



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN  
PÚBLICA**

Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima  
organizacional en un banco de Lambayeque

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
Maestro en Gestión Pública**

**AUTOR:**

Chapoñan Romero, Jose Guillermo ([orcid.org/0000-0001-6560-8293](https://orcid.org/0000-0001-6560-8293))

**ASESORA:**

Dra. Hernández Fernández, Bertila ([orcid.org/0000-0002-4433-5019](https://orcid.org/0000-0002-4433-5019) )

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Reforma y Modernización del Estado

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA**

Fortalecimiento de la democracia, liderazgo y ciudadanía

CHICLAYO – PERÚ

2022

## Dedicatoria

A mis familiares y amigos que me impulsan  
a seguir con mis objetivos.

## Agradecimiento

A Dios por permitirme seguir realizando mis objetivos.

## Índice de contenido

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenido.....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen .....	vi
Abstract .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGIA .....	10
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	10
3.2. Variables y operacionalización .....	10
3.3. Población, muestra y muestreo .....	11
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	11
3.5. Procedimientos .....	12
3.6. Método de análisis de datos .....	12
3.7. Aspectos éticos .....	13
IV. RESULTADOS.....	14
V. DISCUSIÓN .....	20
VI. CONCLUSIONES.....	24
VII. RECOMENDACIONES.....	25
REFERENCIAS	
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla N° 1: Comunicación interna.....	14
Tabla N° 2: Dimensión comunicación verticales.....	15
Tabla N° 3: Dimensión comunicación horizontales.....	16
Tabla N° 4: Clima organizacional.....	17
Tabla N° 5: Dimensión Institucional.....	18
Tabla N° 6: Dimensión características culturales.....	19

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional

La metodología utilizada en la presente investigación fue tipo propositiva, de nivel descriptivo. La investigación fue no experimental, con una población 35 trabajadores, utilizándose en la presente investigación la encuesta.

Con respecto a los resultados se obtuvo que la comunicación interna se evidencia que predomina el nivel regular con 58.62%. Además, con 37.93% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo; con respecto a la dimensión comunicaciones verticales se evidencia que predomina el nivel regular con 68.75%. Además, con 27.59% con nivel bueno, y con 3.45 con nivel malo; con respecto a la dimensión horizontales se puede evidenciar que predomina el nivel regular con 72.41%. Además, con 27.59% con nivel bueno. Y respecto al clima organizacional se evidencia que predomina el nivel regular con 44.83%. También con 51.72% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo; referente a la motivación institucional se evidencia que predomina el nivel regular con 68.97%, también con 27.59% con el nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo, y en la dimensión características culturales se evidenció que predomina el nivel bueno con 82.76%. con nivel regular 17.24%

**Palabras Clave:** Comunicación interna, Clima organizacional, Culturales.

## Abstract

The purpose of this research was to propose internal communication strategies to improve the organizational climate in the Banco of the Lambayeque.

The methodology used in this research was propositional type, descriptive level. The research was non-experimental, with a population of 35 workers, using the survey in the present investigation, in the instruments was the questionnaire.

Regarding the results, it was obtained that internal communication shows that the regular level predominates with 58.62%. In addition, with 37.93% with a good level, and with 3.45% with a bad level; Regarding the vertical communications dimension, it is evident that the regular level predominates with 68.75%. Also with 27.59% with a good level, and with 3.45 with a bad level; Regarding the horizontal dimension, it can be seen that the regular level predominates with 72.41%. Also with 27.59% with a good level. And regarding the organizational climate, it is evident that the regular level predominates with 44.83%. Also with 51.72% with a good level, and with 3.45% with a bad level; Regarding institutional motivation, it is evident that the regular level predominates with 68.97%, also with 27.59% with the good level, and with 3.45% of bad level, and in the cultural characteristics dimension it was evidenced that the good level predominates with 82.76%. with regular level 17.24%

**Keywords:** Internal communication, Organizational climate, Verticals

## I. INTRODUCCIÓN

Con respecto al clima organizacional se encuentra dentro de los enfoques muy importantes a nivel mundial, el ambiente laboral donde se desarrolla las actividades de los colaboradores de la empresa es vital para que los colaboradores desarrollen sus actividades de manera más productiva, también se tiene en cuenta el trabajo en equipo que se realiza y las capacidades de liderazgo que se ejerce, además en dar solución a los conflictos que se presentan.

Carrillo, K y Bolivar, R. (2023), señalan que el individuo se siente satisfecho en sus labores, pero no motivado por sí mismo, de forma contraria si se da, sentirse motivado es una señal de encontrarse conforme a gusto en el trabajo. Podríamos concluir que los trabajadores que están satisfechos, pueden impactar positivamente en el ausentismo laboral, reduciendo la misma, pero cuando los empleados están fuertemente motivación, se logra los objetivos institucionales, lo que no pasa en muchas empresas que se centran más en el producto que en el proceso y bienestar del personal, siendo la clave para el éxito.

Según el Meneses, N. (2019) del Diario el País manifiesta que el bienestar de sus colaboradores es primordial y repercute en el desarrollo de la empresa, el objetivo es que la empresa brinde todas las facilidades laborales a sus trabajadores para que este se sienta muy feliz en la organización. Según el diario el Mundo (2020), la persona aspira a laborar en una empresa con ética. (Thelen, P & Formanchuk, A. 2022), para brindar un servicio de calidad a sus clientes

En el contexto nacional el autor Charry (2017) concuerda con Honi, L et al. (2013), en el que se señala que el clima organizacional necesita contar con un presupuesto para lograr los objetivos trazados por la organización, es necesario el fortalecimiento de la capacidad y habilidad de cada colaborador permitiendo



de esta manera obtener buenos resultados laborales. Sobre la comunicación interna las organizaciones han optado por tomar acciones asertivas, frente a este contexto de la pandemia del Covid 19, ha permitido que las empresas opten por nuevas dinámicas de comunicación sobre saliendo la empatía entre los trabajadores y romper esquemas frente a la rutina laboral impulsando de esta manera el trabajo remoto entre otras actividades que han mejorado sus resultados, según el Gestión, (2020). Para que la organización mejore en el desempeño laboral es creando un clima laboral saludable. (Ahmad, Z et al., 2012).

En el Perú el clima organizacional ha tenido protagonismo en los sectores empresariales, por lo que se le viene prestando mucha atención a cada colaborador como también en su forma de pensar, en el modo de asumir las responsabilidades, por lo cual es importante brindarle la confianza y seguridad laboral. (Gestión, 2022).

En relación a un Banco de Lambayeque se encuentra ubicado en la provincia y departamento de Lambayeque, la institución a la fecha cuenta con 35 trabajadores administrativos, de los cuales se encuentran los nombrados, contratados permanentes, contrato cas, etc. Se pueden mencionar que en la citada institución presenta deficiencias en el clima organizacional, no existe una comunicación fluida y homogénea para todas las oficinas de la institución en estudio, los programas de capacitación no se realizan en el horario laboral, lo cual son aspectos de interés para realizar la presente investigación.

De lo antes mencionado se formuló el siguiente problema ¿De qué manera las estrategias de comunicación interna mejorarían el clima organizacional en la agencia de un Banco de Lambayeque?

Respecto a la justificación teórica la mencionada investigación servirá como referencia para otras investigaciones en temas relacionados a estrategias de comunicación interna y clima organizacional, por lo cual otras instituciones podrían tomar como modelo nuestra propuesta para mejorar sus procesos de

comunicación interna y considerando las teorías que sustentan cada una de las variables propuestas en la tesis.

La justificación científica la investigación se justifica por medio de teorías y diferentes conceptos relacionados a estrategias de comunicación interna y clima organizacional, respaldada por diversos conocimientos de autores citados en la presente investigación.

