

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**“CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”**



**COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA  
EMCH “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2025.**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias Militares  
con Mención en Administración**

**Autores:**

**José Enrique Chura Apaza -(0000-0002-8215-5713)**

**Aníbal Alfredo Cabrera Zelada-(0009-0008-0160-0119)**

**Docente Asesor:**

**Dr. Carlos Hurtado Noriega (0000-0002-0873-8419)**

**Lima – Perú**

**2025**

## GRADO DE SIMILITUD



Página 2 of 63 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid::12350484177094

### 15% 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 15 palabras)

#### Fuentes principales

- 13% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 9% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

- Texto oculto**  
5 caracteres sospechosos en N.º de páginas

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 distinguir lo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

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



Página 2 of 63 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega: trnoid::12350484177094



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS  
CORONEL FRANCISCOBOLOGNESI  
DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA

Los bachilleres **José Enrique Chura Apaza** y **Aníbal Alfredo Cabrera Zelada** del Arma de Caballería, de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, (EMCH “CFB”) identificados con DNI N° 76167391 y 73182160 respectivamente, declaramos bajo juramento que:

1. Somos autores de la investigación titulada: **“COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA EMCH “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2025”**.
2. Que, dicha investigación ha sido íntegramente elaborado por los suscritos y que no existe plagio alguno de ideas, texto, o imagen que corresponda a otra persona, grupo o institución; comprometiéndonos a poner a disposición de la EMCH “CFB”, los documentos que acrediten la autenticidad de la información proporcionada; si esto fuera solicitado por la entidad.
3. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda, ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto en los documentos como en la información aportada. Y nos comprometemos a salir en defensa de la EMCH “CFB” ante cualquier reclamo de terceros que al respecto pudiese sobrevenir.
4. Finalmente, reconocemos, para todos los efectos, que la EMCH “CFB” actúa como tercero de buena fe y está exenta de cualquier responsabilidad.

En honor de lo afirmado y ratificado, firmamos la presente declaración jurada de autenticidad.

Chorrillos, 28 de noviembre del 2025.

-----  
José Enrique Chura Apaza  
DNI: 76167391

-----  
Aníbal Alfredo Cabrera Zelada  
DNI: 73182160



**Autorización de publicación**  
**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI**

**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN – DINVEST**

**FORMATO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN EN EL  
 REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA EMCH “CFB”**

Formato de autorización para la publicación electrónica en la página web del Repositorio Institucional Digital de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 822, sobre la Ley de los Derechos de Autor, Ley N° 30035 del Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso y Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales RENATI.

**1. Datos personales**

<b>Autor 1:</b> José Enrique Chura Apaza	<b>Autor 2:</b> Aníbal Alfredo Cabrera Zelada
<b>N° DNI:</b> 76167391	<b>N° DNI:</b> 73182160
<b>Teléfono:</b>	<b>Teléfono:</b>
<b>Correo-e:</b> <a href="mailto:jchuraa@escuelamilitar.edu.pe">jchuraa@escuelamilitar.edu.pe</a>	<b>Correo-e:</b> <a href="mailto:acabreraz@escuelamilitar.edu.pe">acabreraz@escuelamilitar.edu.pe</a>
<b>ORCID:</b> 0000-0002-8215-5713	<b>ORCID:</b> 0009-0008-0160-0119

**2. Datos de la obra**

<b>Título:</b> COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA EMCH “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, 2025.
<b>Tipo de obra:</b> Tesis
<b>Asesor 1:</b> Dr. Carlos Hurtado Noriega
<b>N° DNI:</b> 4 3 2 9 6 3 0 0
<b>ORCID:</b> 0000-0002-0873-8419
<b>Año de publicación:</b> 2025

### 3. Declaraciones

El autor declara que:

- La obra es original y de mi (nuestra) propia y exclusiva creación, realizándose sin violar ni usurpar derechos de autor de terceros.
- Con la obra no se ha quebrantado ningún derecho moral o patrimonial de autor.
- No contiene declaraciones difamatorias contra terceros y respeta el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales de las personas.
- Soy (somos) titular (es) de los derechos patrimoniales sobre la obra y no pesa ningún gravamen sobre ella.

