidad en los vínculos interpersonales, utilizando los medios de comunicación disponibles. Asimismo, Delgado et al. (2021), afirma que es una transmisión de información de las jerarquías entre ellas mismas dentro de una entidad que lo convierte en indispensable para un buen clima laboral.

Comunicación pública

Dentro de la administración pública, las comunicaciones públicas se refieren a las maneras en que las instituciones gubernamentales manejan la información, inspiran la participación y fortalecen las relaciones con los ciudadanos y sus servidores públicos. Un flujo de comunicación institucional efectivo ayuda a mejorar la confianza, la transparencia y la administración pública en general. (Kadev, 2024).

Dimensiones de la comunicación organizacional

Sánchez (2007) sostiene que es crucial para el crecimiento profesional de los servidores en su clima laboral. Asimismo, señala que las dimensiones de esta son cinco: comunicación ascendente, descendente, horizontal, barreras de comunicación y retroalimentación.

Comunicación Ascendente

Traslado de información desde los rangos operativos hasta la alta dirección. Es importante porque permite la identificación de necesidades, inquietudes y percepciones del personal, favoreciendo la toma de decisiones; los trabajadores pueden compartir ideas, sugerencias e inquietudes con sus superiores, eso genera un intercambio bidireccional de información. Este enfoque permite a las empresas tomar ventaja del conocimiento y experiencia de su equipo en todos los niveles jerárquicos, impulsando la innovación, optimizando el proceso decisorio e incrementando la productividad (D'Armas et al., 2020) .

Según Peña, Caldevilla y Batalla (2017) , la comunicación ascendente también juega un rol importantísimo en la generación de un entorno de trabajo favorable. Afirman que cuando los servidores perciben que sus superiores los escuchan y valoran, mejora el entorno organizativo, aumenta productividad y el compromiso con el trabajo. En esa misma línea, las herramientas digitales pueden optimizar la comunicación ascendente, aunque es importante también promover un ambiente organizacional que reconozca la participación activa de los empleados.

Para esto, los líderes deben mostrarse receptivos y mostrar también importancia a las ideas de su equipo.

Comunicación Descendente

Proceso de como la información se efectúa desde niveles superiores hasta niveles inferiores dentro de la organización, su propósito radica en comunicar instrucciones para la labor, políticas, reglas, etc. Y también retroalimentación y evaluar el rendimiento de sus empleados. Su objetivo principal es asegurar que todos los integrantes de la organización compartan y comprendan la meta que se quiere alcanzar, promoviendo una cultura de transparencia y responsabilidad. Medina et al. (2024) señalan que esta dimensión tiene como propósito analizar la interacción comunicativa entre los jefes y subordinados, tomando en cuenta claro está los indicadores de desempeño, metas y objetivos, lo que nos permitirá fortalecer las coordinaciones y el cumplimiento.

Comunicación Horizontal

Compartición de información entre colaboradores de diferentes oficinas que ocupan un rango laboral similar, lo cual favorece al trabajo en conjunto y la coordinación de actividades, creando un entorno de trabajo integrado, eficiente y eficaz. Sin embargo, una mala gestión trae consigo conflictos que afecten la cohesión organizacional y la claridad en la asignación de responsabilidades (Peña et al.,2017). D'Armas et al. (2020) señalan que dicha dimensión analiza el flujo de información entre colegas dentro del ámbito laboral, promoviendo un entono de

apoyo fundamentado en la libertad y confianza en la resolución de conflictos y aclarar posibles malentendidos.

Barreras de la comunicación

Son las condiciones que filtran, obstaculizan o distorsionan el proceso comunicativo, estos pueden ser: sobrecarga de información, distribución física y distancia. Según Medina et al. (2024) dichas barreras tienen como indicadores a los medios de comunicación y la comunicación defensiva que miden los diversos factores de interferencia.

Retroalimentación

Según D'Armas (2020) es el proceso mediante el cual se verifica que el mensaje haya sido recibido y comprendido correctamente, generando una idea al emisor sobre la precisión con la que fue interpretado su mensaje. Esta dimensión es crucial, ya que permite medir a través del indicador de comprensión la eficacia comunicativa.

Teorías de la comunicación organizacional

Una teoría contemporánea propuesta por Pacheco y Alvarez (2022) quienes analizan la evolución de esta en estructuras empresariales sofisticadas. Ellos sostienen que la comunicación ha pasado de ser una herramienta meramente informativa a un componente estratégico fundamental para la gestión administrativa e institucional. Este enfoque resalta cuan importante es comunicación interna para fortalecer la cohesión y mejora de eficacia en una organización, enfatizando que la comunicación efectiva fortalece la cultura, lo cual favorece al clima laboral.

Una teoría funcionalista, surgió a finales de 1930 e inicios de 1940, con la era industrial, la comunicación organizacional era crucial para aumentar la productividad, la efectividad y la eficiencia del colaborador y se producía de manera vertical, es decir, la alta gerencia de la organización lo utilizaba para asignar tareas que tenían que cumplirse en el menor tiempo posible (Palacios, 2015).

Rivera et al. (2005) sostienen que dicha comunicación es una herramienta esencial para generar sinergia, ya que facilita la gestión institucional. Asimismo, esta teoría afirma que cuando la comunicación es abierta y fluida, se asumen compromisos y se asignan funciones en los diferentes niveles, de tal manera que se brinda un trabajo de calidad.

La teoría que indica Contreras y Garibay (2020) citando a Andrade (1991) plantean que la estructura de la comunicación organizacional tiene tres aspectos, como fenómeno natural que es propio de la humanidad; como disciplina ya que los mensajes se enmarcan con un propósito específico; y como agrupación de actividades y técnicas para la transmisión efectiva y diseño de mensajes. Otra teoría importante, es la que sostiene Silva (2011) la comunicación organizacional como respuesta a las demandas empresariales, facilitando la relación con su entorno, generando un excelente desempeño laboral y un trabajo coordinado entre los colaboradores.

Comunicación y construcción de significados en contextos interculturales

La comunicación organizacional es una parte indispensable para su desarrollo de entidades públicas, ya que posibilita la coordinación de las actividades internas, el perfeccionamiento de la labor de los servidores, y la optimización de la gestión

institucional. Diferentes investigaciones evidenciaron que la comunicación organizacional influencia de manera positiva en el desempeño y la gestión pública. (Kadir & Alwi, 2023).

En diversos contextos organizacionales, como entornos interculturales y bilingües, la comunicación va más allá de reproducir mensajes para incluir la creación de un significado articulado entre compañeros de trabajo, por lo que es un proceso social donde colaboradores, en un contexto cultural determinado, procesan, negocian y comparten significados. En instituciones ubicadas en contextos interculturales, como las UGEL Interculturales Bilingües, este proceso se vuelve más complejo por la presencia de más de un idioma y diferentes sistemas de interacción cultural y social. Por lo tanto, esta variable se centra en fomentar la comprensión, participación activa y la construcción colaborativa de metas institucionales.

Clima Laboral

Es el conjunto de atributos dentro de una organización que facilitan o dificultan el progreso laboral de sus miembros, para Torres et al. (2018) es el resultado en que los trabajadores perciben los factores organizacionales presentes en el centro de trabajo, tales como el liderazgo, la estructura organizacional y las relaciones interpersonales. En ese sentido, Tulcan Matabanchoy y Guerrero Chaucanes (2021) afirman que evaluar y comprender el clima laboral es fundamental, las entidades identifican las áreas de mejora y previenen los conflictos. Por otro lado, Barrios Casas y Paravic Klijn (2006), manifiesta que un clima laboral saludable busca proteger y promover la salud mental, social y física de los servidores, proporcionando condiciones que faciliten el desarrollo tanto profesional como personal.

Dimensiones del clima laboral

El clima laboral, según Chiquillo et al. (2023) se refiere al entorno psicológico que predomina en una entidad y su repercusión en el comportamiento del personal. Está compuesto de diversas dimensiones, incluyendo la que permite el intercambio de información (comunicación); el reconocimiento manifestado en la valoración de los logros; el ambiente físico, que afecta la comodidad y seguridad; las oportunidades de crecimiento, que facilitan el desarrollo profesional; así como las relaciones interpersonales impactan en la cohesión del equipo; por último, la que establece normas y valores en la entidad conocido como cultura organizacional. Estas dimensiones son claves para comprender el rendimiento global y la felicidad de los servidores.

Prada et al. (2020) señala que también son dimensiones, el apoyo, supervisión y liderazgo; motivación, grado de autonomía, relaciones interpersonales, responsabilidad con los deberes, estabilidad, oportunidades de promoción e inclusión en los procesos de decisión primordial para la productividad laboral.

Se eligió las dimensiones establecidas por Chiquillo et al. (2023):

Comunicación

(Peña Acuña et al., 2017) afirma que es una disciplina que evalúa en cómo se presenta el intercambio de información dentro de un entorno organizacional ya que es un conjunto de mensajes suscitados por los colaboradores de manera verbal o no verbal. Asimismo Delgado et al. (2021) afirma, para que todo el personal se

involucre en los planes, metas y objetivos que se tiene que alcanzar es fundamental la comunicación, de lo contrario no estarían al corriente de todo lo que está pasando en una entidad.

Reconocimiento

Reina (2024) lo define como el mecanismo formal e informal de retribución por logros obtenidos de parte de los servidores. Cabe resaltar, que no solo premia logros, sino que también considera el bienestar emocional del trabajador. Esto significa que lo valora no solo por lo que hace, sino por quién es dentro de la entidad. Además, impulsa la motivación y fortalece la confianza promoviendo una cultura de gratitud y respeto.

Ambiente físico

Chiquillo et al. (2023) argumenta que el ambiente físico son todas las condiciones físicas como infraestructura y recursos disponibles. Para que mejore la motivación, productividad, seguridad y desempeño en el trabajo es necesario un ambiente saludable.

Oportunidades de crecimiento

Consiste en las condiciones y estrategias que permiten a los colaboradores desarrollar su máximo potencial y avanzar en su trayectoria profesional. Las oportunidades de crecimiento profesional hacen que los trabajadores se sientan motivados en el ámbito empresarial. Por lo tanto, la creación de un ambiente para que el colaborador sea valorado impulsará su desempeño (Chiquillo et al., 2023).

Relaciones interpersonales

Se refiere al buen trato entre trabajadores de una entidad, los cuales se resumen en respeto y su nivel de colaboración mutua (Reina, 2024). Las relaciones interpersonales se van construyendo con empatía y confianza, haciendo que cada colaborador se sienta escuchado y valorado dentro de una entidad.

Cultura organizacional

Para Chiquito y Ordoñez (2020) es la agrupación de pautas, valores y actitudes comunes por los miembros de una institución, influyendo en el progreso de sus actividades, así como en la forma en que ellos se relacionan entre sí. Por su parte, Blanco et al. (2021), define como un conjunto de características que distinguen a los integrantes de una entidad, y son creados por ellos mismos de acuerdo a su nivel de motivación.

Teorías del clima laboral

La teoría de Torres et al. (2018) se refiere, a que, aunque el entorno del trabajo es algo intangible tiene una existencia real, ya que todo lo que ocurre en el entorno físico repercute en ella. Además, sostiene que es una atmósfera psicológica y social que vincula al colaborador con su clima laboral fortaleciendo las relaciones interpersonales.

La teoría X y teoría Y de Douglas (1960) plantea dos visiones opuestas sobre la naturaleza del trabajador. La Teoría X parte de la premisa de que los empleados tienden a evitar el trabajo y requieren una rigurosa vigilancia; en cambio la Teoría Y afirma que los trabajadores pueden autodirigirse inclusive si cuentan con las condiciones adecuadas estos

pueden encontrar satisfacción en su labor. En consecuencia, el clima laboral dependerá de la manera en que los líderes gestionen a sus empleados, fomentando un ambiente de control o de autonomía.

Likert (1965) sostiene que el clima organizacional está influenciado por ciertas condiciones y conductas administrativas percibidas. La teoría de Likert establece tres tipos de variables organizacionales: variables causales, hacen énfasis a la evolución de la entidad; variables intermedias, relacionadas con el desempeño y la felicidad laboral; variables finales, muestran objetivos institucionales alcanzados. Desde esta óptica, cuando los líderes toman como prioridad la satisfacción y comunicación entre empleados manteniendo un buen clima laboral habrán logrado un ambiente positivo.

La teoría de los factores según Madero (2019) enfatiza diferencia entre factores higiénicos y factores motivacionales. Los primeros, resultan fundamentales para prevenir insatisfacción como la seguridad en el trabajo y remuneración, que no dan motivación. En contraste, los motivacionales impulsan productividad y satisfacción en el trabajo tales como el desarrollo profesional y el reconocimiento. Por lo tanto, el clima laboral dependerá del equilibrio de estos factores y la capacidad de la empresa para lograrlo.

Marco normativo del sistema educativo

La regulación del funcionamiento de las UGEL se realiza a través de las normas del sistema educativo peruano, que determina las funciones tanto administrativas como pedagógicas que tienen estas entidades en la gestión descentralizada del servicio educativo. Por otro lado, las políticas educativas que responden a la atención de las poblaciones rurales e interculturales, se dirigen a garantizar una educación que sea pertinente y de

calidad, teniendo en cuenta las particularidades y las características socio culturales y lingüísticas de las comunidades. En este sentido, las UGEL interculturales bilingües tienen una función estratégica en la ejecución de estas políticas, lo que hace necesario el fortalecimiento de los procesos de gestión interna, refiriéndose a comunicación organizacional y clima laboral.

2.3. Formulación de hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Hi: La comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho: La comunicación organizacional no se relaciona con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

2.3.2. Hipótesis específicas

Hi1: La comunicación ascendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho1: La comunicación ascendente no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Hi2: La comunicación descendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho2: La comunicación descendente no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Hi3: La comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho3: La comunicación horizontal no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Hi4: Las barreras de la comunicación se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho4: Las barreras de la comunicación no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Hi5: La retroalimentación se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho5: La retroalimentación no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Método de investigación

Fue hipotético-deductivo, que consiste en formular la hipótesis siguiendo un proceso de lo general a lo específico. Inicialmente, se realizará una revisión general a través de artículos de investigación y el marco teórico, luego se planteará la hipótesis y aplicarla de forma específica a la población de estudio, lo cual coincide con De la Cruz (2020) que lo define como la validez de una hipótesis científica determinada mediante la deducción de sus consecuencias vistas en el mundo real, y la posterior verificación a fin de corroborar si las predicciones corresponden a la realidad.

3.2. Enfoque investigativo

Los datos a recopilar serán numéricos y se procesarán mediante métodos estadísticos, lo cual corresponde al cuantitativo, según Jones et al. (2019) , es un enfoque que se centra en el diseño, programación e implementación de tácticas para recopilar y evaluar datos numéricos. Para que los resultados tengan precisión y validez, los mecanismos de recolección de datos deben ser confiables a fin de realizar un estudio correcto. A parte de eso este enfoque nos proporciona una guía estructurada para comprender el desarrollo de la hipótesis, el diseño de nuestro estudio, la recopilación de datos y por su puesto su análisis e interpretación.

3.3. Tipo de investigación

Es básica, generará conocimiento y desarrollará teorías que ayuden a comprender nuestras variables estudiadas. Según Arias (2021) , este tipo de estudio no resuelve

problemas inmediatos, pero sí nos resulta fundamental como base teórica para otras investigaciones. Su finalidad también es ampliar el marco conceptual existente y proporcionar fundamentos sólidos que sirvan para aplicarse en distintos ámbitos de la investigación.