En la justificación social serán beneficiados los trabajadores de un banco de Lambayeque, por medio de las diferentes estrategias de comunicación interna tomando como referencias los resultados que se obtengan lo cual permitirá mejorar el clima organizacional en la mencionada institución, además será de utilidad para otras instituciones para mejorar el clima del personal mediante diversas estrategias de comunicación, potenciando las habilidades sociales y las relaciones inter personales.

Como objetivo general es proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la agencia de un Banco de Lambayeque; y en sus objetivos específicos Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en un banco de Lambayeque, diseñar estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en un banco de Lambayeque y validar la propuesta de estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en un banco de Lambayeque.

## II. MARCO TEÓRICO

Respecto a las estrategias de comunicación interna según los autores Aced-Toledano, & Miquel-Segarra, (2021a). Indican en su estudio “La comunicación interna de las empresas españolas” el objetivo fue conocer las herramientas y los ejes estratégicos en sus planes de comunicación interna, realizaron un análisis del contexto empresarial, en la investigación realizaron un estudio cuantitativo de una muestra de 118 colaboradores. Concluye que es importante aplicar tácticas en las estrategias de la comunicación interna para fortalecer un trabajo eficiente y se debe tener en cuenta las herramientas de las tecnologías de la información lo cual permite realizar actividades laborales fluidas en los trabajadores de la organización, concuerda con (Ruck & Welch, 2012).

Rojas, L. et al., (2023), consideran que el talento humano es importante para el desarrollo de las instituciones, porque permite mejorar el desempeño de los empleados y brindar un mejor servicio al cliente. De esta manera el clima organizacional presentará un aspecto clave y favorable para el desarrollo de las instituciones o empresas. Es importante que se innove con nuevas estrategias, planes, programas innovadores y centrados en el ser humano potenciando su estado emocional para su mayor productividad y posicionamiento, así como el desarrollo sostenible y de calidad con una buena organización, guía para el bienestar institucional.

Además de la organización es importante que se promueva una comunicación horizontal, asertiva y comprensiva, de tal manera que permita un clima adecuado.

Chunga, E. (2021), en su tesis “Estrategias de comunicación y cultura preventiva”, cuyo objetivo de investigación fue determinar la relación entre ambas variables, la metodología utilizada fue aplicada y cuantitativa, nivel descriptivo correlacional; además utilizó la técnica de la encuesta. Finalmente se concluye que existe relación utilizando la prueba de correlación de Spearman se obtuvo un coeficiente de 0.483 y un valor de significancia menor a 0.05 (0.000) también indica que es importante los diferentes procesos de

información que se utiliza en la comunicación dentro de ellos el canal de información, la elaboración de mensajes. El aporte de este estudio es por medio de sus antecedentes y resultados para nuestra investigación. (Amorós, E. 2014)

Moyón C, (2019). En su investigación “Gestión de la comunicación interna y clima laboral”, su objetivo fue analizar el funcionamiento de sus variables, su estudio fue descriptiva, No experimental-transeccional, utilizando Metodología: empirismo. Concluyendo que por medio de la capacitación se va permitir fortalecer el liderazgo en la institución, por lo que resalta la importancia de la comunicación entre los colaboradores y nivel directivo en la institución, también se deben realizar reuniones de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales coincidiendo con (Tkalac Verčič, 2021), (Saavedra Vidal et al., 2019) y (Guzmán Gutiérrez et al., 2020).

Baer y Rosero (2019). Realizo un estudio sobre “Plan Campañas de Comunicación Interna y Externa ENAP Ecuador”, en su investigación utilizo un análisis cuantitativo, utilizando la técnica de la encuesta, realizaron 90 encuestas con 15 preguntas de opción múltiple. Concluyendo que la comunicación realiza un protagonismo en el desarrollo de todo ser humano, también son herramientas que permiten a cada individuo realizar gestiones en los diferentes intercambios tanto en ámbito laboral y familiar es decir en todo contexto de todo su desarrollo, por lo cual las empresas se apoyan en la comunicación tanto a nivel interno como externo, por lo que recomienda planificar diferentes estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos.

Las estrategias de comunicación interna es un tema de mucha importancia según los autores Colombianos Cárdenas, A & Santana, A. (2021). indica que por medio de las herramientas de la comunicación interna permite que los colaboradores de la empresa tengan muy buenas relaciones, además mejoran en sus actividades laborales, especialmente en las instituciones, por lo cual tienen en consideración la finalidad es la formación de equipos de trabajo y que

estos tengan comunicación fluida para cumplir con las metas establecidas por la organización, también influye en su crecimiento personal permitiendo obtener óptimos resultados en la institución donde laboral.

A nivel empresarial Según el Alpañes, E. (2021) en el Diario español el País, señala que la comunicación interna su rol es muy estratégico especialmente en las organizaciones españolas se encuentran en constante estudio, análisis tanto en su estructura comunicacional por departamentos o jefaturas cuya finalidad es la mejora en la comunicación de sus colaboradores con la alta dirección, proveedores y todos los que se encuentran involucrados, por lo cual están destinando constantemente presupuestos para obtener los mejores resultados.

La utilización de herramientas en el ámbito digital tiene mucho valor para los negocios, permite un trabajo muy organizado y fluido en la comunicación de sus colaboradores, la gestión se vuelve más ágil en el procesamiento de la información y de los diferentes datos, lo cual permite realizar actividades remotas y la interconectividad en diferentes actividades laborales.

A nivel nacional sobre la comunicación interna el autor (Delgado, (2020). Indica en su estudio sobre “diseño de un plan de comunicación interna para la construcción de la identidad corporativa después de un proceso de adquisición” realizó un análisis de enfoque mixto, utilizó técnicas cualitativas y cuantitativas. Concluyendo que la comunicación fluida mejora la confianza en las organizaciones, lo cual permiten llegar acuerdos por medio de la confianza que se genere.

Ibarra, A. (2018). En su tesis Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa, su investigación fue básica, correlacional, no experimental, con población de 150 docentes y la muestra es 75 docentes, de diseño descriptivo, causal correlacional, transversal. Indicando que existe relación entre sus variables de estudio, recomendando la utilización de planes para mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa, por lo cual es necesario

utilizar lo procesos de mejora continua y es importante fomentar una excelente gestión de administración en las instituciones educativas.

Alfaro, E. et al., (2019). En su tesis menciona que por medio de la comunicación interna en su propuesta es mejorar la productividad en la empresa, por lo cual es importante tener en cuenta la innovación en los procesos que se desarrollan y aprovechar las oportunidades que se presentan en la organización, el objetivo es generar valor a nivel corporativo por medio del involucramiento de los colaboradores, y necesario mejorar el presupuesto lo que va permitir realizar mejores capacitaciones a sus colaboradores y obtener mejores respuestas

Thorne, (2018) en su estudio “Influencia de la comunicación interna en la imagen institucional”, la investigación fue no experimental, de Tipo de Investigación: Aplicativa, Nivel de Investigación: Descriptiva y causal, utilizaron 145 unidades de una Población de 1200 colaboradores de la institución. Indica que es muy importante el feedback entre todos los colaboradores de la organización, lo cual va permitir mayor comunicación, trabajo en equipo, lográndose de esta manera la integración institucional de manera eficiente y eficaz.

Zambrano, (2019). En su investigación “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios”, en su estudio utilizo la metodología de tipo mixta, combinó técnicas, métodos, de tipo cuantitativo y cualitativo. Concluyendo que es muy importante las relaciones interpersonales entre los colaboradores en la organización, por lo cual las empresas deben propiciar un ambiente adecuado para mejorar la participación laboral, lográndose percepciones positivas con los directivos de la organización, es decir fomentar el trabajo en equipo, para ir mejorando en los diferentes procesos y obtener los mejores resultados a nivel empresarial.