Por tanto, todo lo señalado en el presente formato, en especial lo descrito en el numeral dos, ostenta la condición de Declaración Jurada. Por ello me comprometo a salir en defensa de LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI” ante cualquier reclamación de terceros que al respecto pudiese sobrevenir. Para todos los efectos, LA ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI”, actúa como tercero de buena fe.

### 4. Publicación de su investigación en el Repositorio Institucional de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”

#### TIPO DE ACCESO A SU INVESTIGACIÓN

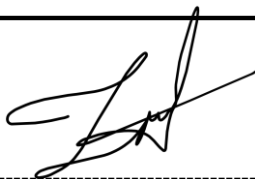
Acceso abierto

Acceso restringido

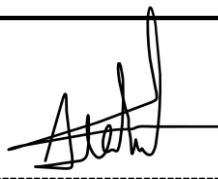
(12 a 24 meses)

#### JUSTIFICACIÓN (de acceso restringido)

La información que contiene la tesis es de carácter reservado por ser un tema de aspecto militar



-----  
José Enrique Chura Apaza  
DNI: 76167391



-----  
Aníbal Alfredo Cabrera Zelada  
DNI: 73182160

### **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por guiarme en cada paso, a mis padres por su apoyo incondicional y motivación constante. A la EMCH “Coronel Francisco Bolognesi” y a los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería, por su colaboración. A mis docentes por sus valiosas orientaciones, y a mis amigos por su compañía y aliento durante este proceso.

### **Dedicatoria**

Con todo nuestro cariño, dedicamos este trabajo a quienes han sido parte esencial de nuestro crecimiento.

A nuestros padres y seres queridos, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos y su apoyo constante que nos ha sostenido siempre.

Y a Dios, por guiarnos con su luz y darnos fuerzas en cada paso de este camino

**ÍNDICE****Página**

Comentado [M1]: Todo en automático

Caratula	
Grado de similitud	
Declaración jurada de autoría .....	i
Autorización para la publicación .....	ii
Agradecimiento .....	iv
Dedicatoria .....	v
Índice .....	vi
Índice de tablas .....	vi
Índice de figuras .....	xi
Resumen .....	xii
Abstract .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I. Planteamiento del problema .....	16
1.1 Descripción problemática .....	16
1.2 Delimitación de la investigación .....	18
1.2.1 Delimitación espacial .....	18
1.2.2 Delimitación temporal .....	18
1.2.3 Delimitación teórica .....	18
1.3 Formulación del Problema .....	18
1.3.1 Problema general .....	18
1.3.2 Problemas específicos .....	19
1.4 Objetivos de la investigación .....	19
1.4.1 Objetivo General .....	19
1.4.2 Objetivos Específicos .....	19
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación .....	19

1.5.1	Justificación teórica .....	19
1.5.2	Justificación social.....	20
1.5.3	Justificación Práctica .....	20
1.5.4	Justificación Metodológica.....	21
1.5.5	Importancia de la investigación.....	21
1.6	Limitaciones de la investigación .....	21
CAPÍTULO II. Marco teórico.....		23
2.1	Antecedentes de la Investigación .....	23
2.1.1	Antecedentes internacionales .....	23
2.1.2	Antecedentes nacionales.....	27
2.2	Bases teóricas .....	31
2.2.1	Variable 1: Comunicación interna.....	31
2.2.2	Variable 2: Clima organizacional .....	36
2.3	Marco Conceptual .....	42
2.4	Operacionalización de las variables .....	45
2.5	Formulación de hipótesis .....	47
2.5.1	Hipótesis general .....	47
2.5.2	Hipótesis específicas.....	47
CAPÍTULO III. Marco metodológico .....		48
3.1	Enfoque de investigación .....	48
3.2	Tipo de Investigación .....	48
3.3	Método de Investigación .....	48
3.4	Alcance de investigación (nivel) .....	48
3.5	Diseño de la Investigación .....	49
3.6	Población, muestra, unidad de estudio .....	49
3.6.1	Población de estudio.....	49
3.6.2	Muestra .....	49