3.4. Diseño de la investigación

No experimental correspondiendo a la no manipulación de variables. Aunque plantean hipótesis, no se asigna un mayor peso a las variables independientes o dependientes, sino que se establecen relaciones entre ellas, de manera que los resultados obtenidos no varíen según el orden en que se analicen. En el año 2025, se realizará la recolección de datos, en concordancia con lo planteado por Hernández y Mendoza (2018), quienes indican que el diseño mencionado está basado en la observación sin manipulación intencional las variables, permitiendo analizar el efecto de unas sobre otras. Asimismo, es de nivel correlacional, el autor menciona que se establecen relaciones entre dos o más variables de un lugar exacto. Además, en un único momento de tiempo se realiza la recolección de datos haciendo énfasis al corte transversal.

3.5. Población, muestra y muestreo

Al conjunto de individuos, objetos, etc. con particularidades afines se le denomina población, mientras que el muestreo es el procedimiento de extracción de la muestra, que es una cantidad representativa del total de elementos. Para la presente investigación, los 55 servidores que laboran en la UGEL IBIR Imaza son la totalidad de la población, y debido a que son pocos individuos que lo conforman, se empleará la muestra censal, y en concordancia con Hernández y Mendoza (2018), en pequeñas poblaciones no se calcula muestra a fin de prevenir que los hallazgos pierdan validez. Si bien no se alcanza el total de

80 colaboradores estipulado en la guía de investigación, la muestra sigue siendo válida, ya que representa la totalidad del personal administrativo de la UGEL. Esto se debe, a que, por la naturaleza de la institución, no cuenta con un mayor número de colaboradores administrativos.

A pesar de que la investigación utiliza una muestra censal, se establecieron ciertos criterios:

Criterios de inclusión:

- Servidores administrativos que realizan labores en UGEL IBIR Imaza.
- Trabajadores con antigüedad mínima de tres meses en la institución, lo cual permite que tengan conocimiento del funcionamiento organizacional.

Criterios de exclusión:

- Servidores con licencia, vacaciones y/o destacados fuera de la institución durante el periodo de aplicación del cuestionario.
- Servidores que no completaron adecuadamente el cuestionario o presentaron respuestas incompletas.

3.6. Variables y operacionalización

Tabla 1 Operacionalización de la comunicación organizacional

Variable	Concepto	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa (Niveles)
Comunicación organizacional	Según Tamayo (2020) es la agrupación de diversas acciones ejecutadas por la entidad a fin de lograr sostenibilidad en las relaciones interpersonales, considerando el aprovechamiento eficaz de los medios de comunicación disponibles.	Para medir esta variable, se utilizará la teoría propuesta por Silva (2011), el cual lo divide en cinco dimensiones.	Comunicación ascendente, Comunicación descendente, Comunicación horizontal, Barreras de la comunicación y Retroalimentación.	Nivel de confianza y participación de los servidores, Número de comunicados, motivación, Canales comunicativos, lista de asistencia a reuniones, Sobrecarga de información, distancia, Comprensión de la información.	Ordinal	Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Operacionalización del clima laboral

Variable	Concepto	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Escala valorativa (Niveles)
Clima laboral	Agrupación de condiciones que facilitan o limitan el desarrollo en el trabajo. Torres et al. (2018), lo define como el resultado de su percepción de los empleados sobre los factores presentes en el centro de trabajo, tales como estructura, liderazgo y relaciones interpersonales.	Chiquillo et al. (2023), lo define con seis dimensiones.	Comunicación, reconocimiento, ambiente físico, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales y cultura organizacional.	Colaboradores que comprenden información, Frecuencia de reconocimientos, Estado de las instalaciones, Número de programas de formación, tasa de rotación, Trabajo en equipo, compromiso y Nivel de satisfacción laboral.	Ordinal	Siempre = 5 Casi siempre = 4 A veces = 3 Casi nunca = 2 Nunca = 1

Fuente: Elaboración propia

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.7.1. Técnica

Se utilizó la encuesta, según Hernández y Mendoza (2018) permite recopilar información estandarizada de los elementos que conforman la muestra, mediante un conjunto de preguntas cuidadosamente diseñadas. Estas preguntas, que pueden ser abiertas o cerradas, buscan obtener datos precisos acerca de conductas, actitudes, o sus características demográficas de los encuestados.

3.7.2. Descripción

El cuestionario fue utilizado como instrumento de recolección de información, que se refiere al conjunto de interrogantes diseñadas para medir a cada una de las variables específicas. Estas preguntas permitieron recolectar información pertinente de las características y conductas de los encuestados, facilitando la recolección estructurada y sistemática. Además, mediante la escala de Likert que es la serie de enunciados formulados como afirmaciones, ante los cuales los participantes deben responder eligiendo entre varias opciones de una escala, generalmente de cinco puntos (1=Nunca, 2=Casi nunca, 3=A veces, 4=Casi siempre y 5= Siempre). Cada punto de la escala recibe un valor numérico, y se asigna una puntuación específica a cada participante según la afirmación evaluada (Hernández y Mendoza, 2018).

3.7.3. Validación

Con el juicio de cinco expertos investigadores en la temática se efectuó la validación. Para esto, se diseñó un cuestionario específico para cada variable analizada en el estudio. Según Hernández y Mendoza (2018), este proceso está basado en la opinión de especialistas, los cuales garantizan que las dimensiones medidas sean representativas de la

totalidad vinculadas a los parámetros estudiados. Se les solicitó analizar la relevancia, pertinencia y claridad de las preguntas.

3.8. Confiabilidad

Un instrumento confiable generará información que es consistente y válida, a parte esto es necesario para responder con exactitud a las preguntas de investigación y producir resultados que se puedan replicar y aplicar en un futuro. Hernández y Mendoza (2018), señalan que es nivel coherente en los resultados cuando se aplica en múltiples ocasiones a un mismo individuo o muestra, obteniendo datos similares en cada medición. Además, mediante un aplicativo de Google se aplicará el cuestionario de la prueba piloto a quince colaboradores de otra entidad pública con características similares de manera virtual. Dichos resultados se analizaron utilizando el software SPSS a fin de obtener el alfa de Cronbach. Si este resultado se encuentra entre 0.7 y 0.9, el instrumento es confiable, permitiendo su aplicación a toda la muestra, compuesta por 55 colaboradores.

A continuación, se tiene los hallazgos de confiabilidad de la evaluación piloto, los cuales reflejan que para la variable comunicación organizacional el Alfa es de 0.834 (Tabla 3) indicando que es posible aplicar el cuestionario a toda la muestra.

Tabla 3 Resultados para el cuestionario de la comunicación organizacional

Alfa de Cronbach	Encuestados
.834	20

Asimismo, se realizó el cálculo para la variable clima laboral, obteniendo un Alfa de 0.886 (Tabla 4), haciendo énfasis a una alta confiabilidad del instrumento.

Tabla 4 Resultados para cuestionario del clima laboral

Alfa de Cronbach	Encuestados
.886	24

FICHA TÉCNICA: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre del instrumento: Comunicación Organizacional

Objetivo del instrumento: Recopilar información para evaluar el nivel de comunicación organizacional en los trabajadores de la UGEL IBIR Imaza.

Variable: Comunicación organizacional

Dimensiones: Comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, barreras de la comunicación y retroalimentación.

Autores: Basado en el enfoque teórico de Silva (2011) sobre comunicación organizacional.

Año: 2025

Tipo de instrumento: Cuestionario

Número de ítems: 20

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de administración: 10 a 15 minutos aproximadamente.

Usos: Evaluación de los niveles de comunicación organizacional en los colaboradores de la UGEL IBIR Imaza.

Estructura: El cuestionario está estructurado en cinco dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, barreras de la comunicación y retroalimentación. Estas dimensiones permiten analizar los diferentes flujos comunicativos presentes dentro de la organización.

Escala de medición:

De tipo ordinal, basada en el modelo de escala Likert con cinco categorías:

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

Los rangos de medición permiten clasificar los niveles de comunicación organizacional en bajo, medio y alto.

Validez y confiabilidad:

La validez se determinó mediante juicio de cinco expertos en el tema de investigación y gestión organizacional, evaluaron pertinencia, claridad y relevancia de los ítems. Según Hernández y Mendoza (2018), este procedimiento permite garantizar que los instrumentos midan adecuadamente las dimensiones del fenómeno estudiado.

La confiabilidad se evaluó mediante una prueba piloto aplicada a 15 colaboradores de una entidad pública con características similares. Los resultados se analizaron mediante el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software SPSS, obteniéndose un valor de 0.834, lo cual indica un nivel adecuado de consistencia interna del instrumento.

FICHA TÉCNICA: CLIMA LABORAL

Nombre del instrumento: Clima Laboral

Objetivo del instrumento: Recoger información para evaluar el clima laboral en los trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza.

Variable: Clima laboral

Dimensiones: Comunicación, reconocimiento, ambiente físico, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales y cultura organizacional.

Autores: Elaboración propia, basado en el enfoque teórico de Torres et al. (2018) y Chiquillo et al. (2023).

Año: 2025

Tipo de instrumento: Cuestionario

Número de ítems: 24

Aplicación: Individual y colectiva

Tiempo de administración: 15 minutos aproximadamente

Usos: Evaluación del clima laboral percibido por los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza.

Estructura: El cuestionario se encuentra estructurado en seis dimensiones: comunicación, reconocimiento, ambiente físico, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales y

cultura organizacional. Estas dimensiones permiten evaluar las condiciones organizacionales que influyen en la percepción del clima laboral de los trabajadores.

Escala de medición:

La escala de medición es ordinal tipo Likert con cinco niveles de respuesta:

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

Los rangos de medición permiten clasificar los niveles de clima laboral en bajo, medio y alto.

Validez y confiabilidad:

La validez fue establecida con juicio de expertos, ellos evaluaron claridad, pertinencia y coherencia de los enunciados con relación a las dimensiones del clima laboral. Este procedimiento permite asegurar la adecuación del instrumento para la medición de la variable (Hernández y Mendoza, 2018).

Se calculó la confiabilidad con una prueba piloto aplicada a 15 colaboradores de otra institución pública con características similares. El análisis se realizó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software SPSS, obteniéndose un valor de 0.886, indicando un alto nivel de consistencia interna.

3.9. Procesamiento y análisis de datos

Es un proceso fundamental en toda investigación, los resultados requieren una interpretación adecuada. Asimismo, el análisis estadístico puede ser inferencial o descriptivo de acuerdo a los parámetros de medición de las variables. El estadístico de correlación a utilizado se definió según los hallazgos de la evaluación de normalidad, si estos presentan

una distribución normal se trabajará con correlación de Pearson de lo contrario con correlación de Spearman (Hernández y Mendoza, 2018) .

El procedimiento inició con la recolección de información mediante cuestionarios. Para ello, previamente se solicitó la autorización del director de la UGEL mediante documento, luego de que este autorizara, la encuesta se realizó de manera presencial. A continuación, se generó una base de datos numérica y se utilizó el programa de software Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) para análisis inferencial y descriptivo.

Para el análisis descriptivo se establecieron rangos y niveles de interpretación mediante un proceso de baremación a fin de obtener las tablas y gráficos estadísticos de las dimensiones de cada una de las variables y su interpretación.

Respecto al análisis inferencial, se contrastó la hipótesis con prueba de normalidad, para determinar el comportamiento de los datos y se seleccionó el estadístico adecuado, luego se obtuvo el coeficiente de correlación para establecer la relación entre las variables y corroborar cada una de las hipótesis planteadas en el estudio.

3.10. Aspectos éticos

Se ejecutó conforme a lo establecido en el Reglamento Ético para investigación universitaria, utilizando las normas APA en su séptima edición, otorgando el debido crédito a los autores mediante citas adecuadas. Además, se siguió los pasos indicados de la guía de elaboración de tesis cuantitativa. Asimismo, se utilizó el Turnitin para calcular la similitud y asegurar la originalidad. Cabe destacar que no se empleó herramientas de inteligencia artificial para la redacción de este trabajo.

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados

4.2. Análisis descriptivo de resultados

Se presentan las preguntas y la cantidad de encuestados en cada respuesta.

Tabla 5 Respuesta de los encuestados por cada pregunta

Nº	Preguntas	Respuestas					Total
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	2	10	21	16	6	55
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	2	4	24	14	11	55
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	2	6	17	16	14	55
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	4	5	16	19	11	55
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	0	0	6	15	34	55
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	1	3	15	17	19	55
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	1	6	18	19	11	55

8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	0	0	4	16	35	55
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	22	8	16	7	2	55
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	4	6	21	16	8	55
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	1	1	13	14	26	55
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	0	6	16	20	13	55
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	6	17	16	12	4	55
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	2	13	21	14	5	55
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	9	16	21	7	2	55
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	12	20	15	7	1	55
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	2	4	17	20	12	55
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	1	7	25	17	5	55

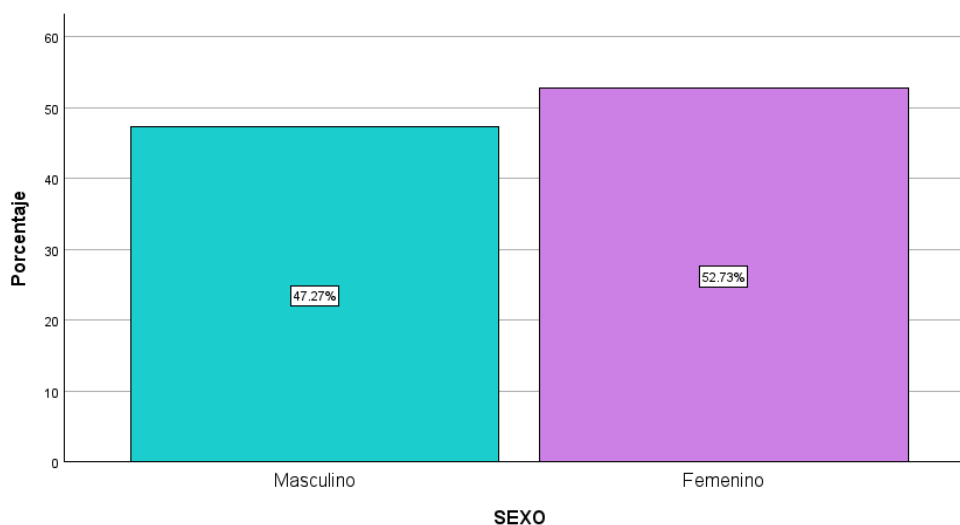
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	0	8	13	26	8	55
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	0	5	10	26	14	55
21	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	0	3	15	29	8	55
22	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	1	3	17	24	10	55
23	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	0	8	11	25	11	55
24	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	2	11	15	16	11	55
25	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	11	13	15	8	8	55
26	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	11	14	17	8	5	55
27	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	33	8	7	3	4	55
28	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	9	13	15	15	3	55
29	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	9	16	16	11	3	55
30	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y	10	18	12	11	4	55

	funcional para que realices tus tareas.						
31	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	7	19	10	11	8	55
32	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	6	14	13	13	9	55
33	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	12	15	16	7	5	55
34	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	11	10	23	9	2	55
35	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	13	17	12	8	5	55
36	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	16	15	16	5	3	55
37	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	6	12	11	22	4	55
38	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	2	8	14	17	14	55
39	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	1	2	13	22	17	55
40	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	1	3	5	19	27	55

41	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	0	0	8	19	28	55
42	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	0	6	7	16	26	55
43	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	0	3	13	20	19	55
44	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	1	0	5	19	30	55

Se consideran para el análisis descriptivo los resultados por cada dimensión de las variables. Obteniendo lo siguiente:

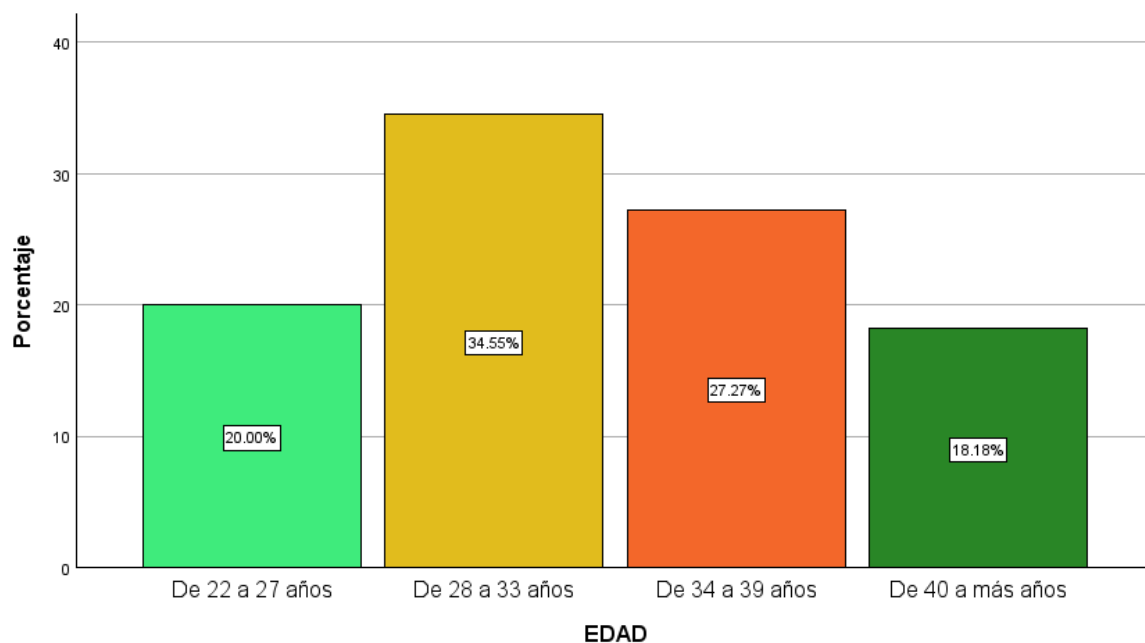
Figura 1 Sexo de los encuestados



En la figura 1, un 52.73% de servidores son mujeres y un 47.27% son varones, aunque la diferencia no es extensa, se evidencia, que, dentro de la entidad estudiada, las mujeres representan la mayor proporción de servidores públicos, lo cual podría asociarse al

aumento de participación del género femenino en las funciones administrativas de la gestión pública.