Matabanchoy, S & Chaucanes, (2021). Su estudio fue de tipo cuantitativo descriptivo con corte transversal, con una muestra conformada por 204 colaboradores, Indican que en su estudio realizaron evaluaciones sobre las percepciones del clima organizacional, obteniéndose como buen indicador la

experiencia que tiene cada funcionario y docente lo cual es una gran fortaleza para la institución, también fomentar un buen clima organización va permitir trabajar en armonía; además mencionan que la motivación es un factor muy relevante de productividad laboral.

Bastidas, J. et al., (2019). En su tesis “Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de la empresa Toronto de Colombia Ltda.” En su investigación fue documental y descriptiva con diseño no experimental y transaccional; utilizaron la técnica de la encuesta, concluyendo que en el contexto empresarial el clima organizacional es un tema importantísimo en todos los procesos administrativos que se realizan y se va poder observar en los resultados, también la alta dirección debe tener en claro que el talento humano es uno de los factores que amerita mucha atención del dependerá el éxito que se quiera alcanzar a mediano y largo plazo.

(Collazos, M & Altamirano, J, 2019).

Tapias, X. (2019). En su tesis “Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del socorro”. Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo, se empleando el método deductivo de tipo descriptivo, correlacional y un diseño no experimental de corte transversal. Menciona que es necesario incentivar la creación de estrategias para enriquecer el clima organizacional con la finalidad de un mejoramiento continuo con sus trabajadores a nivel de relaciones interpersonales, además es importante que la empresa considere el desarrollo personal de sus colaboradores.

A nivel nacional según Peña, C. et al., (2018). En su estudio “Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional para la Elaboración de un Plan de Fortalecimiento”. Su estudio tuvo como objetivo, realizar un diagnóstico sobre sus variables, utilizaron como técnica el cuestionario. Mencionan que es necesario que la gerencia tome acciones para fomentar constantemente un buen clima organizacional, fomentando a sus colaboradores a mejorar su comportamiento laboral para poder alcanzar los objetivos trazados, también

indican sobre las innovaciones que la empresa tiene que realizar a nivel interno en sus procesos estratégicos para alcanzar el futuro deseado.

Cabrera, S. (2018). En su investigación "Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana", su objetivo fue determinar el clima organizacional y la satisfacción laboral, utilizo el diseño de alcance correlacional, La muestra del estudio piloto estuvo conformada por 56 trabajadores. Indica el autor que la institución debe mejorar los reconocimientos de sus colaboradores con la finalidad de que exista cada día un buen clima en la organización, incentivar por medio de actividades.

Apaza, M. (2018). En su tesis "Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la empresa municipal de saneamiento básico de Puno", Utilizo la metodología de investigación: Hipotético-deductivo, con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional. Recomienda el desarrollo de estrategias para mejorar las percepciones del clima organizacional, por medio de capacitaciones, actividades interrelacionales con sus colaboradores, que ayuden a mejorar la motivación, también que se desarrolle un liderazgo competitivo y la importancia de fomentar un trabajo en equipo para el bienestar de toda la organización.

Ruíz, N. (2021). En su tesis su objetivo de investigación fue determinar la relación de sus variables, su investigación fue de diseño no experimental, transversal, descriptivo y correlacional. Recomienda que sea importante mejorar los procesos del clima laboral por medio de las diferentes propuestas que sean alcanzado a la alta dirección, además indican que se tomen las acciones para socializar, capacitar a sus trabajadores y estos van a repercutir de manera positiva para la institución.

Chirinos, M. (2018) en su investigación propone el Objetivo fue realizar una descripción de su modelo de negocio, utilizando un método de Investigación de tipo transversal descriptiva, aplicando la encuesta estructurada. Concluyen que la empresa debe realizar reuniones frecuentes con sus trabajadores para



fortalecer las relaciones interpersonales, además proponen diferentes capacitaciones que se deben realizar para mejorar el desarrollo personal, también es importante la rotación del personal en las diferentes tiendas por departamentos con el fin de mejorar el conocimiento de sus trabajadores.

Respecto a las Teorías de Comunicación Interna, Citado por Marín, P. (2017). Los autores Ruesch y Bateson (1965). Menciona que con respecto a la comunicación tiene vinculación con los diferentes procesos en donde los seres humanos tienen mucha influencia de manera mutua. Para Ruesch, K (1980). Menciona que los aportes a la comunicación dependen de las causas que, de los seres vivientes, lo cual estos tienen Es así que la comunicación tiene intermediadores que permiten integrar la materia viva: "Input" (Percepción), actividades de tipo central relacionados con la Memoria y en la toma de decisiones, además el "Output" (expresión y acción). Es importante mencionar que el investigador, Watzlawick, define la comunicación como conjuntos de aspectos que estos interactúan en sí mismo y estos tienen modificaciones, lo cual afecta las relaciones entre los mismos (Welch & Jackson, 2007) Para el autor De Fleur (1993). Menciona que "La comunicación es el fundamento que esta entendido como un sistema que realiza codificaciones en información que se trasladan del emisor a los receptores, con códigos comprendidos entre los símbolos y signos, estos tienen respuestas de manera asertiva. Los autores, Marc y Picard (1992), estos están comprendidos como la comunicación de manera holística y con procesos continuos, integrando diversos aspectos concordando (Welch & Jackson, 2007).

El autor García (2012) menciona: permite técnicas de entendimiento entre los trabajadores lo cual genera un mayor entendimiento de los mismos, dentro del enfoque Positivista, es muy importante que se desarrolle un dialogo entre la comunidad laboral de manera fluida, respecto al enfoque Crítico este realiza adopciones radicales de teorías positivistas.

Para el autor Arellano, E. (2008) . Indica que la estrategia de comunicación está referida a la comunidad organizacional y de los sucesos que sucedan a su

entorno, va permitir la estimulación de actitudes positivas los cuales están enmarcadas en la organización; el autor (Arellano, E. 2008, P.10). Menciona que desde la perspectiva a nivel empresarial su propósito es realizar propuestas en los niveles personales en actividades laborales cotidianas de sus colaboradores, por lo tanto, los niveles de comunicación son muy importantes dentro de la organización en un contexto de largo plazo para alcanzar los mejores resultados. Berracoli indica que las estrategias mejoran a nivel interno los diferentes niveles de comunicación interna, permitiendo realizar mejoras continuas lo cual va permitir que estos sean reflejados en un buen servicio proveedores y público consumidor (Berracoli, 1998, citado por Arellano, E. 2008, P. 4).

Respecto al clima organizacional para el autor Freire Jaramillo, (2020). En su estudio “Tema plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa back up comunicación inmobiliaria”, utilizo la metodología de la sistematización, con el enfoque histórico dialectico para la sistematización. Indica que fomentar un buen clima organizacional permite que los trabajadores realicen sus actividades laborales de manera muy positiva para la institución, lo cual esto repercute de manera positiva en los resultados de la organización, aumenta la participación, el trabajo en equipo, involucramiento con la empresa.

Referente a sus teorías citado por Ramos Moreno, (2012), concuerda con Lemon & Boman, (2022). Indica está sustentada el Clima Organizacional de Likert, lo cual existe relación entre motivación y clima organizacional, estas teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Estos estudios están evidenciados en las diferentes investigaciones que evidencian la teoría de los sistemas propuestas por Likert, que están relacionados a los tipos de clima y su evolución dentro de las organizaciones

Para el autor Brunet (2011) Rensis. Menciona que Likert es reconocido por sus investigaciones a nivel internacional por sus estudios en psicología en las organizaciones, específicamente en la elaboración de cuestionarios y sus

investigaciones sobre los procesos administrativos. Esta teoría del clima organizacional permite identificar términos de causa y efecto de la investigación que se realiza, lo cual permite un estudio detallado del comportamiento de sus variables que la conforman. Teoría de los sistemas Para Likert, los comportamientos de los subordinados en las organizaciones son reflejadas por las conductas administrativas y la condición en la organización que éstos reciben, información, percepción, su esperanza, su capacidad y su valor.