3.6.3	Unidad de estudio .....	50
3.7	Técnica e Instrumento para la recolección de datos .....	51
3.7.1	Técnica de recolección de datos .....	51
3.7.2	Instrumento de recolección de datos .....	51
3.7.3	Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición .....	52
3.8	Procesamiento y método de análisis de datos .....	53
3.8.1	Técnica para el procesamiento de datos .....	53
3.8.2	Método de análisis de datos .....	54
3.9	Aspectos éticos .....	54
CAPÍTULO IV. Resultados .....		56
4.1	Análisis descriptivo .....	56
4.2	Análisis inferencial .....	63
4.2.1	Prueba de normalidad .....	63
4.2.2	Contrastación de hipótesis general .....	64
4.2.3	Contrastación de hipótesis específica 1 .....	66
4.2.4	Contrastación de hipótesis específica 2 .....	67
4.2.5	Contrastación de hipótesis específica 3 .....	69
CAPÍTULO V. Discusión de los resultados .....		71
CONCLUSIONES .....		76
RECOMENDACIONES .....		78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....		79
ANEXOS .....		88
Anexo 1: Matriz de consistencia .....		89
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos .....		91
Anexo 3: Autorización de recolección de datos .....		95
Anexo 4: Base de datos (de prueba piloto) .....		96
Anexo 5: Base de datos (origen de resultados) .....		98

Anexo 6: Propuesta de mejora en base a la conclusión general.....	100
Anexo 7: Validez del instrumento por experto.....	103
Anexo 8: Dictamen final del asesor temático.....	106
Anexo 9: Dictamen final del asesor metodológico (DINVEST).....	107
Anexo 10: Acta de sustentación (DINVEST).....	108

### Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Operacionalización de las variables.....	45
<b>Tabla 2.</b> Diagrama de Likert.....	51
<b>Tabla 3.</b> Criterio de confiabilidad valores .....	52
Tabla 4. Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1. Comunicación interna. ....	53
<b>Tabla 5.</b> Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2. Clima Organizacional. ....	53
<b>Tabla 6.</b> Comunicación interna y Clima organizacional .....	56
<b>Tabla 7.</b> Comunicación descendente y clima organizacional.....	58
<b>Tabla 8.</b> Comunicación ascendente y clima organizacional .....	59
<b>Tabla 9.</b> Accesibilidad a la información y clima organizacional.....	61
<b>Tabla 10.</b> Pruebas de Normalidad.....	63
<b>Tabla 11.</b> Escala de interpretación para la correlación de Rho de Spearman .....	64
<b>Tabla 12.</b> Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general .....	65
<b>Tabla 13.</b> Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 1 ...	66
<b>Tabla 14.</b> Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 2...	68
<b>Tabla 15.</b> Prueba de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 3 .....	69

**Índice de figuras**

<b>Figura 1.</b> Esquema de correlación .....	49
<b>Figura 2.</b> Alpha de Cronbach - fórmula y datos .....	52
<b>Figura 3.</b> Comunicación interna y Clima organizacional .....	57
<b>Figura 4.</b> Comunicación descendente y clima organizacional .....	59
<b>Figura 5.</b> Comunicación ascendente y clima organizacional .....	61
<b>Figura 6.</b> Accesibilidad a la información y clima organizacional .....	62

## Resumen

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, con un diseño no experimental y de tipo transversal, en el que no se manipularon las variables y se recopilaron los datos en un único momento. Se trató de un estudio básico de nivel correlacional, dado que se identificó la relación entre dos variables. La población estudiada incluyó a todos los cadetes de cuarto año del arma de caballería, sumando un total de 36 cadetes. Se eligió una muestra representativa a través de un muestreo probabilístico simple, obteniendo una muestra de 33 cadetes. Los datos fueron recolectados mediante cuestionarios, procesados y analizados utilizando el software IBM SPSS Statistics. Los resultados obtenidos son: se observa que la mayoría de los cadetes con un nivel medio de comunicación interna perciben el clima organizacional como medio (48.5%) y, en menor medida, como alto (3.0%). Esto sugiere que una comunicación interna media contribuye principalmente a un ambiente organizacional media, aunque no siempre alto. Solo un pequeño grupo de cadetes con comunicación interna media considera que el clima es alto, lo que indica que mejorar la comunicación podría ser clave para lograr un ambiente organizacional óptimo. Por otro lado, todos los cadetes con alta comunicación interna (48.5%) ven el clima organizacional como alto, lo que resalta la importancia de una buena comunicación interna para crear un ambiente positivo en la institución. Se concluye que: si existe relación positiva considerable con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.830, entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