Figura 2 Edad de los encuestados

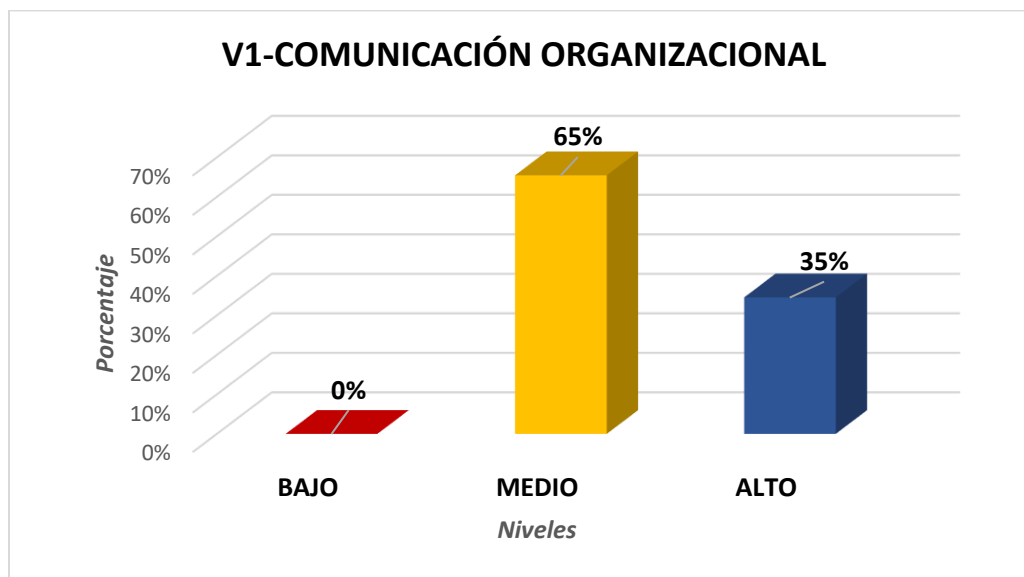


El rango de edad de los servidores encuestados se muestra en la figura 2. En aumentada cantidad se encuentran en una edad de 28 a 33 años, lo que representa un 34.55% de los encuestados. Cabe resaltar que la mayor parte de los colaboradores se encuentra en la etapa de 22 a 39 años y en menor porcentaje se encuentran los servidores de 40 años a más con un 18.18%. Por lo tanto, la entidad cuenta mayormente con trabajadores jóvenes lo que puede influir en la adaptación a cambios y participación en dinámicas organizacionales.

Tabla 6 Baremación de comunicación organizacional

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	20	46.667	0	0%
Medio	47	73.333	36	65%
Alto	74	100	19	35%
Total			55	100%

Figura 3 Nivel de comunicación organizacional



En la figura 3 un 65% de colaboradores en comunicación organizacional se encuentra en nivel medio, mientras que el 35% alcanza nivel alto y no se registran casos en nivel bajo. Estos resultados evidencian que, en la UGEL Imaza, la comunicación organizacional se sitúa predominantemente en un nivel moderado.

En ese sentido, se infiere que existen canales y prácticas comunicativas establecidos que permiten el intercambio de información dentro de la entidad; sin embargo, estos aún no logran consolidarse plenamente en niveles óptimos para la totalidad de los colaboradores. La presencia significativa en nivel medio refleja que la comunicación es funcional, pero con limitaciones en su eficacia y alcance.

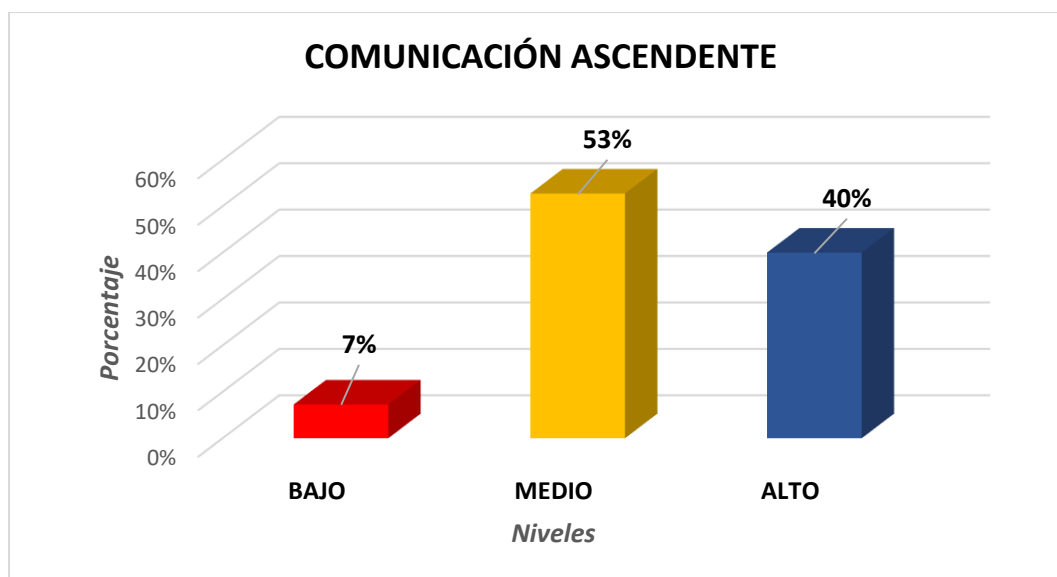
No obstante, el hecho de que no se presenten niveles bajos constituye un aspecto favorable, ya que indica la ausencia de deficiencias críticas en la comunicación. Por ello, resulta necesario fortalecer los mecanismos existentes, promoviendo una comunicación más

fluida, participativa y efectiva, acorde al contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 7 Baremación de comunicación ascendente

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	4	7%
Medio	10	14.667	29	53%
Alto	15	20	22	40%
Total			55	100%

Figura 4 Nivel de comunicación ascendente



En la figura 4, el 53% de colaboradores en comunicación ascendente muestra un nivel medio, 40% alcanza nivel alto y 7% en nivel bajo.

Esto evidencia que, en su mayoría, los colaboradores perciben que la comunicación hacia los niveles superiores se desarrolla de manera moderada, lo que indica que existen canales establecidos para expresar opiniones, sugerencias o inquietudes. Sin embargo, el hecho de que un porcentaje importante se ubique en nivel medio y aún exista un grupo en

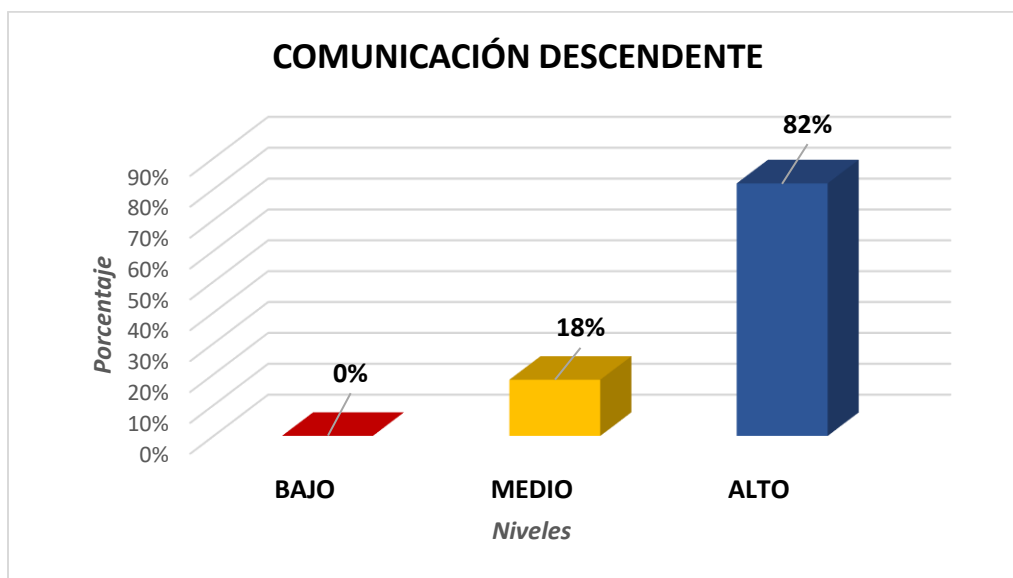
nivel bajo sugiere que estos mecanismos no son completamente efectivos o accesibles para todos.

En ese sentido, si bien se identifican condiciones favorables en la comunicación ascendente, es necesario fortalecer las estrategias institucionales que promuevan una mayor apertura, confianza y participación en la transmisión de información hacia el máximo nivel jerárquico.

Tabla 8 Baremación de comunicación descendente

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	0	0%
Medio	10	14.667	10	18%
Alto	15	20	45	82%
Total			55	100%

Figura 5 Nivel de comunicación descendente



En la figura 5, 82% de colaboradores se encuentra con comunicación descendente en nivel alto, 18% en nivel medio sin registro de nivel bajo.

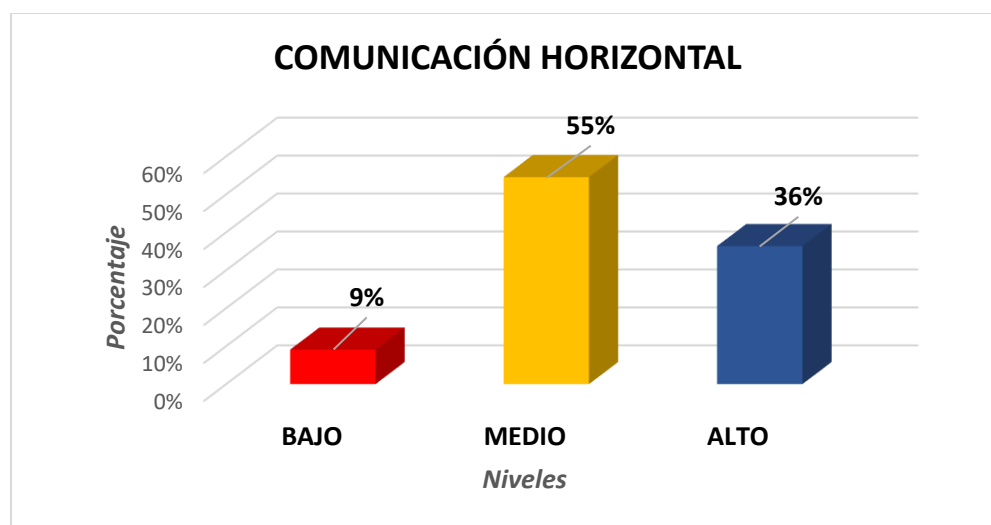
Estos resultados evidencian que una comunicación proveniente de los niveles jerárquicos superiores hacia los colaboradores se desarrolla de manera efectiva y predominante, indicando que transmite información clara y oportuna.

Asimismo, la ausencia de niveles bajos refuerza la idea de que canales formales de comunicación descendente están adecuadamente establecidos y funcionales dentro de la organización. No obstante, la presencia de un grupo en nivel medio implica que es necesario continuar fortaleciendo estos procesos, garantizando que la información llegue de manera uniforme a todos.

Tabla 9 Baremación de comunicación horizontal

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	5	9%
Medio	10	14.667	30	55%
Alto	15	20	20	36%
Total			55	100%

Figura 6 Nivel de comunicación horizontal



El 55% de los colaboradores están en nivel medio, 36% en nivel alto y 9% en nivel bajo de comunicación horizontal (Figura 6). Esto evidencia, en colaboradores del mismo

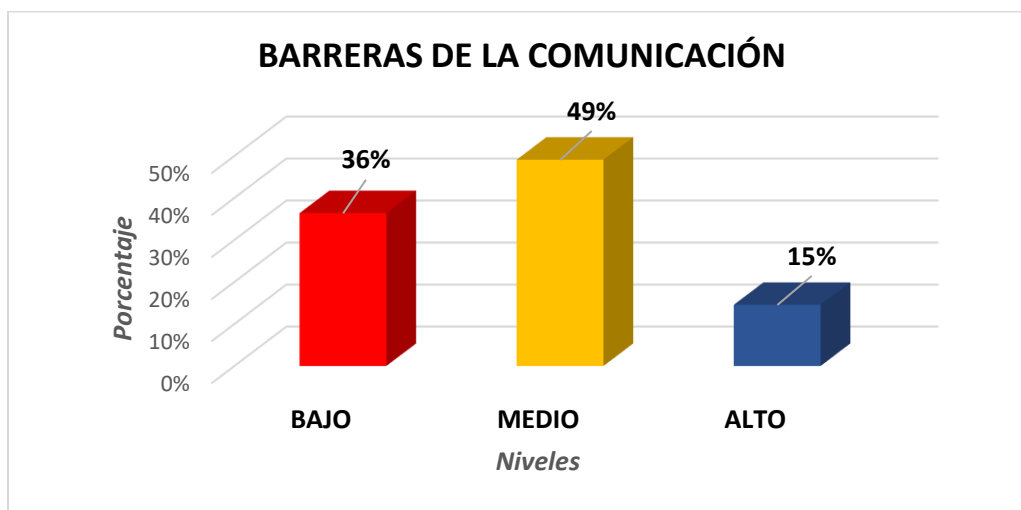
nivel jerárquico la comunicación se desarrolla moderadamente, lo que indica que existe interacción y coordinación entre pares; sin embargo, esta no es completamente óptima.

Asimismo, aunque un porcentaje significativo alcanza un nivel alto, pero niveles medios y bajos sugiere que aún existen limitaciones en la fluidez de la comunicación, trabajo en equipo o intercambio de información entre áreas. En ese sentido, se hace necesario fortalecer estrategias que promuevan una mayor integración, colaboración y cohesión entre los colaboradores.