El trabajador va tener reacciones de acuerdo a las situaciones que se presentan en base a su percepción, de manera cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. dentro de los factores se encuentra los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Así mismo la posición jerárquica que trabajador ocupa dentro de la empresa también como el salario que recibe. Además, se encuentran los factores personales dentro de ellos la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. (Siciliano, L. et al., 2020).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

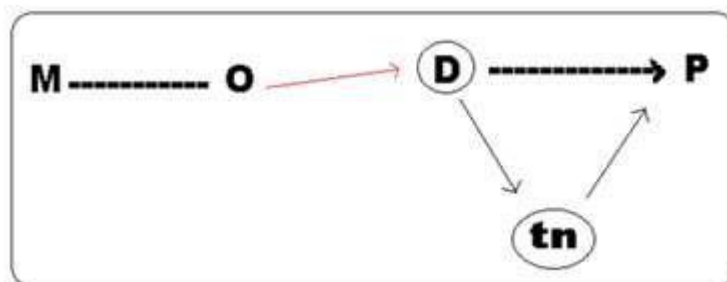
##### 3.1.1. Tipo de investigación

En la presente investigación es de tipo propositiva, de nivel descriptivo, según el autor Hurtado de Barrera (2012). Indica que la naturaleza de este tipo de investigación es realizar propuestas a un determinado contexto, el presente estudio su propósito es proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en un banco del departamento de Lambayeque. El estudio es de enfoque cuantitativa, para los autores Hernández y Mendoza (2018). Mencionan que la información es procesada y analizada de acuerdo a su naturaleza de investigación.

##### 3.1.2. Diseño de investigación

El estudio su diseño es No experimental, para el autor Hernández, et al. (2010). Indica que estos estudios son exploratorios y los resultados se le presta mucha atención.

El diseño para el presente estudio, está definido por el siguiente esquema:



M: Muestra

O:

Información

D:

Diagnóstico

tn: Análisis y fundamentación de teorías

P: Propuesta de las estrategias

### **3.2. Variables y operacionalización**

La presente investigación está conformada por la variable independiente estrategias de comunicación interna y también la variable dependiente clima organizacional.

Definición conceptual de la variable independiente estrategias de comunicación interna para los autores Alfaro, E. et al (2019). En su tesis menciona que por medio de la comunicación interna en su propuesta es mejorar la productividad en la empresa, por lo cual es importante tener en cuenta la innovación en los procesos que se desarrollan y aprovechar las oportunidades que se presentan en la organización, el objetivo es generar valor a nivel corporativo por medio del involucramiento de los colaboradores, y necesario mejorar el presupuesto lo que va permitir realizar mejores capacitaciones a sus colaboradores y obtener mejores respuestas. Referente a su definición operacional de las variables estuvo conformado por un cuestionario de 11 preguntas respecto a las dimensiones de comunicación vertical, con su indicador de comunicación descendentemente y comunicación ascendentemente, también en la dimensión comunicación horizontales su indicador es lateralmente. En la presente investigación la escala de medición que se utilizó fue ordinal para su medición. Con respecto a la variable dependiente clima organizacional. Los autores Bastidas, J. et al (2019). Mencionan que en el contexto empresarial el clima organizacional es un tema importantísimo en todos los procesos administrativos que se realizan y se va poder observar en los resultados, también la alta dirección debe tener en claro que el talento humano es uno de los factores que amerita mucha atención del dependerá el éxito que se quiera alcanzar a mediano y largo plazo. Respecto a su definición operacional el cuestionario estuvo conformado por 14 preguntas para medir sus dimensiones motivación institucional, con sus indicadores reconocimientos, capacitación, trabajo en equipo; en su dimensión características culturales con sus indicadores persuasiones, estratégico, conducta. Además, se utilizó la escala de medición ordinal.

### 3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

En la presente investigación la población estuvo conformada por 35 trabajadores, para el autor Bernal (2010). Indica que la población está caracterizada por el número individuos que contienen igualdad peculiaridad en los cuales se pretende realizar investigación.

En la presente investigación se utilizó la siguiente fórmula

$$n_o = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + pqZ^2}$$

Donde:

N

= 35

Z =

1.96

p =

0.50

q =

0.50

e =

0.07

n = ?

n = 29

El tamaño de la muestra es de 29 trabajadores de la institución en investigación.

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

En la presente investigación las técnicas que se utilizó fue la encuesta, permitiendo obtener información de nuestras variables estrategias de comunicación interna y clima organizacional. Para el autor Bernal (2010). Indica que estas técnicas son utilizadas frecuentemente para recoger información.

Los instrumentos utilizados en el estudio fue el cuestionario, Para el autor según Murillo (2006). Menciona que este tipo de instrumentos para medición se realiza considerando los ítems, asignándose. La investigación con respecto a la validación fue realizada por especialistas.

### **3.5. Procedimientos**

La presente investigación se inició planteando un problema en la institución pública, después se realizó la formulación del problema, seguido de la justificación del estudio, también se elaboró sus objetivos y su hipótesis, también se realizó la elaboración del marco teórico, es importante mencionar que se solicitó autorización de la institución para realizar la investigación, obteniéndose la autorización en realizar la investigación de estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Con respecto al análisis de los datos se utilizó el programa estadístico (SPSS) versión lo cual se pudo determinar los niveles de las variables en estudio, también se utilizó en el análisis en el programa Excel, se utilizó gráficos, las tablas para realizar la presentación de la información con su debida interpretación.

### **3.7. Aspectos éticos**

En la presente investigación se tuvo en consideración en el aspecto ético la responsabilidad, además la veracidad permitiendo la sinceridad en la recolección de los datos. Además, la confidencialidad en el manejo de la información. Para el autor Belmont (1978). Estos principios éticos están referidos a diferentes conceptos que sirven como referencia en la evaluación de la acción humana. Los estudios deben optar como principio este aspecto según el autor. promover la rectitud efectiva de las investigaciones avanzadas en el lugar de la universidad, practicando los patrones de rigor efectivo, compromiso y virtud, (UCV, 2022)

#### IV. RESULTADOS

a). Diagnosticar la situación actual de comunicación interna en un banco en el departamento de Lambayeque.

**Tabla 1**

*Comunicación Interna*

Comunicación Interna								
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Comunicaciones verticales	1	3.45	20	68.97	8	27.59	29	100%
Horizontales	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	0	0	21	72.41	8	27.59	29	100%
Comunicación Interna	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	1	3.45	17	58.62	11	37.93	29	100%

Nota: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 1, Del análisis la comunicación interna se evidencia que predomina el nivel regular con 58.62%. Además, con 37.93% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo calificación por parte de los trabajadores.



b). Determinar los niveles de la comunicación interna de sus dimensiones en un banco en el departamento de Lambayeque

**Tabla 2.**

**Comunicaciones verticales**

	Muy desacuerdo		Desacuerdo		Regular		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	N	%	n	%
Comunicación Verticales												
Comunicación Descendente												
1. ¿En su institución la comunicación con la alta dirección es fluida?	2	7%	2	7%	21	72%	4	14%	0	0%	29	100%
2. ¿La institución comunica claramente la visión de la institución?	0	0%	1	3%	18	63%	9	31%	1	3%	29	100%
3. ¿Considera que sus jefes informan sobre la misión de la institución?	0	0%	2	7%	11	38%	15	52%	1	3%	29	100%
4. ¿Las recomendaciones de sus jefes son comprensibles?	0	0%	3	10%	16	55%	8	28%	2	7%	29	100%
Comunicación Ascendente												
5. ¿La comunicación con su jefe inmediato es óptima?	0	0%	0	0%	12	41%	14	49%	3	10%	29	100%
6. ¿La institución tiene en cuenta sus recomendaciones?	3	10%	4	14%	15	52%	7	24%	0	0%	29	100%
7. ¿Considera que la comunicación interna en su institución es adecuada?	0	0%	0	0%	17	59%	8	28%	4	13%	29	100%
8. ¿Considera que la institución realiza publicaciones de información a sus trabajadores en su portal interno ?	0	0%	0	0%	9	31%	14	48%	6	21%	29	100%
			<b>Malo</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>				<b>Total</b>	
			<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>			<b>N</b>	<b>%</b>
Comunicación Verticales			1	3.45%	20	68.97%	8	27.59%			29	100%

Nota: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 2, de los resultados de la dimensión comunicaciones verticales se evidencia que predomina el nivel regular con 68.75%. Además, con 27.59% con nivel bueno, y con 3.45 con nivel malo.