*Palabras clave: clima organizacional, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación interna, instrucción militar.*

### **Abstract**

The general objective of this research was to determine the relationship between internal communication and the organizational climate of fourth-year cavalry cadets at the Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" Military School, 2025. The research approach was quantitative, with a non-experimental, cross-sectional design, in which the variables were not manipulated and data were collected at a single time point. This was a basic correlational study, given that the relationship between two variables was identified. The study population included all fourth-year cavalry cadets, totaling 36 cadets. A representative sample was chosen through simple probability sampling, obtaining a sample of 33 cadets. Data were collected through questionnaires, processed, and analyzed using IBM SPSS Statistics software. The results obtained are as follows: it can be observed that most cadets with an average level of internal communication perceive the organizational climate as average (48.5%) and, to a lesser extent, as high (3.0%). This suggests that average internal communication mainly contributes to an average organizational environment, although not always a high one. Only a small group of cadets with average internal communication consider the climate to be high, indicating that improving communication could be key to achieving an optimal organizational environment. On the other hand, all cadets with high internal communication (48.5%) view the organizational climate as high, highlighting the importance of good internal communication in creating a positive environment within the institution. It is concluded that: there is a considerable positive relationship with a Spearman's Rho correlation coefficient of 0.830 between internal communication and the organizational climate of fourth-year cavalry cadets at the Chorrillos Military School "Coronel Francisco Bolognesi," 2025.

*Keywords: organizational climate, upward communication, downward communication, internal communication, military training.*

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis, titulada "Comunicación Interna y Clima organizacional de los Cadetes de Cuarto Año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos 'Coronel Francisco Bolognesi', 2025", se enfoca en dos aspectos clave para la formación de los cadetes: la comunicación interna y el clima organizacional. Tanto la comunicación interna como el clima organizacional son esenciales y contribuyen al aprendizaje, trabajo en equipo y liderazgo que se necesita para el futuro oficial del Ejército del Perú.

El principal objetivo que se busca en el presente estudio es el de conocer de que forma la comunicación interna afecta el clima organizacional de los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería. Se trata de entender cómo estas variables influyen en el rendimiento académico y la predisposición para hacer frente a las responsabilidades grabadas en la institución. La importancia del estudio radica en la necesidad de conocer el impacto que tiene sobre el bienestar de los cadetes, así como también en sus aspectos formativos y profesionales.

El objetivo de la investigación brindar un análisis sobre cómo una buena comunicación interna y un clima organizacional favorable pueden mejorar el clima dentro de la organización y la relación entre los cadetes de cuarto año del arma de caballería, lo que traerá un fortalecimiento en su desarrollo, ya que al tener una adecuada comunicación descendente, ascendente y accesibilidad a la información de manera oportuna, un clima organizacional adecuado, con relaciones interpersonales positivas entre los cadetes, la identidad como cadetes, futuros oficiales y miembros del ejército del Perú, motivación constante para el cumplimiento de metas personales, de sección, compañía, arma, año e institucional. Básicamente, la escuela militar de Chorrillos necesita conocer la incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional. Por tanto, el futuro oficial que se prepare estará en óptimas condiciones para cumplir con su labor militar.

El motivo de esta investigación tiene que ver con la manera en que se da la comunicación en la institución y su relación con el clima organizacional en función de la motivación de los cadetes. Mediante el estudio de esos factores, se desea entregar información útil a la Escuela Militar de Chorrillos CFB que ayude en la mejora de los mismos, ofreciendo recursos que generen un entorno eficaz, eficiente y saludable para el futuro de los oficiales. En suma, se busca generar información que enriquezca el conocimiento existente y que pueda

generar aportaciones en el ámbito de la política y la práctica del departamento académico de la EMCH.