Tabla 10 Baremación de barreras de la comunicación

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	20	36%
Medio	10	14.667	27	49%
Alto	15	20	8	15%
Total			55	100%

Figura 7 Nivel de barreras de la comunicación



En la figura 7, 49% de los colaboradores en barreras de la comunicación percibe nivel medio, 36% nivel bajo y 15% nivel alto.

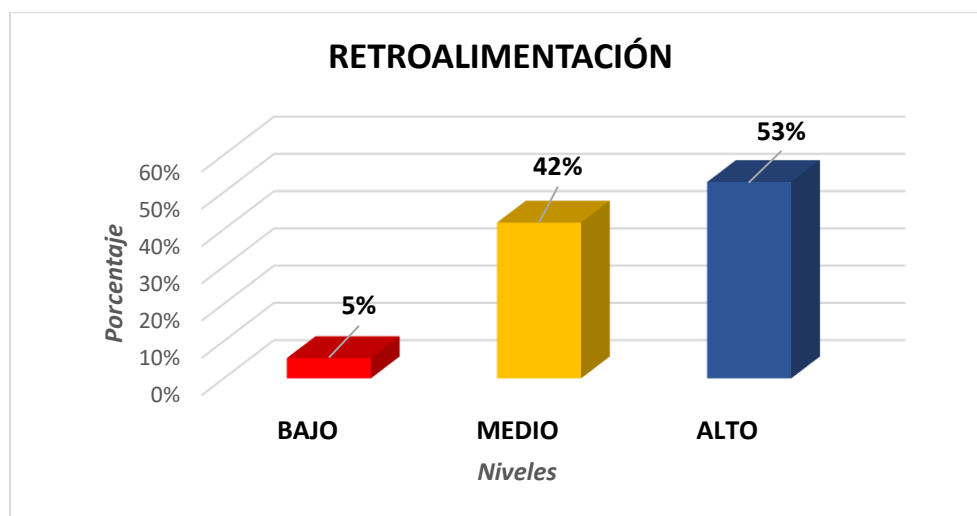
Si bien una parte importante de colaboradores percibe pocas dificultades en el proceso comunicativo, existe un grupo significativo que experimenta barreras de manera moderada, lo que puede afectar la fluidez y efectividad de la comunicación.

Asimismo, la presencia del 15% en nivel alto indica que, para un sector de los colaboradores, las barreras de comunicación son frecuentes, lo cual podría estar relacionado con factores como deficiencias en los canales comunicativos o limitaciones en la interacción entre oficinas. En ese sentido, se hace necesario identificar y reducir dichas barreras y mejorar la comunicación organizacional.

Tabla 11 Baremación de retroalimentación

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	3	5%
Medio	10	14.667	23	42%
Alto	15	20	29	53%
Total			55	100%

Figura 8 Nivel de retroalimentación



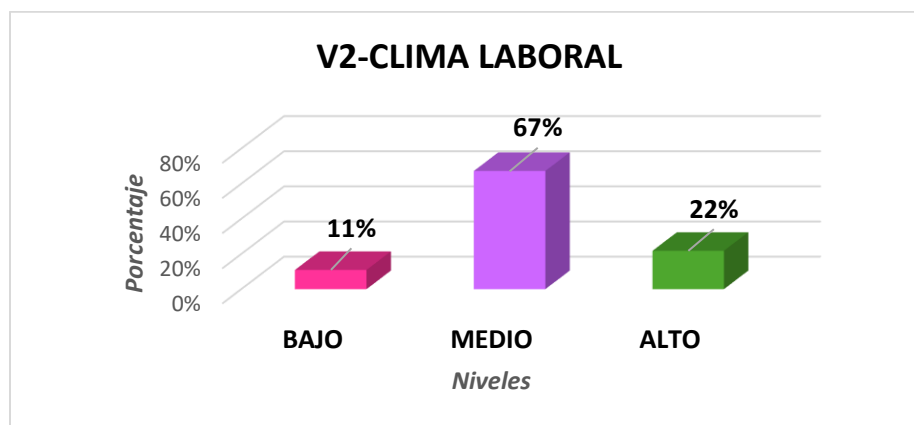
En la figura 8, el 53% de colaboradores presenta un nivel alto de retroalimentación, seguido de 42% en nivel medio y 5% en nivel bajo. Esto evidencia que, en la UGEL Imaza, la retroalimentación se desarrolla de manera mayoritariamente favorable.

En ese sentido, se infiere que los colaboradores reciben respuestas y orientaciones respecto a su desempeño o a la información transmitida, lo cual contribuye a fortalecer el proceso comunicativo dentro de la institución. Asimismo, la predominancia de niveles altos sugiere la existencia de mecanismos que facilitan el intercambio de información en doble vía. No obstante, la presencia de niveles medio y bajo indica que aún existen oportunidades de mejora, especialmente en garantizar que la retroalimentación sea oportuna, clara y accesible para todos los colaboradores, considerando el contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 12 Baremación de clima laboral

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	24	56	6	11%
Medio	57	88	37	67%
Alto	89	120	12	22%
Total			55	100%

Figura 9 Nivel del clima laboral



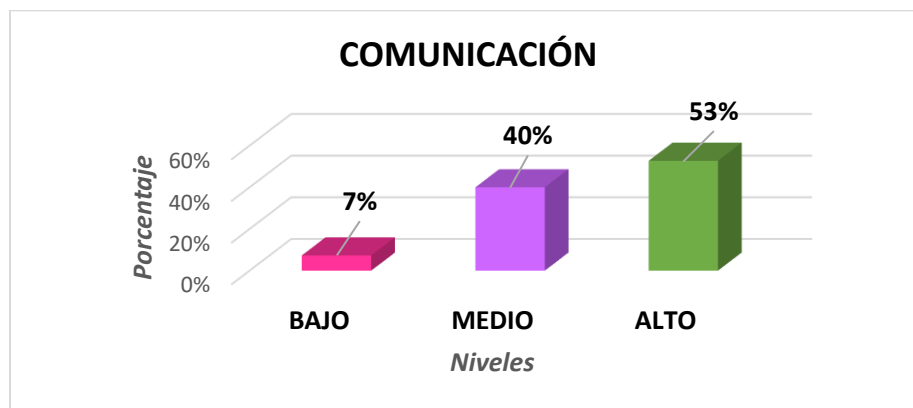
En la figura 9, 67% de colaboradores está en nivel medio de clima laboral, 22% en nivel alto y 11% en nivel bajo. Evidenciando que, en la UGEL el clima laboral se sitúa predominantemente en un nivel moderado.

En ese sentido, se infiere que la institución presenta condiciones laborales aceptables que permiten el desarrollo de las actividades; sin embargo, estas no son completamente óptimas para la totalidad de los colaboradores. Lo que predomina en el nivel medio refleja que, aunque existen aspectos positivos en el ambiente de trabajo, también persisten limitaciones que lo afectan. No obstante, el porcentaje de nivel alto constituye un aspecto favorable que evidencia la existencia de buenas prácticas institucionales; mientras que el nivel bajo, aunque minoritario, implica adoptar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de dimensiones como el reconocimiento.

Tabla 13 Baremación de comunicación

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	4	7%
Medio	10	14.667	22	40%
Alto	15	20	29	53%
Total			55	100%

Figura 10 Nivel de comunicación



En la figura 10, 53% colaboradores en esta dimensión está nivel alto, seguido de 40% en nivel medio y 7% en nivel bajo. Dejando en evidencia que, en la UGEL Imaza, la comunicación como componente del clima laboral se desarrolla mayoritariamente favorable.

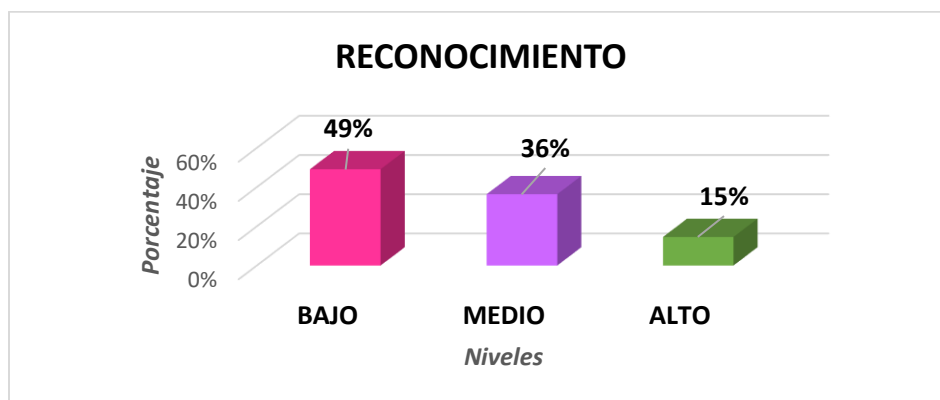
En ese sentido, se infiere que los colaboradores perciben que existe un adecuado intercambio de información, lo cual contribuye a la coordinación de actividades y al fortalecimiento de las relaciones laborales. Asimismo, que predomine el nivel alto sugiere que la comunicación interna favorece a un ambiente de trabajo regularmente positivo.

No obstante, la presencia de niveles medio y bajo indica que aún existen aspectos por mejorar, especialmente en garantizar esta sea efectiva y accesible para todos los colaboradores, considerando las particularidades del contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 14 Baremación de reconocimiento

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	27	49%
Medio	10	14.667	20	36%
Alto	15	20	8	15%
Total			55	100%

Figura 11 Nivel de reconocimiento



En la figura 11, el 49% del personal presenta nivel bajo en reconocimiento, seguido de 36% nivel medio y 15% nivel alto. Esto evidencia que, en UGEL Imaza, el reconocimiento laboral se percibe mayormente como insuficiente.

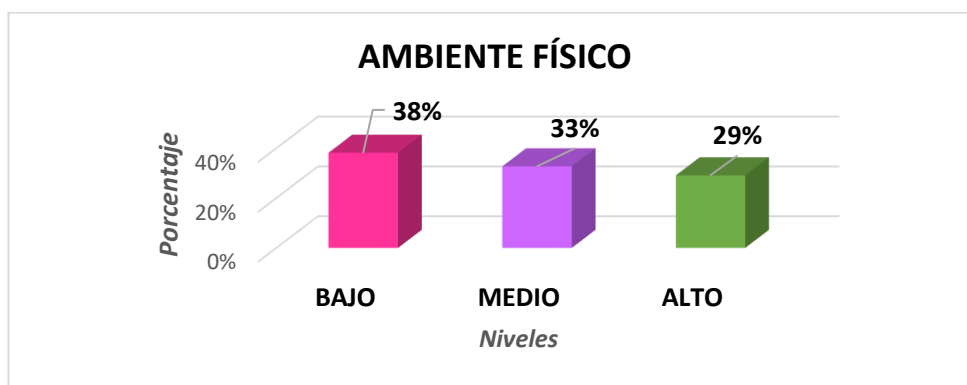
De acuerdo a ello, se infiere que una parte importante de los colaboradores considera que su desempeño, esfuerzo o logros no son valorados por la institución, lo cual puede afectar el compromiso y satisfacción laboral. Un bajo porcentaje en nivel alto refuerza la idea de que las prácticas de reconocimiento no están consolidadas.

No obstante, la presencia de niveles medio y alto indica que existen algunos esfuerzos institucionales en este aspecto; sin embargo, resulta necesario fortalecer estrategias que promuevan el reconocimiento oportuno y equitativo del trabajo de los colaboradores.

Tabla 15 Baremación de ambiente físico

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	21	38%
Medio	10	14.667	18	33%
Alto	15	20	16	29%
Total			55	100%

Figura 12 Nivel de ambiente físico

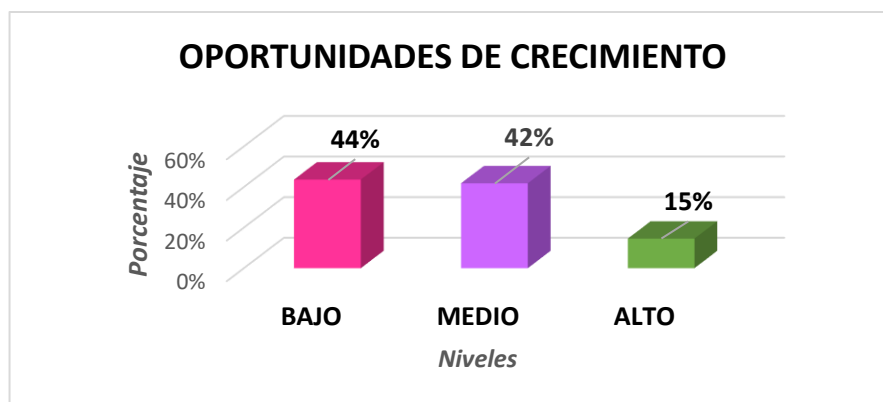


En la figura 12, el 38% de los colaboradores referente a esta dimensión están nivel bajo, 33% nivel medio y 29% nivel alto. Estos resultados evidencian que en UGEL Imaza, las condiciones físicas del entorno laboral no son percibidas de manera plenamente favorable. En ese sentido, se infiere que existen limitaciones relacionadas con la infraestructura, los recursos o las condiciones del espacio de trabajo, lo cual influye en el desempeño en el trabajador. La distribución relativamente equilibrada entre los tres niveles refleja una percepción heterogénea, aunque con predominio desfavorable. Sin embargo, un porcentaje considerable en niveles medio y alto indica que algunas áreas o condiciones cumplen con estándares aceptables; sin embargo, resulta necesario implementar mejoras en el ambiente físico para garantizar condiciones laborales adecuadas, especialmente considerando el contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 16 Baremación de oportunidades de crecimiento

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	24	44%
Medio	10	14.667	23	42%
Alto	15	20	8	15%
Total			55	100%

Figura 13 Nivel de oportunidades de crecimiento



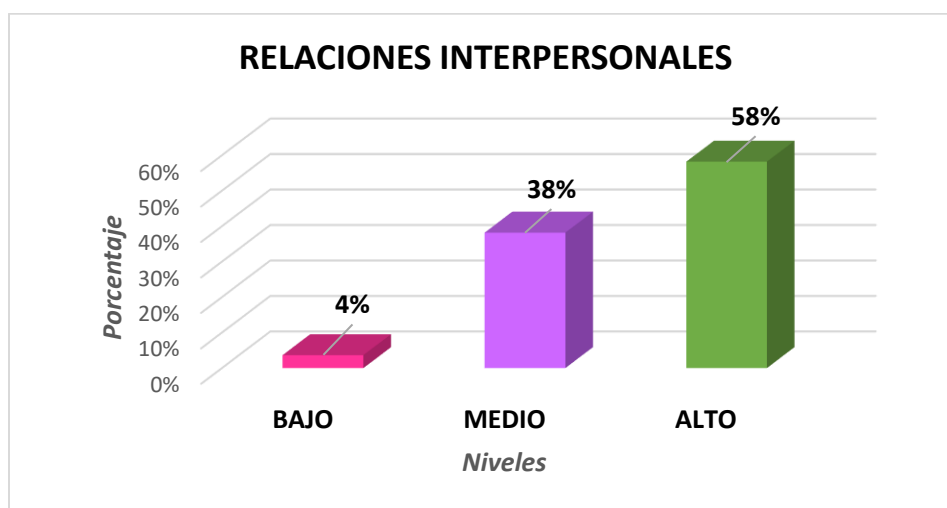
En la figura 13, el 44% de servidores en oportunidades de crecimiento están con nivel bajo, 42% nivel medio y 15% nivel alto. Estos resultados evidencian que, en la UGEL IBIR Imaza, las oportunidades en crecimiento laboral son percibidas mayoritariamente como limitadas. En ese sentido, se infiere que una proporción importante de los colaboradores considera que no existen suficientes posibilidades de capacitación para el desarrollo de habilidades, lo cual puede afectar su motivación y proyección profesional.