**Tabla 3.**

*Horizontales*

	Muy desacuerdo		Desacuerdo		Regular		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	N	%	n	%	N	%
Horizontales												
Lateralmente												
9¿La comunicación le llega de manera oportuna para realizar sus actividades laborales?	0	0%	0	0%	20	69%	4	14%	5	17%	29	100%
10¿La comunicación entre trabajadores del mismo nivel de trabajo es fluida?	0	0%	0	0%	17	59%	9	31%	3	10%	29	100%
11¿En su oficina se utiliza un adecuado canal de comunicación (correos electrónicos, memos, etc) ?	0	0%	0	0%	14	48%	11	38%	4	14%	29	100%
			<b>Malo</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>				<b>Total</b>	
			n	%	N	%	n	%			N	%
Horizontales			0	0%	21	72.41 %	8	27.59%			29	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 3, Del análisis de la dimensión horizontales se puede evidenciar que predomina el nivel regular con 72.41%. Además, con 27.59% con nivel bueno calificación de los trabajadores.

c). Diagnosticar la situación actual de comunicación interna en un banco en el departamento de Lambayeque

**Tabla 4**

Clima Organizacional

Clima Organizacional								
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
Motivación Institucional	1	3.45	20	68.97	27	27.59	29	100%
Características Culturales	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	0	0	5	17.24	24	82.76	29	100%
Clima organizacional	Malo		Regular		Bueno		Total	
	n	%	n	%	n	%	N	%
	1	3.45	13	44.83	15	51.72	29	100%

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 4, Del análisis del clima organizacional, se evidencia que predomina el nivel regular con 44.83%. También con 51.72% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo calificación de los trabajadores.

d). Determinar los niveles del clima organizacional de sus dimensiones en un banco en el departamento de Lambayeque

**Tabla 5**  
*Motivación Institucional*

	Muy desacuerdo		Desacuerdo		Regular		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	N	%	n	%	n	%	N	%
Motivación Institucional												
Reconocimiento												
12 ¿La institución reconoce el logro de objetivos de sus colaboradores?	0	0%	3	10%	16	55%	9	31%	1	4%	29	100%
13 ¿Considera que el rendimiento laboral se considera para el ascenso?	1	4%	2	7%	12	41%	4	48%	0	0%	29	100%
Capacitación												
14 ¿La institución realiza actividades de capacitación a sus trabajadores?	0	0%	0	0%	9	31%	3	45%	7	24%	29	100%
15 ¿Considera que la institución promueve el desarrollo personal?	0	0%	0	0%	18	62%	1	34%	1	4%	29	100%
Trabajo en Equipo												
16 ¿Considera que existe colaboración entre compañeros de trabajo?	0	0%	1	4%	19	65%	7	24%	2	7%	29	100%
17 ¿La institución fomenta actividades de trabajo en equipo?	1	4%	3	10%	14	48%	1	38%	0	0%	29	100%
Persuasión												
18 ¿La institución promueve buenas relaciones entre los trabajadores (actividades interpersonales)?	0	0%	0	0%	17	58%	1	38%	1	4%	29	100%
19 ¿La convicción del trabajo en equipo en las diferentes jefaturas permite obtener óptimos resultados?	0	0%	0	0%	10	35%	4	48%	5	17%	29	100%
	<b>Malo</b>		<b>Regular</b>				<b>Bueno</b>				<b>Total</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Medio ambiente	1	3.45%	20	68.97%	8	27.59%	29	100%				

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 5, según los resultados de la motivación institucional se evidencia que predomina el nivel regular con 68.97%, también con 27.59% con el nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo lo calificaron los trabajadores.

**Tabla 6**

**Características Culturales**

	Muy desacuerdo		Desacuerdo		Regular		De acuerdo		Muy de acuerdo		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	N	%	N	%
<b>Características Culturales</b>												
<b>Estratégica</b>												
20.¿Considera importante que se promueva la práctica de valores?	0	0%	0	0%	0	0%	21	72%	8	28%	29	100%
21.¿Considera tener conocimiento de la misión de la institución?	0	0%	0	0%	9	31%	15	52%	5	17%	29	100%
22.¿Se siente identificado con la visión de la organización?	0	0%	0	0%	3	10%	24	83%	2	7%	29	100%
<b>Conducta</b>												
23.¿Considera que es adecuada la conducta de sus jefes?	0	0%	0	0%	5	17%	23	79%	1	4%	29	100%
24.¿Considera que la buena conducta mejora las relaciones de todos los trabajadores?	0	0%	0	0%	1	4%	19	65%	9	31%	29	100%
25.¿Respetan las normas y reglamentos de la institución?	0	0%	0	0%	0	0%	18	62%	11	38%	29	100%
			<b>Malo</b>		<b>Regular</b>		<b>Bueno</b>				<b>Total</b>	
			n	%	n	%	n	%			N	%
<b>Características Culturales</b>			<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>5</b>	<b>17.24%</b>	<b>24</b>	<b>82.76%</b>			<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa

Interpretación: En la tabla 6, Del análisis de la dimensión características culturales se evidenció que predomina el nivel bueno con 82.76%. También con nivel regular 17.24%, calificación por parte de los trabajadores.

## V. DISCUSIÓN

Con respecto a su objetivo es proponer estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la agencia del banco de la Nación de Lambayeque. De acuerdo a la investigación se puede afirmar que este objetivo general se cumplió; el autor agrega al presente estudio las estrategias de comunicación interna para poder mejorar el clima organizacional en la agencia del banco de la Nación de Lambayeque, lo cual se comparte con lo establecido con el autor Cárdenas (2021), quien indica que por medio de las herramientas de la comunicación interna los colaboradores de la empresa tengan buenas relaciones, al mismo tiempo mejoran en sus actividades laborales; con la finalidad de poder formar equipos de trabajo y que estos tengan comunicación fluida para cumplir con las metas establecidas por la organización, también influye en su crecimiento personal permitiendo obtener óptimos resultados en la institución donde laboran. Además, coincide con el autor Chunga (2021), quien indica que es importante los diferentes procesos de información que se utiliza en la comunicación dentro de ellos el canal de información, la elaboración de mensajes. También se coincide con los investigadores Aced y Miquel (2021), donde mencionan que es importante aplicar tácticas en las estrategias de la comunicación interna para fortalecer un trabajo eficiente y se debe tener en cuenta las herramientas de las tecnologías de la información lo cual permite realizar actividades laborales fluidas en los trabajadores de la organización.

Con respecto al primer objetivo específico como es diagnosticar la situación actual de comunicación interna en la agencia del banco de la Nación en el departamento de Lambayeque, según los resultados la comunicación interna se evidencia que predomina el nivel regular con 58.62%. Además, con 37.93% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo calificación por parte de los trabajadores, por lo que también se coincide con los autores Baer y Rosero (2019), en donde se Menciona que la comunicación realiza un protagonismo en el desarrollo de todo ser humano, también son herramientas que permiten a cada individuo realizar gestiones en los diferentes intercambios tanto en ámbito laboral y familiar es decir en todo contexto de todo su desarrollo, por lo

cual las empresas se apoyan en la comunicación tanto a nivel interno como externo, por lo que recomienda planificar diferentes estrategias de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos.