La tesis se organiza de la siguiente manera:

Capítulo I: Planteamiento del Problema. Este capítulo plantea el problema de la investigación con las especificaciones espacial, temporal y social. Así mismo, analiza el desarrollo de la comunicación interna y del clima organizacional en el ámbito nacional y en el internacional. Se establecen los objetivos y la justificación de la investigación, así como las limitaciones que pueden surgir.

Capítulo II: Marco Teórico. En esta sección se analizan los antecedentes de comunicación interna y clima organizacional con el fin de definir la variable y el marco de referencia que servirán para la examinación y formulación de hipótesis.

Capítulo III: Marco Metodológico. En este capítulo se detalla la investigación, el enfoque y el método utilizados, así como los instrumentos de recolección. Procedimientos para validar y analizar la información obtenida.

Capítulo IV: Resultados. El análisis de los datos da lugar a los resultados más relevantes los cuales se presentarán mediante tablas y gráficos.

Capítulo V: Discusión de los Resultados. En esta sección se analizan los resultados en comparación con otros estudios y teorías que puedan ser útiles para concluir sobre la mejora de la comunicación y el clima organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos.

Los autores.

## **CAPÍTULO I.** **Planteamiento del problema**

### **1.1 Descripción problemática**

En el ejercicio de preparación de los futuros oficiales del Ejército, la comunicación interna y el clima organizacional son aspectos estratégicos que influyen directa y positivamente en el desarrollo integral de los cadetes. En la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”, encargada de formar a oficiales peruanos en el Arma de Caballería, presentan desafíos, los cadetes de cuarto año, un ambiente organizacional saludable y una comunicación clara y fluida son factores preponderantes para el éxito de su formación.

A nivel institucional la comunicación interna en los Ejércitos de otros países tiene un reto que es un problema a investigar, ya que afecta la operatividad y el vínculo entre ellos. En el ejército de Colombia se evidencia la problemática por falta de comunicación interna, por tanto, se generan malentendidos, órdenes poco claras y desviación de los objetivos estratégicos. Este problema se ve aumentado por el estricto modelo jerárquico y la cultura organizacional que puede no permitir que la información viaje suficientemente desde la cima de la cadena hasta los soldados (Figueredo & Naranjo, 2022). Dependencia limitada de métodos tradicionales y adaptación a nuevas tecnologías por los militares, que restringe la evolución en un entorno comunicacional en permanente cambio. Es esencial formular estrategias de comunicación que fomenten una cultura de la información que coadyuve a la eficacia y moral de las tropas.

El Ejército Ecuatoriano presenta un problema de comunicación a nivel latinoamericano debido a un sistema jerárquico y vertical que impide la fluidez de la información. Esta organización impide que la gente participe, de manera que hay poca cultura organizativa y no se intercambian ideas ni se crean relaciones. También, el faltante de recursos humanos, técnicos y logísticos en la ‘comunicación’ dificultan los procesos para la comunicación (Paredes, 2021). La credibilidad institucional y la incapacidad para adaptarse a los cambios culturales y sociales de la actualidad limitan la pro actividad y la identidad militar de la organización.

A nivel nacional, el problema de comunicación interna que impacta considerablemente en el clima organizacional y funcionalidad institucional de la

Dirección de Informaciones del Ejército del Perú Según la tesis desarrollada por Núñez (2020) que a pesar de implementar eficaces mecanismos de comunicación, se presentan fallas que están perjudicando la moral y el compromiso del personal. Cuando no tenemos información clara y oportuna, se pueden generar ambigüedad sobre, que funciones se asignaran, lo que podemos imaginar trae como consecuencia baja eficiencia y más insatisfacción. La participación activa de las personas se ve desestimulada en muchas oportunidades por la cultura institucional misma que hace que no se configure un sentido de pertenencia y una identidad definidos. Disminuir el obstáculo comunicacional es importante que se haga por el clima organizacional y desempeño organizacional en el militar (Núñez, 2020).