No obstante, la cercanía entre los niveles bajo y medio indica que existen algunos esfuerzos institucionales en este ámbito; sin embargo, resulta necesario fortalecer políticas y estrategias que promuevan el desarrollo profesional de los colaboradores, especialmente considerando el contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 17 Baremación de relaciones interpersonales

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	2	4%
Medio	10	14.667	21	38%
Alto	15	20	32	58%
Total			55	100%

Figura 14 Nivel de relaciones interpersonales

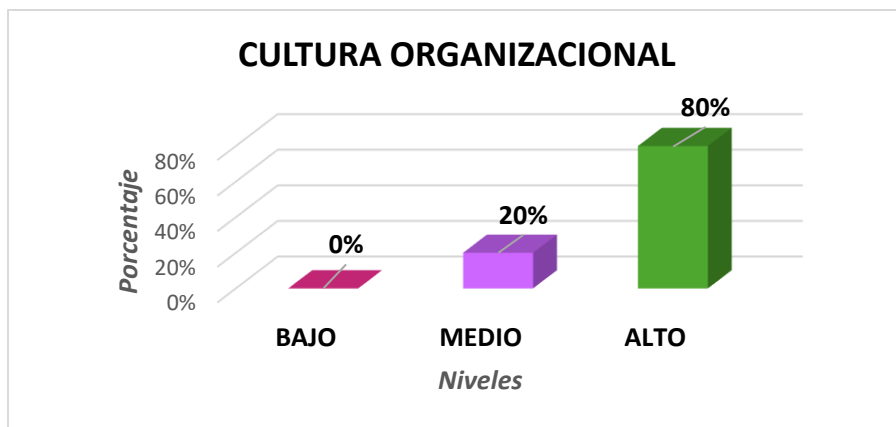


En la figura 14, 58% del personal se ubica con nivel alto respecto a relaciones interpersonales, seguido del 38% en nivel medio y 4% en nivel bajo. Estos evidencian que, en la UGEL Imaza, las relaciones entre los colaboradores se desarrollan de manera mayormente favorable. En ese sentido, se infiere que existe un adecuado clima en el trabajo, basado en la interacción y colaboración entre compañeros de trabajo, lo cual contribuye positivamente al entorno laboral y logro de metas. La predominancia del nivel alto sugiere que las relaciones interpersonales constituyen una fortaleza dentro de la entidad. No obstante, la presencia de niveles medio y bajo indica que aún existen aspectos por mejorar, por lo que resulta importante seguir promoviendo estrategias que fortalezcan el trabajo en equipo e integración organizacional, considerando el contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

Tabla 18 Baremación de cultura organizacional

Niveles	Min.	Máx.	Encuestados	Porcentaje
Bajo	4	9.3333	0	0%
Medio	10	14.667	11	20%
Alto	15	20	44	80%
Total			55	100%

Figura 15 Nivel de cultura organizacional



En la figura 15, el 80% del personal se ubica en nivel alto respecto a cultura organizacional, seguido de 20% en nivel medio y no hay registro en nivel bajo. Estos resultados evidencian que, en UGEL, la cultura organizacional es percibida de manera ampliamente favorable por los colaboradores.

En ese sentido, se infiere que los valores, normas y prácticas institucionales están internalizados y compartidos, lo cual contribuye a fortalecer la identidad organizacional y el sentido de pertenencia dentro de la institución. La predominancia del nivel alto sugiere coherencia en la gestión institucional.

Pero, la presencia del porcentaje en nivel medio indica que aún existen aspectos por consolidar en la cultura organizacional; sin embargo, en términos generales, esta dimensión constituye una fortaleza importante, especialmente considerando el contexto intercultural y rural en el que se desarrolla la UGEL Imaza.

4.3. Análisis estadístico inferencial

4.3.1. Prueba de normalidad

Ho: Los datos presentan una distribución normal (estadística paramétrica)

Ha: Los datos NO presentan una distribución normal (estadística no paramétrica)

Tabla 19 Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Organizacional	.075	55	.000*	.982	55	.002
Clima Laboral	.092	55	.000*	.977	55	.074
Comunicación Ascendente	.101	55	.000*	.977	55	.068

Comunicación Descendente	.170	55	<.001	.922	55	.002
Comunicación Horizontal	.108	55	.005	.968	55	.006
Barreras de la Comunicación	.106	55	.001	.964	55	.001
Retroalimentación	.097	55	.000*	.976	55	.000
Comunicación	.117	55	.005	.963	55	.008
Reconocimiento	.130	55	.001	.954	55	.002
Ambiente Físico	.142	55	.001	.958	55	.001
Oportunidades de Crecimiento	.108	55	.002	.955	55	.003
Relaciones Interpersonales	.095	55	.000*	.966	55	.001
Cultura Organizacional	.156	55	.001	.907	55	<.001

Interpretación: Los resultados de la prueba de normalidad (Tabla 5), para una muestra mayor igual a 50, se interpretará la significancia de Kolmogórov-Smirnov, lo cual es $p < 0.05$, aceptando la H_a . Los datos no siguen una distribución normal, por lo que el estadístico que se trabajará es Rho de Spearman a fin de establecer relación entre las variables y dimensiones.

4.3.2. Prueba de hipótesis general

Hi: La comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho: La comunicación organizacional no se relaciona con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 20 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Organizacional y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Comunicación Organizacional	Clima Laboral
Comunicación Organizacional	Coeficiente de correlación	1.000	.672**
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	55	55
Clima Laboral	Coeficiente de correlación	.672***	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	55	55

Interpretación: Se evidencia en la tabla 6 una correlación entre comunicación organizacional y clima laboral, la cual es positiva moderada y significativa ($\rho = 0.672$ y $p < 0.01$), la significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna (H_i), es decir la comunicación organizacional se relaciona con el clima laboral en la UGEL IBIR Imaza, Perú 2025.

Este hallazgo afirma que, en la UGEL, una adecuada comunicación organizacional ayuda en la generación del adecuado clima laboral, pues la comunicación oportuna, clara y efectiva favorece a la convivencia y mejor percepción del clima laboral, es más colaborativo, armónico y eficiente. Según su magnitud es una correlación positiva moderada.

4.3.3. Prueba de hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

H_{i1} : La comunicación ascendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho1: La comunicación ascendente no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 21 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Ascendente y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Comunicación Ascendente	Clima Laboral
Comunicación Ascendente	Coefficiente de correlación	1.000	.566***
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	55	55
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.566***	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	55	55

Interpretación: Los resultados en tabla 7 señalan la correlación entre la dimensión comunicación ascendente y clima laboral, la cual es positiva moderada ($\rho = 0.566$ y $p < 0.001$), la significancia es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_i), es decir la comunicación ascendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de UGEL IBIR Imaza.

Finalmente, la primera dimensión de variable 1 con variable 2 se relacionan de manera directa, entendiéndose que los colaboradores notan que sus sugerencias, necesidades o opiniones son reconocidas por la alta dirección, generando un clima favorable en el trabajo caracterizado por confianza y satisfacción de ellos.

Hipótesis específica 2

Hi2: La comunicación descendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho2: La comunicación descendente no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 22 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Descendente y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Comunicación Descendente	Clima Laboral
Comunicación Descendente	Coefficiente de correlación	1.000	.514***
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	55	55
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.514***	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	55	55

Interpretación: La correlación comunicación descendente y clima laboral se observan en tabla 8, los cuales demuestran que positiva moderada ($\rho = 0.514$ y $p < 0.001$), la significancia es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_i), es decir la comunicación descendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de UGEL Imaza. Este resultado hace énfasis a cuando los directivos de Ugel brindan instrucciones claras y retroalimentación oportuna, los servidores los entienden y notan un favorable clima en su centro de trabajo. Además, una buena comunicación descendente aclara las dudas e incrementa la confianza en la gestión institucional.

Hipótesis específica 3

Hi3: La comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho3: La comunicación horizontal no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 23 Correlación según Rho Spearman entre Comunicación Horizontal y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Comunicación Horizontal	Clima Laboral
Comunicación Horizontal	Coefficiente de correlación	1.000	.541***
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	55	55
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	.541***	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	55	55

Interpretación: Se muestra la correlación entre comunicación horizontal y clima laboral, confirmando que es positiva moderada ($\rho = 0.541$ y $p < 0.001$), la significancia es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_i), es decir la comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral de los colaboradores UGEL IBIR Imaza.

Este hallazgo evidencia que en la entidad cuando existe comunicación fluida entre compañeros, basada en el trabajo en equipo, respeto y coordinación eficaz, repercute en el clima laboral lo cual hace que sea positivo.

Hipótesis específica 4

Hi4: Las barreras de la comunicación se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho4: Las barreras de la comunicación no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 24 Correlación según Rho Spearman entre Barreras de la Comunicación y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Barreras de la Comunicación	Clima Laboral
Barreras de la Comunicación	Coefficiente de correlación	1.000	-.145
	Sig. (bilateral)	.	.291
	N	55	55
Clima Laboral	Coefficiente de correlación	-.145	1.000
	Sig. (bilateral)	.291	.
	N	55	55

Interpretación: Se evidencia la correlación entre la dimensión barreras de la comunicación y clima laboral en la tabla 10, reflejando relación negativa muy baja ($\rho = -0.145$ y $p = 0.291$), la significancia es mayor a 0.05, rechazando la hipótesis alterna (H_i) y se acepta la hipótesis nula (H_o), por lo tanto, las barreras de la comunicación no se relacionan con el clima laboral de los colaboradores UGEL Imaza.

Esta correlación afirma que, dentro de la institución, la presencia de barreras comunicacionales directamente no se relaciona con clima laboral. La correlación es casi nula ya que pueden existir barreras comunicativas, pero no se asocian directamente con la satisfacción y el bienestar en el trabajo.

Hipótesis específica 5

Hi5: La retroalimentación se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Ho5: La retroalimentación no se relaciona con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Tabla 25 Correlación según Rho Spearman entre Retroalimentación y Clima Laboral

Correlaciones Rho de Spearman		Retroalimentación	Clima Laboral
Retroalimentación	Coeficiente de correlación	1.000	.696***
	Sig. (bilateral)	.	<.001
	N	55	55
Clima Laboral	Coeficiente de correlación	.696***	1.000
	Sig. (bilateral)	<.001	.
	N	55	55

Interpretación: Se evidencia en la tabla 11 la correlación entre retroalimentación y clima laboral, revelando que es positiva moderada ($\rho = 0.696$ y $p < 0.001$), significancia menor a 0.05, es decir, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_i), por lo tanto, la retroalimentación se relaciona con el clima laboral del personal de UGEL Imaza.

Este hallazgo demuestra que la retroalimentación es fundamental en la apreciación del clima en el trabajo, es decir; cuando los servidores reciben comentarios oportunos y constructivos, se sienten más valorados y motivados, promoviendo actitudes positivas dentro del equipo, y generando clima laboral saludable.

4.4. Discusión de resultados

En base a los datos calculados y objetivo principal, se afirma que comunicación organizacional se relaciona de manera positiva moderada y significativa con clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza, Perú 2025 ($\rho = 0.672$, $p < 0.001$), hallazgo que confirma que mejores prácticas comunicativas

favorecen al clima laboral en contextos interculturales y rurales. Este resultado se refuerza con lo encontrado por Vásquez Cieza (2024), quien en una entidad pública del mismo contexto geográfico calculó una positiva y alta correlación ($\rho=0.754$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral, demostrando que el fortalecimiento en factores internos como la comunicación y condiciones laborales impactan en el rendimiento. En ese sentido, ambos estudios coinciden en que, incluso en entornos rurales e interculturales, la gestión organizacional basada en una comunicación efectiva contribuye significativamente al bienestar y desempeño del personal. En esa misma línea, Curilla et al. (2023) realizó una investigación en una UGEL peruana para establecer la influencia de la comunicación en el clima laboral, obteniendo resultados favorables de la relación entre variables.

Ante la comparación con investigaciones en contextos y años diferentes, el clima organizacional y clima laboral tiene relación a pesar de que se han desarrollado en distintos escenarios. Asimismo, estos resultados tienen relación con lo plasmado por la teoría de Rivera et al. (2005) que sostienen que la comunicación es una herramienta primordial para generar sinergia promoviendo un clima laboral adecuado. Desde este enfoque el clima laboral se encuentra influenciado por los procesos comunicativos dentro de una entidad.

Relacionado objetivo específico primero, la relación de comunicación ascendente y clima laboral, se confirma con un coeficiente de ($\rho=0.566$, $p<0.001$) relacionándolo en forma positiva y significativa. A nivel descriptivo, esta dimensión presentó un predominio del nivel medio, lo cual refleja que los colaboradores perciben limitaciones para expresar opiniones, sugerencias o necesidades hacia los niveles jerárquicos superiores.

Este resultado puede explicarse considerando lo señalado por Amanqui Cachicatari et al. (2022), quienes sostienen que, en las UGEL, el clima organizacional está influenciado

por factores emocionales y comunicativos, especialmente en contextos complejos. En ese sentido, la limitada comunicación ascendente estaría restringiendo la participación activa del personal.

No obstante, en UGEL IBIR Imaza, los hallazgos permiten afirmar que fortalecer los mecanismos de escucha, participación y diálogo entre los colaboradores y directivos contribuye a mejorar el clima laboral dentro de la entidad.

El segundo objetivo específico, referente a comunicación descendente y clima laboral, se tiene un coeficiente de Spearman ($\rho = 0.514$ y $p < 0.001$), reflejando que es positiva y significativa. A nivel descriptivo, esta dimensión mostró un predominio del nivel alto, indicando que la información desde niveles directivos hacia los demás es clara y oportuna.

Ello concuerda con Yupa Menacho y Barreto Rodríguez (2024), quienes destacan que la adecuada transmisión de información en entidades públicas contribuye a mejorar el clima organizacional. En ese sentido, una comunicación descendente efectiva reduce incertidumbre y fortalece la claridad de funciones dentro de la UGEL Imaza.

Cabe mencionar que en la UGEL IBIR Imaza, la adecuada fluidez de información desde los niveles jerárquicos superiores genera mayor seguridad y claridad en el desempeño de las funciones del personal.

La relación de comunicación horizontal y clima laboral correspondiente al objetivo específico tercero, tuvo como correlación ($\rho = 0.541$ y $p < 0.001$), indicando relación positiva moderada y significativa. A nivel descriptivo, esta dimensión presentó un

predominio del nivel medio, lo cual evidencia que la interacción entre compañeros de trabajo aún presenta limitaciones en términos de coordinación y trabajo en equipo.

Este resultado se relaciona con lo que señala Ángeles Cabrera et al. (2025), quienes destacan que la comunicación entre pares es fundamental para fortalecer el clima organizacional. En ese sentido, una comunicación horizontal adecuada permitiría optimizar las relaciones interpersonales, lo cual, según resultados descriptivos del clima laboral, constituye una fortaleza en la entidad (58% en nivel alto).

Por lo tanto, en la UGEL IBIR Imaza, se evidencia que fortalecer la interacción y coordinación entre compañeros contribuye significativamente a mantener el clima laboral armonioso y participativo.

En relación al cuarto objetivo específico, referido a las barreras de comunicación y clima laboral, el coeficiente de Spearman ($\rho = -0.145$, $p = 0.291$) indica que no existe relación significativa entre ambas variables. A nivel descriptivo, esta dimensión presentó predominio en niveles medio y bajo, lo cual sugiere que las barreras comunicativas no son percibidas como un problema crítico.

Este hallazgo difiere de lo señalado por la literatura, donde se reconoce que las barreras comunicativas suelen afectar el clima organizacional; sin embargo, en el contexto de la UGEL Imaza, es posible que la adaptación cultural, el diálogo intercultural y las dinámicas propias del entorno rural contribuyan a minimizar su impacto. Esto evidencia la necesidad de profundizar en estudios futuros sobre comunicación en contextos interculturales, ya que las diferencias culturales estarían favoreciendo las relaciones interpersonales más flexibles, reduciendo el impacto de las barreras de comunicación en

clima laboral, aunque la literatura sostenga que estas afectan el clima laboral, pero su influencia no resultó estadísticamente significativa.