Además, comparto con lo mencionado por el autor Moyón (2019), quien indica que por medio de la capacitación se va permitir fortalecer el liderazgo en la institución, por lo que resalta la importancia de la comunicación entre los colaboradores con el nivel directivo en la institución, también se deben realizar reuniones de trabajo para fortalecer las relaciones interpersonales.

Referente al segundo objetivo específico que determina los niveles de la comunicación interna en sus dimensiones correspondiente a la agencia del banco de la Nación de Lambayeque, según los resultados en la dimensión sobre comunicaciones verticales se evidencia que predomina el nivel regular con 68.75%. Además, con 27.59% con nivel bueno, y con 3.45 con nivel malo. Por lo cual compartimos con el autor Delgado (2020), quien indica que la comunicación fluida mejora la confianza en las organizaciones, lo cual permiten llegar a acuerdos por medio de la confianza que se genere.

Asimismo estoy de acuerdo con los autores Alfaro et al (2019), quien menciona que por medio de la comunicación interna propone mejorar la productividad en la empresa, por lo cual es importante tener en cuenta la innovación en los procesos que se desarrollan y aprovechar las oportunidades que se presentan en la organización, el objetivo es generar valor a nivel corporativo por medio del involucramiento de los colaboradores, siendo necesario mejorar el presupuesto, lo que va permitir realizar mejores capacitaciones a sus colaboradores y obtener mejores resultados.

Del análisis de la dimensión horizontal se puede evidenciar que predomina el nivel regular con 72.41%. Además, con 27.59% con nivel bueno calificación de los trabajadores. Conuerdo con el investigador Ibarra (2018), quien menciona que es necesario la utilización de planes para mejorar la comunicación en todos los niveles de la empresa, por lo cual es necesario utilizar los procesos de

mejora continúa siendo importante fomentar una excelente gestión de administración en las instituciones educativas.

Respecto al tercer objetivo específico que es diagnosticar la situación actual del clima organizacional en un banco en el departamento de Lambayeque, los resultados obtenidos se evidencian que predomina el nivel regular con 44.83%.

También con

51.72% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo calificación de los trabajadores. Concordamos con los autores Matabanchoy y Chaucanes (2019). Menciona que realizaron evaluaciones sobre las percepciones del clima organizacional, obteniéndose como buen indicador la experiencia que tiene cada funcionario y docente lo cual es una gran fortaleza para la institución, también fomentar un buen clima organización va permitir trabajar en armonía; además mencionan que la motivación es un factor muy relevante de productividad laboral.

Además, compartimos con el autor Zambrano y (2019). En su investigación indica que es muy importante las relaciones interpersonales entre los colaboradores en la organización, por lo cual las empresas deben propiciar un ambiente adecuado para mejorar la participación laboral, lográndose percepciones positivas con los directivos de la organización, es decir fomentar el trabajo en equipo, para ir mejorando en los diferentes procesos y obtener los mejores resultados a nivel empresarial, (Martínez, 2017)

En cuanto al Cuarto objetivo específico que es determinar los niveles del clima organizacional en sus dimensiones de la agencia del banco de la Nación de Lambayeque; según los resultados de la dimensión motivación institucional se evidencia que predomina el nivel regular con 68.97%, también con 27.59% con el nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo lo calificaron los trabajadores. Se coincide con el autor Tapias (2019), en donde indica que es necesario incentivar la creación de estrategias para enriquecer el clima organizacional con la finalidad de un mejoramiento continuo con sus trabajadores a nivel de



relaciones interpersonales, además es importante que la empresa considere el desarrollo personal de sus colaboradores.

También se coincide con los autores Bastidas et al (2019), quienes en su investigación mencionan que en el contexto empresarial el clima organizacional es un tema importantísimo en todos los procesos administrativos que se realizan y se va poder observar en los resultados, también la alta dirección debe tener en claro que el talento humano es uno de los factores que amerita mucha atención del dependerá el éxito que se quiera alcanzar a mediano y largo plazo (Martínez, 2017).

Según los resultados de la dimensión características culturales se evidenció que predomina el nivel bueno con 82.76%. También con nivel regular 17.24%, calificación por parte de los trabajadores. Compartimos con los autores Peña et al (2018). Mencionan que es necesario que la gerencia tome acciones para fomentar constantemente un buen clima organizacional, fomentando a sus colaboradores a mejorar su comportamiento laboral para poder alcanzar los objetivos trazados, también indican sobre las innovaciones que la empresa tiene que realizar a nivel interno en sus procesos estratégicos para alcanzar el futuro deseado. Concordamos con el autor Cabrera, A. (2018), quien indica que la institución debe mejorar reconociendo la labor de sus colaboradores, con la finalidad que exista cada día un buen clima en la organización, (incentivar por medio de actividades)(CEPAL, 1981)

## VI. CONCLUSIONES

1. Respecto al objetivo general se concluye que se debe mejorar la comunicación interna, por lo que adjunta la propuesta estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en la agencia del banco de la Nación de la agencia de Lambayeque.
2. Respecto al primer objetivo específico, Diagnosticar la situación actual del clima organizacional en un banco en el departamento de Lambayeque, se concluye que predomina el nivel regular con 44.83%, también con 51.72% con nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo y en lo relacionado a las dimensiones se concluye que la motivación institucional predomina el nivel regular con 68.97%, también con 27.59% con el nivel bueno, y con 3.45% de nivel malo. Además, la dimensión característica culturales se concluye que predomina el nivel bueno con 82.76%.  
También con nivel regular 17.24%, calificación por parte de los trabajadores.
3. En cuanto al segundo objetivo, el diseño de la propuesta de estrategias de comunicación interna se fundamenta en las teorías además se considera las dimensiones
4. La propuesta de estrategias de comunicación interna fue validada por expertos, los cuales nos permitió mejorar algunos aspectos importantes para mejorar el clima organizacional.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que la empresa debe mejorar la comunicación interna fomentando diversas actividades en sus trabajadores, funcionarios y la alta dirección de la institución.
2. También se recomienda que la institución debe mejorar sus niveles de comunicaciones verticales coordinando con la alta dirección la realización de actividades de comunicación interna y el involucramiento de los mismos.
3. Con respecto a los niveles de comunicación horizontal, se debe mejorar la información para que esta llegue de manera oportuna a las diferentes dependencias.
4. Respecto al clima organizacional, se debe mejorar el reconocimiento a sus trabajadores, fortaleciendo la capacitación hacia sus trabajadores en temas específicos, fomentar el trabajo en equipo genera óptimos resultados.