Acerca del último objetivo, que se refiere a dimensión de retroalimentación y clima laboral, el coeficiente de Spearman ($\rho = 0.696$ y $p < 0.001$), afirma la correlación más significativa, puesto que retroalimentar la información de manera constructiva y oportuna hace que los servidores se sientan valorados, comprendan las metas largoplacistas de la entidad, repercute en su desempeño laboral. Teniendo en cuenta la teoría de Likert, la retroalimentación mejora la confianza entre los niveles jerárquicos, por ende, tiene un impacto significativo en la segunda variable. A nivel descriptivo, esta dimensión presentó un predominio del nivel alto (53%), indicando que los encuestados notan que tienen información constructiva y oportuna sobre su rendimiento.

Los hallazgos concuerdan con Ángeles Cabrera et al. (2025), los cuales destacan que la retroalimentación fortalece el compromiso y clima organizacional. Asimismo, se relaciona con el análisis descriptivo del clima laboral, donde dimensiones como relaciones interpersonales (58% alto) y cultura organizacional (80% alto) evidencian un entorno favorable. En ese sentido, la retroalimentación es un elemento clave para fortalecer la confianza y el desempeño en la UGEL Imaza.

Cabe resaltar que, a nivel descriptivo, el clima laboral presentó un predominio del nivel medio (67%), lo cual indica que las condiciones laborales son aceptables, pero aún presentan oportunidades de mejora. Este resultado coincide con Amanqui Cachicatari et al. (2022), quienes identifican niveles intermedios de clima organizacional en UGEL, asociados a factores estructurales y emocionales. Asimismo, dimensiones como

reconocimiento (49% bajo) y oportunidades de crecimiento (44% bajo) evidencian debilidades que podrían estar limitando una percepción más favorable del clima laboral.

En conjunto, los resultados permiten sostener que juega un papel crucial en clima laboral la comunicación organizacional, especialmente en contextos interculturales y rurales como el de la UGEL Imaza. En ese sentido, impulsar la participación del personal, fortalecer canales de comunicación, y mejorar las estrategias de reconocimiento y desarrollo profesional inciden significativamente en la optimización del clima en el trabajo y el desempeño institucional.

Los resultados encontrados desde el enfoque de políticas públicas, evidencian que una adecuada comunicación organizacional junto con clima laboral favorable, fortalecen la capacidad institucional de UGEL IBIR Imaza, para implementar la Política Nacional de Lenguas Originarias, Tradición Oral e Intercultural al 2040. Dicha política promueve una provisión de servicios públicos con pertinencia cultural y lingüística. En ese contexto, contar procesos comunicativos adecuados facilita la articulación efectiva entre distintas áreas, la difusión de lineamientos educativos interculturales bilingües e interacción entre las comunidades nativas.

De igual forma, los resultados se alinean con los principios de Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030. La mencionada plantea como necesidad contar con entidad públicas eficientes orientadas al ciudadano. En esa misma línea, comunicación organizacional y clima laboral forman parte esencial para impulsar gestión del talento humano, mejora de coordinación interna y desarrollo de cultura organizacional enfocada en resultados obtenidos.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se determinó la existencia de relación positiva moderada y significativa entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural Imaza 2025, evidenciada con coeficiente de Spearman ($\rho = 0.672$; $p < 0.001$). Esto demuestra que una eficiente gestión de comunicación organizacional contribuye a mejorar el clima laboral. De igual manera, descriptivamente, se identificó que ambas variables presentan predominio en nivel medio, haciendo énfasis a oportunidades de mejora en la institución.
En ese sentido, el aporte de la presente investigación radica en evidenciar que fortalecer la comunicación organizacional es una estrategia relevante para mejorar la gestión interna y el clima laboral en entidades públicas interculturales y rurales como la UGEL Imaza, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la política nacional de modernización de la gestión pública al 2030.
- Se identificó que la comunicación ascendente presenta una relación positiva moderada y significativa con el clima laboral ($\rho = 0.566$; $p < 0.001$). Esto pone en evidencia que participación del personal y libertad de expresar

opiniones influyen en percepción del clima en el trabajo. No obstante, descriptivamente, esta dimensión se ubica mayoritariamente en nivel medio, evidenciando limitaciones en la comunicación hacia los niveles de jerarquía superior.

- Se estableció que comunicación descendente presenta una relación positiva moderada y significativa con clima laboral ($\rho = 0.514$; $p < 0.001$), lo cual evidencia que si se transmite adecuadamente la información de los directivos favorece el ambiente laboral. A nivel descriptivo, esta dimensión presenta predominio en nivel alto, constituyéndose como una fortaleza institucional.
- Se determinó que comunicación horizontal mantiene una relación positiva moderada y significativa con clima laboral ($\rho = 0.541$; $p < 0.001$). Este resultado indica que la interacción entre colaboradores influye en trabajo conjunto y relaciones interpersonales. No obstante, a nivel descriptivo, se observa predominio del nivel medio, evidenciando aspectos por mejorar en la coordinación interna.
- Se evidenció que las barreras de comunicación no presentan relación significativa con clima laboral ($\rho = -0.145$; $p = 0.291$), haciendo énfasis que no constituyen un factor determinante en la percepción del clima laboral en UGEL Imaza. A nivel descriptivo, esta dimensión se ubica principalmente en niveles medio y bajo.
- Se determinó que la retroalimentación presenta la relación más alta, siendo positiva y significativa con clima laboral ($\rho = 0.696$; $p < 0.001$). Este resultado incide en que brindar información oportuna sobre el desempeño

influye significativamente en la percepción del clima laboral.

Descriptivamente, esta dimensión presenta predominio en nivel alto, consolidándose como una fortaleza.

- A nivel general, se concluye que el clima laboral en UGEL Imaza presenta un predominio de nivel medio (67%), demostrando que las condiciones laborales son aceptables, pero no óptimas. Asimismo, dimensiones como relaciones interpersonales (58% alto) y cultura organizacional (80% alto) constituyen fortalezas, mientras que reconocimiento (49% bajo) y oportunidades de crecimiento (44% bajo) representan debilidades que requieren intervención.

5.2. Recomendaciones

- Considerando la correlación positiva moderada significativa entre comunicación organizacional y clima laboral, se recomienda implementar un estratégico plan de comunicación en la entidad, orientado a fortalecer los canales formales e informales, con énfasis en el contexto intercultural y rural de la UGEL Imaza, a fin de mejorar la interacción entre los colaboradores.
- Dado que la comunicación ascendente presenta limitaciones, se sugiere promover espacios de participación activa, tales como reuniones periódicas o mecanismos digitales, permitiendo expresar inquietudes, fortaleciendo así el proceso decisivo en la institución.
- Con relación a comunicación descendente, al ser una fortaleza, se recomienda mantener y reforzar las buenas prácticas existentes, asegurando

la oportunidad y transparencia en el intercambio de información por parte de directivos.

- Considerando los hallazgos obtenidos sobre comunicación horizontal, se sugiere implementar estrategias de trabajo colaborativo, como talleres de integración, dinámicas grupales y actividades de fortalecimiento del trabajo en conjunto, con la finalidad de obtener mejoras de coordinación entre los colaboradores.
- Dado que barreras de comunicación no presentan relación significativa, se recomienda realizar evaluaciones periódicas para identificar posibles dificultades emergentes, especialmente considerando el contexto intercultural, donde pueden existir diferencias lingüísticas o culturales.
- En base a la alta influencia de la retroalimentación, se sugiere institucionalizar mecanismos formales de evaluación y retroalimentación continua, que permitan reconocer el desempeño de los colaboradores y orientar su mejora profesional.
- Considerando que el clima laboral presenta un nivel medio, implementar programas de mejora de clima organizacional, priorizando dimensiones críticas para reconocer las oportunidades de crecimiento, mediante incentivos, capacitaciones y planes de desarrollo profesional.
- Asimismo, se recomienda fortalecer el reconocimiento institucional, mediante la creación de programas para incentivar, como reconocimientos públicos, certificaciones o estímulos simbólicos, que den realce al rendimiento del personal.

- En relación a oportunidades de crecimiento, se sugiere desarrollar planes de capacitación continua, orientados al fortalecimiento de competencias profesionales, especialmente adaptados al contexto intercultural y rural.
- Finalmente, se recomienda que investigaciones futuras profundizar en análisis de comunicación organizacional en contextos interculturales bilingües, con el fin de generar mayor evidencia científica en el sector público educativo.

REFERENCIAS

- Amanqui Cachicatari, A., Mamani Condori, J., & Quispe Huanca, R. (2022). Clima organizacional en los servidores de la UGEL Canchis durante la pandemia COVID-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2685
- Ángeles Cabrera, R., et al. (2025). Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18055080>
- Arias Gonzales, J. L. (2021). *Diseño y metodología de la investigación* (Enfoques Consulting EIRL, Ed.; Primera edición). <https://www.researchgate.net/publication/352157132>
- Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. (2017). *Guía para la gestión del proceso de cultura y clima organizacional del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos*. <https://www.servir.gob.pe>
- Bayona Ramírez, J. C., Cabrera Atoche, M. A., Izquierdo Valladares, S. F., Hidalgo Sandoval, C. J., Atoche Cruz de Cornejo, A., & Cornejo Sojo, W. S. (2025). Comunicación interna y clima laboral: estudio en una municipalidad peruana. *INVECOM*, 6. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3813/1051>
- Belén Rivera, A., Rodolfo Rojas, L., Ramírez Año, F., & Alvarez de Fernández, T. (2005). La Comunicación Como Herramienta De Gestión Organizacional. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 1, 32–48. <https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Blanco López, S., Cerdas Montano, V., & Garcia Martínez, J. A. (2021). Organizational Environments in Costa Rican Public Schools: A Multifactor Analysis. *Revista Educación*, 45(1), 183–199. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.41927>
- Chavez Montenegro, L. E., & Coronel Requejo, R. del P. (2023). COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 170–184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Chiang Vega, M., Hidalgo Ortiz, J. P., & Gómez Fuentealba, N. (2021). Effect of job satisfaction and confidence on the organizational climate, through structural equations. *Revista de Ciencias de La Administración y Economía*, 11(22), 339–352. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>

- Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., & Curiel Gómez, R. Y. (2023). Leadership and work environment in small and medium-size companies. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chiquito Vera, D. A., & Ordoñez Guerrero, J. C. (2020). Organizational Culture and job satisfaction of employees of private port terminals in the province of Guayas. *Universidad Politécnica Salesiana*, 37(696).
- Contreras Delgado, O. E., & Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. *In Mediaciones de La Comunicación*, 15(2), 43–70. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). INFLUENCE OF INTERNAL COMMUNICATION ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A LOCAL EDUCATIONAL MANAGEMENT UNIT IN PERU. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- D'Armas Regnault, M., Zamora Chusan, M., Castillo Salvatierra, L., & Arévalo Cordovilla, F. (2020). Organizational communication: a case study at an Ecuadorian university. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.4452768>
- De la Cruz Sullca, P. (2020). Horizonte de la Ciencia El hipotético-deductivismo en la explicación de las ciencias sociales. *Horizonte de La Ciencia*, 10. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2020.18.397>
- Delgado Quijije, C. A., Vélez Vélez, J. J., & Castro Amaiquema, V. N. (2021). *La comunicación interna y el clima laboral docente* (1; 1st ed.). Colloquium. <https://orcid.org/0000-0002-4874-1487>
- Díaz Muñoz, R. E., & Vásquez Pérez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás Empresarial*, 13(34), 28–41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Douglas Murray, M. (1960). *The Human Side of Enterprise*.
- El Comercio. (2022, November 21). *El 53% de las empresas considera que los conflictos laborales seguirán incrementándose en el 2023*. https://elcomercio.pe/economia/el-53-de-las-empresas-considera-que-los-conflictos-laborales-seguiran-incrementandose-en-el-2023-rmmn-noticia/?ref=ecr#google_vignette
- Enseña Perú. (2024, February). *Un mundo de historias reales, donde la educación transforma el país*. <https://ensenaperu.org/>
- Fundación Corresponsables. (2024, January 29). *Solo el 32% de los empleados está satisfecho con la comunicación interna de su empres*.

<https://www.corresponsables.com/actualidad/buen-gobierno/solo-32-por-ciento-empleados-satisfechos-comunicacion-interna-su-empresa/>

- Gómez González, A., & Gallardo Echenique, E. (2023). Impact of Satisfaction with Internal Communication on Work Engagement: Correlational Analysis. *Comunicacion y Sociedad (Mexico)*, 2023, 1–21. <https://doi.org/10.32870/cys.v2023.8407>
- González Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Hernández Sampieri, Roberto., & Mendoza Torres, C. Paulina. (2018). *Metodología de la investigación : las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- INFOBAE. (2022, July 15). *Solo cuatro de cada 10 colombianos asegura sentirse feliz en su empleo*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/07/15/solo-cuatro-de-cada-10-colombianos-asegura-sentirse-feliz-en-su-empleo/>
- Instituto Nacional de Salud Mental Honorio Delgado-Hideyo Noguchi. (2022, May 9). *Clima laboral negativo reduce productividad y ocasiona problemas en la salud física y mental*. <https://www.gob.pe/institucion/inism/noticias/612877-ambiente-laboral-negativo-reduce-productividad-y-ocasiona-problemas-en-la-salud-fisica-y-mental>
- Jones, K. R., Gwynn, E. P., & Teeter, A. (2019). Quantitative or Qualitative: Selecting the Right Methodological Approach for Credible Evidence. *Journal of Human Sciences and Extension*. <https://doi.org/10.54718/kuet2761>
- Kadev, I. (2024). Public sector communication management under the stakeholder model: Strategies for improving efficiency. *Journal of Management Sciences and Applications*, 3(2), 197–203. <https://doi.org/10.56074/jomsa.2024.3.2.197>
- Kadir, I., & Alwi, Z. (2023). Enhancing the influence of organizational communication on the performance of local government officials. *Procuratio: Jurnal Manajemen & Bisnis*. DOI: <https://doi.org/10.62394/projmb.v2i2.63>
- Ledezma Torres, D. R. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4084–4094. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Likert, R. (1965). *TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE RENSIS LIKERT*.
- Madero Gómez, S. M. (2019). Herzberg theory and the impact of incentives on workers' job satisfaction. *Acta Universitaria*, 29. <https://doi.org/http://doi.org/10.15174/au.2019.2153>

- Medina Pariente, N. M., Oyola Cortez, H. M., & Heredia Llatas, F. D. (2024). Internal communication program for the work environment in a health care network in Peru. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 12(1), 55–63. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3647>
- Merino Murillo, J. L., Soledispa Ventura, K. I., Mite Cañarte, M. G., & Choez Pesantes, M. S. (2023). La comunicación institucional y la imagen corporativa en las empresas públicas. *RECIAMUC*, 7(1), 728–743. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(1\).enero.2023.728-743](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(1).enero.2023.728-743)
- Ministerio de Educación. (2018). *Decreto Supremo N.º 013-2018-MINEDU, que aprueba la Política Nacional de Atención Educativa para la Población de Ámbitos Rurales*. <https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1723311-1>
- Ministerio de Cultura. (2015). *Decreto Supremo N.º 003-2015-MC, que aprueba la Política Nacional para la Transversalización del Enfoque Intercultural*. <https://www.gob.pe/institucion/cultura/normas-legales/206210-003-2015-mc>
- OECD. (2021). *OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>
- Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de La UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Pacheco-Rodríguez, M. G., & Alvarez-Avilés, E. A. (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA*, 7(3.2), 51–71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Palacios Chavarro, J. A. (2015). *History and advances in communication organizational research*. <https://doi.org/10.5783/RIRP-10-2015-03-25-46>
- Palma Campos, J. B., Sangama Torres, C. N., & Pacheco Gonzales, I. B. (2023). ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LABOR PERFORMANCE IN LATIN AMERICAN PUBLIC COMPANIES. *HORIZONTE EMPRESARIAL*, 10(1), 229–237. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2488>
- Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Three cases of successful international companies: study of internal communication strategies. *Chasqui*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057382018>
- Prada, R., Rueda, M. J., & Ocampo, P. C. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, 41(45), 57–75. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n45p06>

- Presidencia del Consejo de Ministros. (2022). *Decreto Supremo N.º 103-2022-PCM, que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030*. Diario Oficial El Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/3361746-103-2022-pcm>
- Reina Andrade, E. A. (2024). The organizational climate and its influence on the quality of service of public institutions El clima organizacional y su influencia en la calidad del servicio de las instituciones públicas. *Journal Scientific MQRInvestigar*, 8(3), 705. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.705-18>
- Revista Forbes. (2022, July 19). *El 55% de los peruanos quiere renunciar a su trabajo, según una encuesta de Bumeran*. <https://forbes.pe/capital-humano/2022-07-19/el-55-de-los-peruanos-quiere-renunciar-a-su-trabajo-segun-una-encuesta-de-bumeran>
- Sánchez de Gallardo, M. y N. R. M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Scielo*, 4(3). https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000300006
- Satán Chuiza, M., y Vegas Meléndez, H. (2025). Nueva gestión pública como modelo integral de la cultura organizacional en la administración pública local. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(1), 774–784. <https://doi.org/10.33386/593dp.2025.1.2945>
- Silva Murillo, R. (2011). The intracommunication. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas*. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a05.pdf>
- Tamayo Mora, S. (2020). Internal communication, organizational climate and job satisfaction: a necessary reflection. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208–217.
- Torres Rodriguez, K., Lamenta Pistillo, P., & Hamidian Fernandez, B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159–172. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=553056570008>
- Tulcan Matabanchoy, M. S., & Guerrero Chaucanes, L. J. (2021). Perception of the work environment of teachers and officials of a Municipal Educational Institution in the City of San Juan de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(2), 13–26. <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n2a01>
- Valencia Franco, E. J., & Castaño González, E. J. (2022). Organizational Communication and Happiness at Work. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191–218. <https://doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>
- Vilca Horna, A. L., De La Cruz Núñez, M. E., Vilca Tantapoma, M. E., & Loo Jave, A. C. (2021). Influence of internal communication on the organizational climate within a company. *SCIÉENDO*, 24(3), 147–153. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

- Vásquez Cieza, L. A. (2024). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Unidad Ejecutora N° 304, Imaza - Amazonas, 2022* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. <https://repositorio.untrm.edu.pe/handle/20.500.14077/4439>
- Vivas, A., Solis, D., & Quiñonez, J. (2022). INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A DETERMINING FACTOR IN WORK PERFORMANCE. *Revista Ibero-Americana*, 17(4), 2937–2953. <https://doi.org/https://doi.org/10.21723/riace.v17i4.17497>
- Yupa Menacho, J., & Barreto Rodríguez, L. (2024). Clima organizacional y desempeño laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 08 de Cañete. *Big Bang Faustiniiano*, 12(1). <https://doi.org/10.51431/bbf.v12i1.927>
- Yllesca Ramos, A. G., Córdova García, U., Espíritu Patrocinio, E. M., Buleje Velasquez, N. P., & Gomez Rutti, Y. Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 8(33), 766–775. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Diseño metodológico
Problema General ¿Cuál es la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025?	Objetivo General Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.	Hipótesis General La comunicación organizacional se relaciona significativamente con el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.	Variable 1 Comunicación organizacional Dimensiones: - Comunicación ascendente. - Comunicación descendente. - Comunicación horizontal. - Barreras de la comunicación. - Retroalimentación	Tipo y nivel de Investigación Básica, correlacional
Problemas Específicos ¿Cuál es la relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral de los colaboradores? ¿Cuál es la relación entre la comunicación descendente y el clima laboral de los colaboradores? ¿Cuál es la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral de los colaboradores? ¿Cuál es la relación entre las barreras de la comunicación y el clima laboral de los colaboradores? ¿Cuál es la relación entre la retroalimentación y el clima laboral de los colaboradores?	Objetivos Específicos - Determinar la relación entre la comunicación ascendente y el clima laboral de los colaboradores. - Determinar la relación entre comunicación descendente y el clima laboral de los colaboradores. - Determinar la relación entre la comunicación horizontal y el clima laboral de los colaboradores. - Determinar la relación entre las barreras de la comunicación y el clima laboral de los colaboradores. - Determinar la relación entre la retroalimentación y el clima laboral de los colaboradores.	Hipótesis Específica - La comunicación ascendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores. - La comunicación descendente se relaciona con el clima laboral de los colaboradores. - La comunicación horizontal se relaciona con el clima laboral de los colaboradores. - Las barreras de la comunicación se relacionan con el clima laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión. - La retroalimentación se relaciona con el clima laboral de los colaboradores.	Variable 2 Clima laboral Dimensiones: - Comunicación. - Reconocimiento. - Ambiente físico. - Oportunidades de crecimiento. - Relaciones interpersonales. - Cultura organizacional.	Método y diseño de la Investigación Hipotético deductivo No experimental Enfoque: Cuantitativo Población y Muestra La población y muestra en esta investigación son los 55 colaboradores administrativos que laboran UGEL IBIR Imaza. Debido a que es una población pequeña se aplicará una muestra censal.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Instrumentos

CUESTIONARIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La encuesta tiene como finalidad determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025; enfocándose específicamente en la Comunicación Organizacional.

En ese sentido, le sugiero que, para las preguntas que se presentan a continuación, elija la alternativa que considere más adecuada. Se le recuerda que, para proteger su privacidad, la encuesta es completamente anónima.

Su participación es de gran valor para el desarrollo del estudio.

DATOS GENERALES

SEXO		EDAD	
Masculino	1	1. De 22 a 27	
Femenino	2	2. De 28 a 33	
		3. De 34 a 39	
		4. De 40 a más	

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

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL						
Nº	EXPRESIÓN	RESPUESTA				
Comunicación Ascendente						
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	1	2	3	4	5
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	1	2	3	4	5
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	1	2	3	4	5
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	1	2	3	4	5

Comunicación Descendente						
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	1	2	3	4	5
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	1	2	3	4	5
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	1	2	3	4	5
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
Comunicación Horizontal						
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	1	2	3	4	5
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	1	2	3	4	5
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	1	2	3	4	5
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	1	2	3	4	5
Barreras de la comunicación						
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	1	2	3	4	5
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	1	2	3	4	5
15	Con qué frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	1	2	3	4	5
Retroalimentación						

17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	1	2	3	4	5
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	1	2	3	4	5
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	1	2	3	4	5
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!

CUESTIONARIO CLIMA LABORAL

La encuesta tiene como fin determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025; enfocándose específicamente en el clima laboral.

En ese sentido, le sugiero que, para las preguntas que se presentan a continuación, elija la alternativa que considere más adecuada. Se le recuerda que, para proteger su privacidad, la encuesta es completamente anónima.

Su aporte es de gran valor para el desarrollo del estudio.

DATOS GENERALES

SEXO		EDAD		
Masculino	1	1. De 22 a 27		
Femenino	2	2. De 28 a 33		
		3. De 34 a 39		
		4. De 40 a más		

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

CLIMA LABORAL						
Nº	EXPRESIÓN	RESPUESTA				
Comunicación						
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	1	2	3	4	5
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	1	2	3	4	5
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	1	2	3	4	5
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	1	2	3	4	5
Reconocimiento						
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	1	2	3	4	5
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	1	2	3	4	5
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	1	2	3	4	5
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
Ambiente físico						
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	1	2	3	4	5
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	1	2	3	4	5
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	1	2	3	4	5
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	1	2	3	4	5
Oportunidades de crecimiento						
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	1	2	3	4	5

15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	1	2	3	4	5
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	1	2	3	4	5
Relaciones Interpersonales						
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	1	2	3	4	5
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	1	2	3	4	5
V120	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
Cultura organizacional						
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	1	2	3	4	5
22	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	1	2	3	4	5
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 3: Validez del instrumento

CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor: OTONAR ENRIQUE HURTADO SIPIÓN

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar los instrumentos a fin de recoger la información necesaria para desarrollar mi investigación, con la cual optaré el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad.

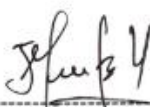
El título nombre de mi proyecto de investigación es “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025” y, debido a que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Jovany Magaly Becerra Llamo

DNI: 72173688

Recibido
07/07/2025
7

CARTA DE PRESENTACIÓN

Doctor: PALERMO LORENZO VERA TOLEDO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar los instrumentos a fin de recoger la información necesaria para desarrollar mi investigación, con la cual optaré el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad.

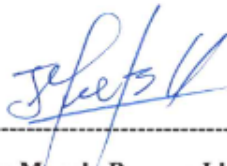
El título nombre de mi proyecto de investigación es “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025” y, debido a que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Jovany Magaly Becerra Llamo

DNI: 72173688

Recibido
15/02/2025


DNI N° 19674925

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magíster: SAMUEL BECERRA VENTURA

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar los instrumentos a fin de recoger la información necesaria para desarrollar mi investigación, con la cual optaré el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad.

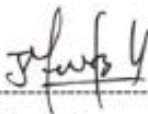
El título nombre de mi proyecto de investigación es "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025" y, debido a que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Jovany Magaly Becerra Llamo

DNI: 72173688

Recibido
07/07/2025


CARTA DE PRESENTACIÓN

Magíster: NESTOR ALCALDE TANTALEAN

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar los instrumentos a fin de recoger la información necesaria para desarrollar mi investigación, con la cual optaré el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad.

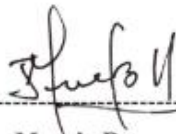
El título nombre de mi proyecto de investigación es “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025” y, debido a que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Jovany Magaly Becerra Llamo

DNI: 72173688

Recibido
07/07/2025
Recibido
Nestor Alcalde Tantalean
DNI 33599492

CARTA DE PRESENTACIÓN

Magíster: PEDRO ENRIQUE LEÓN CASTILLO

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTO.

Es muy grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante del programa de Maestría en Gestión Pública y Gobernabilidad, requiero validar los instrumentos a fin de recoger la información necesaria para desarrollar mi investigación, con la cual optaré el grado de Maestro en Gestión Pública y Gobernabilidad.

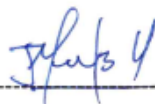
El título nombre de mi proyecto de investigación es “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025” y, debido a que es imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de Gestión Pública.

El expediente de validación que le hago llegar contiene:

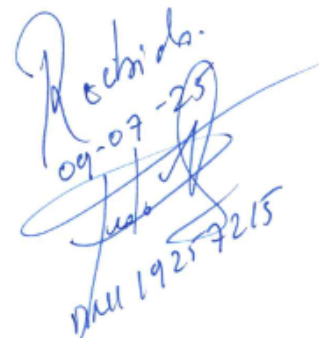
- Carta de presentación
- Matriz de consistencia
- Matriz de operacionalización de las variables
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos
- Instrumentos de recolección de datos

Expresándole los sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecer por la atención que dispense a la presente.

Atentamente,



Jovany Magaly Becerra Llamo
DNI: 72173688



Recibido.
09-07-25
DNI 19257215

Título de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 1: Comunicación Organizacional								
Dimensión 1: Comunicación ascendente		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	✓		✓		✓		
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	✓		✓		✓		
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	✓		✓		✓		
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Comunicación descendente		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	✓		✓		✓		
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	✓		✓		✓		
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	✓		✓		✓		
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	✓		✓		✓		
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	✓		✓		✓		
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Barreras de la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	✓		✓		✓		
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	✓		✓		✓		
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	✓		✓		✓		
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	✓		✓		✓		
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 2: Clima Laboral								
Dimensión 1: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	✓		✓		✓		
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	✓		✓		✓		
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	✓		✓		✓		
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	✓		✓		✓		
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	✓		✓		✓		
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Ambiente físico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	✓		✓		✓		
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	✓		✓		✓		
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	✓		✓		✓		
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Oportunidades de crecimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	✓		✓		✓		
15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	✓		✓		✓		
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Relaciones interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	✓		✓		✓		
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	✓		✓		✓		
20	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 6: Cultura organizacional		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	✓		✓		✓		
22	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	✓		✓		✓		
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	✓		✓		✓		

¹**Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. HURTADO SIPION, OTONAR ENRIQUE

DNI: 16642737

Correo Institucional: -

Especialidad del validador: Doctor en Administración de la Educación

Metodólogo ☒

Temático ☐

Estadístico ☐

Imaza, 07 de julio de 2025



Firma del experto informante

Título de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 1: Comunicación Organizacional								
Dimensión 1: Comunicación ascendente		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	✓		✓		✓		
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	✓		✓		✓		
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	✓		✓		✓		
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Comunicación descendente		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	✓		✓		✓		
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	✓		✓		✓		
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	✓		✓		✓		
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	✓		✓		✓		*
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	✓		✓		✓		
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Barreras de la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	✓		✓		✓		
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	✓		✓		✓		
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	✓		✓		✓		
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	✓		✓		✓		
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 2: Clima Laboral								
Dimensión 1: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	✓		✓		✓		
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	✓		✓		✓		
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	✓		✓		✓		
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	✓		✓		✓		
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	✓		✓		✓		
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Ambiente físico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	✓		✓		✓		
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	✓		✓		✓		
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	✓		✓		✓		
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Oportunidades de crecimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	✓		✓		✓		
15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	✓		✓		✓		
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Relaciones interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	✓		✓		✓		
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	✓		✓		✓		
20	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 6: Cultura organizacional		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	✓		✓		✓		
22	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	✓		✓		✓		
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	✓		✓		✓		

¹**Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. VERA TOLEDO, PALERMO LORENZO

DNI: 19674925

Correo Institucional: -

Especialidad del validador: Doctor en Gestión Pública

Metodólogo ☐

Temático ☒

Estadístico ☐

Imaza, 15 de julio de 2025



Firma del experto informante

Título de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 1: Comunicación Organizacional								
Dimensión 1: Comunicación ascendente		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	✓		✓		✓		
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	✓		✓		✓		
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	✓		✓		✓		
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Comunicación descendente		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	✓		✓		✓		
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	✓		✓		✓		
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	✓		✓		✓		
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	✓		✓		✓		
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	✓		✓		✓		
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.		✓		✓		✓	
Dimensión 4: Barreras de la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	✓		✓		✓		
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	✓		✓		✓		
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	✓		✓		✓		
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	✓		✓		✓		
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 2: Clima Laboral								
Dimensión 1: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	/		/		/		
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	/		/		/		
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	/		/		/		
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	/		/		/		
Dimensión 2: Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	/		/		/		
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	/		/		/		
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	/		/		/		
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	/		/		/		
Dimensión 3: Ambiente físico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	/		/		/		
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	/		/		/		
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	/		/		/		
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	/		/		/		
Dimensión 4: Oportunidades de crecimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	/		/		/		
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	/		/		/		
15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	/		/		/		
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	/		/		/		
Dimensión 5: Relaciones interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	/		/		/		
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	/		/		/		
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	/		/		/		
20	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	/		/		/		
Dimensión 6: Cultura organizacional		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	/		/		/		
22	Respetar el código de vestimenta establecida por la entidad.	/		/		/		
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	/		/		/		
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	/		/		/		

¹**Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [☒]

Aplicable después de corregir [☐]

No aplicable [☐]

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. BECERRA VENTURA, SAMUEL

DNI: 33573385

Correo Institucional: -

Especialidad del validador: Magíster en Administración de la Educación

Metodólogo [☒]

Temático [☐]

Estadístico [☐]