## REFERENCIAS

- Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021, July 1). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245–261. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Ahmad, Z., Ali, L., & Ahmad, N. (2012). Organizational climate: A study of pharmaceutical industry in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(49), 11880–11886. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.463>
- Alfaro Quiroga, E. I., Neyra Zegarra, P. E., & Solis Vilcapoma, F. I. (2019). *Planeamiento estrategico de la empresa GRUPOCONTEXT PERÚ. (2019 – 2023)* [Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.20511/USIL.thesis/9875>
- Alpañes Enrique. (2021, September 15). Las herramientas digitales imprescindibles para cualquier negocio. *Diario El País*. <https://elpais.com/economia/estardondeestes/2021-09-15/las-herramientas-digitales-imprescindibles-para-cualquiernegocio.html>
- Amorós, E. (2014). Comportamiento Organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas. *USAT - Escuela de Economía*, 58(12), 272.  
<file:///C:/Users/HP/Downloads/Libro de Comportamiento Organizacional.PDF>
- Apaza Miranda, M. (2018). Percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores de la Empresa Municipal de Saneamiento Básico de Puno S.A. Perú, 2015 [Universidad Nacional del Altiplano]. In *Universidad Nacional del Altiplano*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/8130>

- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y Palabra*, 13, 1–15.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520741037.pdf>
- Bastidas Pertuz, J. A., Jiménez Pinzón, L. M., & Vanegas Esquivel, P. A. (2019). *Influencia del clima organizacional en la productividad laboral de la empresa Toronto de Colombia* [UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA].  
[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16558/4/2019\\_influencia\\_clima\\_productividad.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/16558/4/2019_influencia_clima_productividad.pdf)
- Cabrera Salas, A. L. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una institución Pública Peruana*.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1210%0AColecciones>
- Cardenas Martinez, M., & Santana Rojas, A. (2021). *Estrategias de comunicación interna entre miembros del Programa de psicología en la UCC, sede Villavicencio, en pandemia Covid 19*. 1–39.
- Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(1), 8-19.  
<file:///C:/Users/51991/Downloads/jrinconcarrillo,+Art2+--+Edicion.pdf>
- CEPAL. (1981). *Características culturales de la población*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2846>

Chirinos Aita, M. A. (2018). *Clima laboral de una cadena de restaurantes en el norte del*

*Perú, 2014* [Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/1410>

Chunga Rodríguez, E. M. (2021). Estrategias de comunicación y cultura preventiva de los trabajadores de Cartavio S.A.A en contexto de pandemia por el Covid - 19 [Universidad Privada Antenor Orrego]. In *Universidad Privada Antenor Orrego*. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/8184>

Collazos Alarcón, M. A., & Altamirano Fernández, A. E. F. (2019). Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Conchán-periVer artículo. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación,* 6.

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=gmCK12gAAAAJ&authuser=2&citation\\_for\\_view=gmCK12gAAAAJ:LkGwnXOMwfcC](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=gmCK12gAAAAJ&authuser=2&citation_for_view=gmCK12gAAAAJ:LkGwnXOMwfcC)

Delgado Calderón, M. J. (2020). El diseño de un plan de comunicación interna para la construcción de la identidad corporativa después de un proceso de adquisición: la compra de Fenix por parte de Colbun en el Perú [Universidad de Piura]. In *Universidad de Piura*. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/4745>

Freire Jaramillo, C. M. (2020). *Plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa Back Up Comunicación Inmobiliaria, ubicada en la ciudad de Quito, en el período septiembre 2018 a julio 2019*

[Universidad Politécnica Salesiana].

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18471>

Gestión. (2020, July 17). La reinención de la comunicación interna en tiempos de pandemia. *Diario*. <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2020/07/lareinencion-de-la-comunicacion-interna-corporativa-en-tiempos-de-pandemia.html/>

Gestión, N. (2022, July 22). Clima laboral: el 55% de trabajadores peruanos tiene miedo de cometer errores laborales. *Diario*. <https://gestion.pe/economia/managementempleo/clima-laboral-el-55-de-trabajadores-peruanos-tiene-miedo-de-cometererrores-laborales-nndc-noticia/>

Guzmán Gutiérrez, P. L., Heredia Llatas, F. D., & Collazos Alarcon, M. A. (2020, December 2). El proceso de verificación técnica y su influencia sobre la calidad en las construcciones del Distrito de Chiclayo. *Revista Universidad y Sociedad*. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000600187&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000600187&script=sci_arttext&tIng=en)

Honi, L. C., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2013). Women in public relations: Problems and opportunities. *Excellence in Public Relations and Communication Management*, 419–438. <https://doi.org/10.4324/9780203812303-24/SYMMETRICAL-SYSTEMSINTERNAL-COMMUNICATION-JAMES-GRUNIG>

Ibarra Alva, A. (2018). Comunicación interna en la calidad de la gestión administrativa en las II.EE del nivel secundario de la RED 09 de Puente Piedra – Lima 2014 [Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. In *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/9487>





*hospitalario* Alberto Barton Thompson [Universidad ESAN].

<https://hdl.handle.net/20.500.12640/1287>

Ramos Moreno, D. C. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.*

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/>

Monografía Clima Organizacional.pdf;

[jsessionid=F850886A52157AB04E0A0B6F2104DF61.jvm1?sequence=1](https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/jsessionid=F850886A52157AB04E0A0B6F2104DF61.jvm1?sequence=1)

Rojas, L. M. B., Rodríguez, M. J. E., Choque, M. R., & Nugent, M. A. L. M. (2023).

Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(101), 171-184.

Dialnet-ClimaOrganizacionalEnLasPymesDelSectorComercioDeLa-

8890845.pdf

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and

employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.

<https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2011.12.016>

Ruiz Gómez, N. E. (2021). *Clima laboral y su relación con el desempeño de los*

*servidores civiles del Hospital Luis Heysen Inchaustegi-Essalud, Lambayeque-Perú, 2019*

[Universidad del Pacífico]. <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/2912>

Saavedra Vidal, L. B., Collazos Alarcón, M. A., & Heredia Llatas, F. D. (2019). [PDF]

de [uss.edu.pe](http://uss.edu.pe) PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL

DESEMPEÑO LABORAL EN LA ESTACIÓN EXPERIMENTAL AGRARIA  
VISTA FLORIDA–LAMBAYEQUE 2019. Ver artículo. *INGENIERÍA: Ciencia,  
Tecnología e  
Innovación*, 6(2), 16–30.

[https://scholar.google.com/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=gmCK12gAAAAJ](https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=gmCK12gAAAAJ)

AAAAJ&authuser=2&citation\_for\_view=gmCK12gAAAAJ:2osOgNQ5qMEC

Siciliano, L., Muchnick, M., Robinson, G., Blando, J., Member, C., & Wilson, T. C. (2020).

*EFFECTIVE INTERNAL COMMUNICATION IN AN ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT: A QUALITATIVE STUDY.*

Tapias Olarte, X. L. (2019). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los empleados de colegios públicos del municipio del Socorro, 2018-2019 primer semestre* [Universidad Libre]. <https://hdl.handle.net/10901/17687>

Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102137>

Thorne Albavera, J. Y. (2018). *Influencia de la comunicación interna en la imagen institucional en una cartera ministerial del Estado Peruano, 2018* [Universidad de San Martín de Porres]. In *REPOSITORIO ACADÉMICO USMP*. <https://hdl.handle.net/20.500.12727/4723>

- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2021.102009>
- UCV. (2022). Resolución De Consejo Universitario N!°0101-2022/UCV. *Facultad de Psicología*, 044, 12. <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/09/RCUN°470-2022-UCV-Aprueba-actualizacion-del-Codigode-Etica-en-Investigacion-V01.pdf>
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12(2), 177–198. <https://doi.org/10.1108/13563280710744847/FULL/XML>
- Zambrano Camacho, Y. J. (2019, January). *Relación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de libre nombramiento y remoción para el cumplimiento misional en la unidad para la atención y reparación integral a las víctimas (sede Bogotá)*. <https://bdigital.uexternado.edu.co/handle/001/1520>

## Propuesta de Estrategias de comunicación interna

Objetivos	Estrategias	Actividades	Responsable
Mejorar la comunicación interna de los trabajadores de la institución.	Talleres de comunicación interna.	Reuniones laborales para mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores.	Gestión del talento humano
Fortalecer la comunicación interna	Programar capacitaciones	Capacitaciones de comunicación interna	Gestión del talento humano
Mejorar el trabajo en equipo	Programar reuniones de confraternidad	Coaching de equipos. Realizar actividades deportivas y recreativas	Gestión del talento humano
Mejorar el clima organizacional	Feedback entre los trabajadores.	Reuniones de trabajo con las diferentes áreas de la institución.	Gestión del talento humano