Imaza, 07 de julio de 2025



Firma del experto informante
Samuel Becerra Ventura

Título de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 1: Comunicación Organizacional								
Dimensión 1: Comunicación ascendente		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	✓		✓		✓		
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	✓		✓		✓		
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	✓		✓		✓		
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Comunicación descendente		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	✓		✓		✓		
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	✓		✓		✓		
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	✓		✓		✓		
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	✓		✓		✓		
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	✓		✓		✓		
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Barreras de la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	✓		✓		✓		
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	✓		✓		✓		
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	✓		✓		✓		
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	✓		✓		✓		
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 2: Clima Laboral								
Dimensión 1: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	✓		✓		✓		
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	✓		✓		✓		
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	✓		✓		✓		
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	✓		✓		✓		
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	✓		✓		✓		
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Ambiente físico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	✓		✓		✓		
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	✓		✓		✓		
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	✓		✓		✓		
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Oportunidades de crecimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	✓		✓		✓		
15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	✓		✓		✓		
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Relaciones interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	✓		✓		✓		
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	✓		✓		✓		
20	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 6: Cultura organizacional		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	✓		✓		✓		
22	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	✓		✓		✓		
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	✓		✓		✓		

¹**Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. ALCALDE TANTALEAN, NESTOR

DNI: 33599492

Correo Institucional: -

Especialidad del validador: Magíster en Psicología Educativa

Metodólogo ☒

Temático ☐

Estadístico ☐

Imaza, 07 de julio de 2025



Firma del experto informante

Título de investigación: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 1: Comunicación Organizacional								
Dimensión 1: Comunicación ascendente		Si	No	Si	No	Si	No	
1	La entidad fomenta actividades que promuevan la participación de los colaboradores.	✓		✓		✓		
2	Con qué frecuencia participa en reuniones o actividades organizacionales.	✓		✓		✓		
3	Siente que puede expresar abiertamente sus opiniones y preocupaciones con sus superiores.	✓		✓		✓		
4	Piensa que sus superiores valoran y respetan su trabajo.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Comunicación descendente		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Comprende claramente cuáles son sus responsabilidades y funciones dentro de la organización.	✓		✓		✓		
6	Se siente informado acerca de las metas y visión general de la UGEL.	✓		✓		✓		
7	La entidad le proporciona los recursos y el apoyo necesario para hacer su trabajo de manera efectiva.	✓		✓		✓		
8	Considera que su trabajo contribuye al logro de los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Comunicación horizontal		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Con qué frecuencia recibe información oficial de la organización a través de su correo electrónico.	✓		✓		✓		
10	La información que recibe por medios no oficiales (como redes sociales o WhatsApp) es confiable.	✓		✓		✓		
11	Asiste regularmente a las reuniones programadas por la dirección.	✓		✓		✓		
12	Recibe con antelación la convocatoria para las reuniones.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Barreras de la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
13	Recibes información repetitiva o poco relevante a diario.	✓		✓		✓		
14	Con qué frecuencia sientes que recibes más información de la que puedes procesar en tu jornada laboral.	✓		✓		✓		
15	Con que frecuencia enfrentas problemas de coordinación debido a la distancia física entre los miembros del equipo de trabajo.	✓		✓		✓		
16	Con que frecuencia la distancia dificulta la comunicación con tus superiores.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las observaciones que recibes en tu trabajo son claras y constructivas.	✓		✓		✓		
18	Consideras que los documentos, correos o mensajes internos están bien estructurados y comprensibles.	✓		✓		✓		
19	Cuando te asignan una función, tienes la información suficiente para desarrollarlo correctamente.	✓		✓		✓		
20	Las instrucciones que recibes en tu trabajo son claras y fáciles de entender.	✓		✓		✓		

Nº	Dimensiones / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
Variable 2: Clima Laboral								
Dimensión 1: Comunicación		Si	No	Si	No	Si	No	
1	Sientes que tienes acceso de manera oportuna a la información relevante para tu trabajo.	✓		✓		✓		
2	Consideras que la comunicación dentro de la entidad es clara comprensible.	✓		✓		✓		
3	Consideras que los canales de comunicación utilizados en tu trabajo son los adecuados.	✓		✓		✓		
4	La entidad fomenta espacios para el diálogo y la mejora de la comunicación interna.	✓		✓		✓		
Dimensión 2: Reconocimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
5	Recibe reconocimiento por su buen desempeño y logros en el trabajo.	✓		✓		✓		
6	Siente que sus esfuerzos adicionales son reconocidos y apreciados por la dirección.	✓		✓		✓		
7	Ha recibido algún tipo de reconocimiento (certificado, bono, ascenso) en el último año, por su desempeño.	✓		✓		✓		
8	Con qué frecuencia su jefe inmediato le felicita por un trabajo bien hecho.	✓		✓		✓		
Dimensión 3: Ambiente físico		Si	No	Si	No	Si	No	
9	Las instalaciones de tu centro laboral están en buen estado.	✓		✓		✓		
10	El mobiliario (Escritorios, sillas, estantes) es cómodo y funcional para que realices tus tareas.	✓		✓		✓		
11	La distribución del espacio de trabajo facilita el desempeño de tus funciones.	✓		✓		✓		
12	Las áreas comunes (baños, sala de reuniones, patio) están limpios y en buen estado.	✓		✓		✓		
Dimensión 4: Oportunidades de crecimiento		Si	No	Si	No	Si	No	
13	La entidad brinda oportunidades de formación y capacitación para el desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
14	La UGEL fomenta el crecimiento interno en lugar de contratar colaboradores externos.	✓		✓		✓		
15	Todos los trabajadores tienen las mismas oportunidades de crecimiento profesional sin favoritismos.	✓		✓		✓		
16	Tienes acceso a cursos y talleres que mejoren tus habilidades y competencias dentro de la entidad.	✓		✓		✓		
Dimensión 5: Relaciones interpersonales		Si	No	Si	No	Si	No	
17	Existen prácticas organizacionales que fomentan el trabajo en equipo.	✓		✓		✓		
18	Sus compañeros están dispuestos a colaborar y ayudar cuando usted lo necesita.	✓		✓		✓		
19	Siente que el apoyo de sus compañeros influye positivamente en su compromiso con la organización.	✓		✓		✓		
20	Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar los objetivos de la organización.	✓		✓		✓		
Dimensión 6: Cultura organizacional		Si	No	Si	No	Si	No	
21	Siente que es un colaborador importante para la entidad.	✓		✓		✓		
22	Respeto el código de vestimenta establecida por la entidad.	✓		✓		✓		
23	Considera que la organización promueve valores como el respeto, la confianza y la cooperación entre los colaboradores.	✓		✓		✓		
24	Siente que su trabajo contribuye directamente al cumplimiento de la misión y visión de la organización.	✓		✓		✓		

¹**Pertinencia:** el ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** el ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

³**Claridad:** se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

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

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable ☒

Aplicable después de corregir ☐

No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador: Mg. LEÓN CASTILLO, PEDRO ENRIQUE

DNI: 19257215

Correo Institucional: -

Especialidad del validador: Magister en Administración de la Educación

Metodólogo ☐

Temático ☒

Estadístico ☐

Imaza, 09 de julio de 2025



Firma del experto informante

Anexo 4: Confiabilidad del instrumento

Comunicación Organizacional

➔ Fiabilidad

[ConjuntoDatos0]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.834	20

Clima Laboral

➔ Fiabilidad

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido ^a	0	.0
	Total	15	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.886	24

Anexo 5: Aprobación del Comité de Ética



COMITÉ INSTITUCIONAL DE ÉTICA E INTEGRIDAD CIENTÍFICA

CONSTANCIA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Lima, 14 de octubre del 2025

Autor Responsable:

Jovany Magaly Becerra Llamo

Exp. N°: 2185-2025

De mi consideración:

Es grato expresarle mi cordial saludo y a la vez informarle que el Comité Institucional de Ética e Integridad Científica (CIEIC) de la Universidad Privada Norbert Wiener evaluó y **APROBÓ** el siguiente proyecto de investigación:

Proyecto Titulado: "COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL EN LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL INTERCULTURAL BILINGÜE Y RURAL DE IMAZA, PERÚ 2025" Versión Nro. 2, aprobada por el asesor en fecha 04/10/ 2025.

El cual tiene como Autor(es) a:

Jovany Magaly Becerra Llamo

La **APROBACIÓN** otorgada comprende la verificación del cumplimiento de las buenas prácticas éticas, la adecuada evaluación del balance riesgo/beneficio, la idoneidad del equipo de investigación y la garantía de confidencialidad en el manejo de los datos, entre otros aspectos éticos y metodológicos pertinentes.

El investigador deberá considerar los siguientes puntos detallados a continuación:

- La aprobación otorgada por el CIEIC tiene una **vigencia de veinticuatro (24) meses** contados desde la fecha de emisión del presente documento. Esta vigencia es exclusiva para los procedimientos éticos revisados por el Comité y no sustituye ni aplica a los trámites administrativos ante la Oficina de Grados y Títulos.
- La constancia de aprobación por el CIEIC **no garantiza** la **aceptación** por parte de las **instituciones** en las que se planea realizar la investigación.
- En caso de requerir una **enmienda**, entendida como una modificación menor que **no altera de manera sustantiva** el proyecto aprobado, esta deberá ser presentada al CIEIC y no podrá ejecutarse sin su aprobación previa. **Cualquier cambio sustantivo deberá tramitarse como proyecto nuevo** ante el CIEIC.

Es cuanto informo a usted para su conocimiento y fines pertinentes.

Atentamente,



Mg. Angelica Karina Minaya Galarreta
Presidente
Comité Institucional de Ética e Integridad Científica
Universidad Privada Norbert Wiener

Anexo 6: Formato de consentimiento informado

Institución(es) : Universidad Privada Norbert Wiener (UPNW)
Investigador : Jovany Magaly Becerra Llamo
Título de proyecto de investigación : *"Comunicación Organizacional y Clima Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025"*

Propósito del estudio: Invitamos a usted a participar en un estudio de investigación titulado: *"Comunicación Organizacional y Clima Laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025"*. El estudio será desarrollado por investigadores de la Universidad Privada Norbert Wiener, **Jovany Magaly Becerra Llamo**. El propósito de la investigación es Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025.

Procedimientos del estudio: Si Usted decide participar en este estudio se le realizará los siguientes procesos:

Encuesta: Puede demorar unos 20 minutos. Los resultados se le entregarán a usted en forma individual y se almacenarán respetando la confidencialidad y su anonimato.

Riesgos: Su participación en el estudio tiene la posibilidad de que la información brindada sea malinterpretada o utilizada de manera indebida, llegando a comprometer su privacidad y confidencialidad del participante. Además, algunos encuestados podrían sentirse incómodos al responder las preguntas personales o sensibles sobre su percepción de la comunicación organizacional y el clima laboral en su centro de trabajo. Sin embargo, su participación no presenta ningún riesgo para su salud e integridad.

Beneficios: Usted se beneficiará del presente proyecto al proporcionar información precisa y minuciosa sobre la comunicación organizacional y el clima laboral en una Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural. Los colaboradores tendrán la oportunidad de hacer escuchar su voz y contribuir en la toma de decisiones de los directivos de la entidad tanto locales como regionales, lo cual fortalecerá el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales a fin de brindar un servicio educativo de calidad.

Costos e incentivos: Usted no pagará ningún costo monetario por su participación en la presente investigación. Así mismo, no recibirá ningún incentivo económico ni medicamentos a cambio de su participación.

Confidencialidad: La información recolectada será codificada y no se guardará los datos generales para resguardar su identidad. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita su identificación. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio.

Derechos del participante: La participación en el presente estudio es voluntaria. Si usted lo decide puede negarse a participar en el estudio o retirarse de éste en cualquier momento, sin perjuicio alguno. De tener alguna inquietud o incomodidad, puede comunicarse con el Investigador Principal (Jovany Magaly Becerra Llamo, 976291914 y jovanymagaly@gmail.com).

Así mismo puede comunicarse con el Comité de Ética que validó el presente estudio. Contacto de la presidente del Comité de Ética de la Universidad Norbert Wiener: Dr. Raúl Antonio Rojas Ortega, **Email:** comite.etica@uwiener.edu.pe

DECLARACIÓN DEL CONSENTIMIENTO

He leído la hoja de información del Consentimiento Informado, y declaro haber recibido una explicación satisfactoria sobre la finalidad del estudio. Se han respondido todas mis dudas. Comprendo que mi decisión de participar es voluntaria y conozco mi derecho de retirarme del estudio en cualquier momento, sin que esto me perjudique de ninguna manera. Recibiré una copia firmada de este consentimiento.

Nombre participante:

Nombre investigador: Jovany Magaly Becerra Llamo.

DNI:

DNI: 72173688

Fecha: (XX/XX/2025)

Fecha: (XX/XX/2025)

Nombre testigo o representante legal:

DNI:

Fecha: (XX/XX/2025)

Nota: La firma del testigo o representante legal es obligatoria solo cuando el participante tiene alguna discapacidad que le impida firmar o imprimir su huella, o en el caso de no saber leer y escribir.

Anexo 7: Carta de aprobación de la institución para la recolección de los datos



**GOBIERNO REGIONAL
AMAZONAS**

GOBERNACIÓN REGIONAL

DIRECCION UGEL IBIR
IMAZA



Firmado digitalmente:
TSAMAJAIN ESAMAT JULIO
FIR 33596629 hard
Cargo: Director
Soy autor del documento
Fecha: 03/11/2025 18:46:05

"Año de la recuperación y consolidación de la economía peruana"

Imaza, 03 de noviembre de 2025

OFICIO 000975-2025-G.R.AMAZONAS/UGEL IBIR-IMAZA-DIR

Señor:

KHRISTIAN VIGIL VEGA

SECRETARIO GENERAL

UNIVERSIDAD PRIVADA NORBERT WIENER S.A

Presente. -

Asunto : Autorización para aplicación de estudio de campo.

Referencia : CARTA N° 0413-2025-GYT-UPNW-CP (3NOV2025)

=====

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para expresarle un cordial saludo a nombre de la U.E. 304 UGEL IBIR IMAZA, así mismo, en atención a su solicitud presentada mediante **CARTA N° 0413-2025-GYT-UPNW-CP**, con la finalidad de brindar las facilidades pertinentes a la Señorita Jovany Magaly Becerra Llamo para que pueda aplicar los instrumentos de recolección a los 55 colaboradores que laboran en esta UGEL, correspondiente a su proyecto de investigación titulado:

"Comunicación organizacional y clima laboral en la Unidad de Gestión Educativa Local Intercultural Bilingüe y Rural de Imaza, Perú 2025", dirigido por la Dra. Kelly Milagritos Casana Jara.

En ese sentido, se le otorga la autorización respectiva para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos al personal que labora en esta Unidad de Gestión Educativa Local, debiendo coordinar previamente con las áreas correspondientes para no afectar el normal desarrollo de las actividades institucionales.

Sin otro particular, reitero los sentimientos de mi consideración y estima personal.

Atentamente,

Documento firmado digitalmente

JULIO TSAMAJAIN ESAMAT

DIRECTOR

001739 - DIRECCION UGEL IBIR IMAZA

JTE
CC.: cc.:

Anexo 8: Reporte de similitud de Turnitin

14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 4%  Publicaciones
- 12%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

-  **Texto oculto**
1 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

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

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

Fuentes principales

- 12% Fuentes de Internet
- 4% Publicaciones
- 12% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	4%
2	Internet	hdl.handle.net	1%
3	Internet	repositorio.uwiener.edu.pe	<1%
4	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2022-11-25	<1%
5	Trabajos entregados	uwiener on 2024-02-15	<1%
6	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-12-04	<1%
7	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-25	<1%
8	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2023-10-26	<1%
9	Internet	repositorio.minedu.gob.pe	<1%
10	Internet	produccioncientificaluz.org	<1%
11	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2017-12-04	<1%