### ANEXOS

#### Anexo 1 Operacionalización de variables independiente y dependiente

Variables	OBJETIVOS		Dimensiones	Indicadores	Instrumento
	Definición conceptual	Definición operacional			
V.I Comunicación interna	Alfaro et al (2019). En su tesis menciona que por medio de la comunicación interna en su propuesta es mejorar la productividad en la empresa, por tanto se debe innovar los procesos.	Considerando los resultados obtenidos del diagnóstico, se diseña una propuesta de comunicación interna con una comunicación vertical y horizontal	Comunicación Verticales	Comunicación asertiva Comprensiva Clara y adecuada	Propuesta
			Comunicación Horizontales	Oportuna Fluida Canales adecuados	

V.D  Clima organizacional	Bastidas et al (2019). Mencionan que en el contexto empresarial el clima organizacional es un tema importantísimo en todos los procesos administrativos que se realizan y se va poder observar en los resultados, también la alta dirección debe tener en claro que el talento humano	Se diseño un cuestionario de 11 preguntas respecto a las dimensiones de comunicación vertical, con su indicador de comunicación descendentemente y comunicación ascendentemente, también en la dimensión comunicación horizontales su indicador es lateralmente.	Estrategia institucional	Metas Productividad Desarrollo personal Trabajo en equipo innovación	cuestionario
			Características Formativas	Ética Visionaria Comportamiento convivencia	

Anexo 2

ENCUESTA A COLABORADORES

La presente encuesta tiene por objetivo recabar información para la presente investigación estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el banco de la nación de la agencia de Lambayeque

**Instrucciones:**

Verifique cada una de las interrogantes y elija la alternativa que crea más conveniente y marque con una X.

**I. Cuestionario:**

Califique las preguntas teniendo en cuenta las siguientes alternativas:

Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Regular	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	2	3	4	5

N°	Variable Estrategias de Comunicación Interna	Escala de Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Comunicaciones Verticales</b>						
1	¿En su institución la comunicación con la alta dirección es fluida?					
2	¿La institución comunica claramente la visión de la institución?					
3	¿Considera que sus jefes informan sobre la misión de la institución?					
4	¿Las recomendaciones de sus jefes son comprensibles?					
5	¿La comunicación con su jefe inmediato es óptima?					
6	¿La institución tiene en cuenta sus recomendaciones?					
7	¿Considera que la comunicación interna en su institución es adecuada?					
8	¿Considera que la institución realiza publicaciones de información a sus trabajadores en su portal interno ?					
<b>DIMENSION : Horizontales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	¿La comunicación le llega de manera oportuna para realizar sus actividades laborales?					
10	¿La comunicación entre trabajadores del mismo nivel de trabajo es fluida?					
11	¿En su oficina se utiliza un adecuado canal de comunicación (correos electrónicos, memos, etc) ?					

N°	Variable: Clima Organizacional	Escala de Valoración				
		1	2	3	4	5
<b>DIMENSION: Motivación Institucional</b>						
1	¿La institución reconoce el logro de objetivos de sus colaboradores?					
2	¿Considera que el rendimiento laboral se considera para el ascenso?					
3	¿La institución realiza actividades de capacitación a sus trabajadores?					
4	¿Considera que la institución promueve el desarrollo personal?					
5	¿Considera que existe colaboración entre compañeros de trabajo?					
6	¿La institución fomenta actividades de trabajo en equipo?					
7	¿La institución promueve buenas relaciones entre los trabajadores (actividades interpersonales)?					
8	¿La convicción del trabajo en equipo en las diferentes jefaturas permite obtener óptimos resultados?					
<b>DIMENSION: Características Culturales</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	¿Considera importante que se promueva la práctica de valores?					
10	¿Considera tener conocimiento de la misión de la institución?					
11	¿Se siente identificado con la visión de la organización?					
12	¿Considera que es adecuada la conducta de sus jefes?					
13	¿Considera que la buena conducta mejora las relaciones de todos los trabajadores?					
14	¿Respetar las normas y reglamentos de la institución?					

## FICHA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

### TÍTULO DE LA TESIS:

### Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en el Banco de Lambayeque

VARIABLE	DIMENSIÓN	ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
			RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSIÓN		RELACIÓN ENTRE LA DIMENSIÓN Y EL INDICADOR		RELACIÓN ENTRE EL INDICADOR Y EL ÍTEM		RELACIÓN ENTRE EL ÍTEM Y LA OPCIÓN DE RESPUESTA (Ver instrumento detallado adjunto)	
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
CLIMA INSTITUCIONAL	Motivación Institucional	¿La institución reconoce el logro de objetivos de sus colaboradores?	x		x		x		x	
		¿Considera que el rendimiento laboral se considera para el ascenso?	x		x		X		x	
		¿La institución realiza actividades de capacitación a sus trabajadores?	x		x		X		x	
		¿Considera que la institución promueve el desarrollo personal?	x		x		X		x	
		¿Considera que existe colaboración entre compañeros de trabajo?	x		x		X		x	
		¿La institución fomenta actividades de trabajo en equipo?	x		x		x		x	
		¿La institución promueve buenas relaciones entre los trabajadores (actividades interpersonales)?	x		x		x		x	
		¿La convicción del trabajo en equipo en las diferentes jefaturas permite obtener óptimos resultados?	x		x		x		x	
		¿Considera importante que se promueva la práctica de valores?	x		x		X		x	



Característica culturales	¿Considera tener conocimiento de la misión de la institución?	x		x		X		x	
	¿Se siente identificado con la visión de la organización?	x		x		x		x	
	¿Considera que es adecuada la conducta de sus jefes?	x		x		x		x	
	¿Considera que la buena conducta mejora las relaciones de todos los trabajadores?	x		x		X		x	
	¿Respetan las normas y reglamentos de la institución?	x		x		X		x	

*Grado y Nombre del Experto:*

*Firma del experto :*



SOLANGE GUILIANA RUBIO CALLE

D

GRADUADO	GRADO O TÍTULO	INSTITUCIÓN
RUBIO CALLE, SOLANGE GUILIANA <b>DNI 40237633</b>	<b>MAGISTER EN GESTION PUBLICA</b>  Fecha de diploma: 29/10/15 Modalidad de estudios: PRESENCIAL  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD PRIVADA CÉSAR VALLEJO <b>PERU</b>
RUBIO CALLE, SOLANGE GUILIANA <b>DNI 40237633</b>	<b>BACHILLER EN EDUCACION</b>  Fecha de diploma: 16/02/2009 Modalidad de estudios: -  Fecha matrícula: Sin información (***) Fecha egreso: Sin información (***)	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO <b>PERU</b>
RUBIO CALLE, SOLANGE GUILIANA <b>DNI 40237633</b>	<b>LICENCIADO EN EDUCACION</b> <b>ESPECIALIDAD: IDIOMAS EXTRANJEROS</b> Fecha de diploma: 27/10/2009 Modalidad de estudios: -	UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO <b>PERU</b>

(\*\*\*) La falta de información de este campo, no involucra por sí misma un error o la invalidez de la inscripción del grado y/o título, puesto que, a la fecha de su registro, no era obligatorio declarar dicha información. Sin perjuicio de lo señalado, de requerir mayor detalle, puede contactarnos a nuestra central telefónica: 01 500 3930, de lunes a viernes, de 08:30 a.m. a 4:30 p. m.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Bertila Hernández Fernández docente del Taller de actualización de tesis de maestría, de la Escuela de posgrado de la Universidad Cesar Vallejo, de la filial Chiclayo, asesora de la tesis titulado: Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional en un Banco de Lambayeque

Presentado por el autor Chapoñan Romero, José Guillermo constato que la investigación tiene un índice de similitud de 24% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de investigación / tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, julio del 2023

Dra. Bertila Hernández Fernández	
DNI: 16526129	Firma
ORCID: 0000-0002-4433-5019	