A nivel local, la comunicación interna y clima organizacional de los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en 2025, trata sobre la influencia que las diferentes variables de la comunicación interna y clima organizacional tienen en ellos y en el desarrollo de los cadetes. Los cadetes y instructores deben poder comunicarse de manera adecuada, aunque pueden darse conflictos o malentendidos si el clima organizacional no es el mejor. La comunicación entre los cadetes no es clara ni fluida, ya que según la tesis de Paucar et al. (2017) indica en su tercera conclusión que la comunicación organizacional afecta a la administración de actividades, de modo directo, por causas como la rivalidad y desconfianza interpersonal, ello debido a la competitividad el cual es un rasgo de personalidad potenciado; el ambiente organizacional en que tienen contacto repercute negativamente en su bienestar emocional; no se facilita el trabajo en equipo y la convivencia, factores imprescindibles en la formación de futuros líderes.

Según el (MINDEF, 2024) el inconveniente principal de la comunicación interna es que en instituciones complejas como las fuerzas armadas es necesario generar canales indirectos y poco transversales, de esta manera se puede promover un vínculo entre los altos mandos y sub alternos. En consecuencia, existe desinformación y una desconexión, ello debido a la naturaleza de la información. Sin duda, esta circunstancia afecta negativamente a una participación activa de los colaboradores, creando un clima organizacional donde prima la incertidumbre. Además, la fragmentación en la difusión de mensajes clave impide que los colaboradores desarrollen un sentido de pertenencia y se alineen con las metas organizacionales, lo que repercute negativamente en la eficacia operativa y en la consolidación de una cultura institucional robusta.

Los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" en 2025, el foco se encuentra en los desafíos que enfrentan en cuanto a la comunicación interna y el clima organizacional dentro de la institución. Estos cadetes se encuentran en una etapa avanzada de su formación, donde las exigencias tanto académicas como militares se vuelven más intensas. Sin embargo, la calidad de la comunicación entre los cadetes, sus instructores y el personal superior, así como el clima organizacional en el que interactúan, pueden tener un impacto significativo en su rendimiento y bienestar.

## **1.2 Delimitación de la investigación**

### ***1.2.1 Delimitación espacial***

La investigación se llevó a cabo dentro de las dependencias de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", ubicada en el distrito de Chorrillos, en Lima, Perú.

### ***1.2.2 Delimitación temporal***

Dado que el estudio se caracterizó por ser no experimental y transversal, su desarrollo tuvo lugar desde marzo hasta diciembre del año 2025.

### ***1.2.3 Delimitación teórica***

La presente investigación comprende el estudio teórico de las variables de comunicación interna y clima organizacional, que contienen las dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente, accesibilidad a la información, relaciones Interpersonales, identidad, motivación.

Este enfoque multidisciplinario permitió una comprensión integral de la dinámica entre el la comunicación interna y el clima organizacional dentro del contexto único de la formación militar en la Escuela Militar De Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi".

## **1.3 Formulación del Problema**

### ***1.3.1 Problema general***

¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

### **1.3.2 Problemas específicos**

1.- ¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

2.- ¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

3.- ¿Qué relación existe entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1.- Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

2.- Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

3.- Determinar la relación que existe entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

## **1.5 Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.5.1 Justificación teórica**

Desde un enfoque teórico, esta investigación contribuye al entendimiento de la comunicación interna y el clima organizacional en el contexto de formación militar de oficiales (ámbito militar). Aunque se han realizado estudios sobre estos temas en otros entornos organizacionales, la investigación en instituciones militares como la Escuela

Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” es menos frecuente. Este estudio ofrece una perspectiva única sobre cómo la comunicación interna que se entiende como conjunto de procesos y acciones que ejecuta una organización que se encarga de transmitir de manera apropiada mensajes entre sus miembros para provocar unidad de propósito, compromiso y pertenencia. Incorpora diversos tipos y canales comunicativos, formales e informales, con el propósito de optimizar la cultura organizacional y el clima organizacional (MINJUSDH, 2022) y el clima organizacional definido como conjunto de percepciones comunes que tienen los miembros de la organización en que se encuentran. Estas mismas afectan la motivación, comportamiento y rendimiento de los trabajadores (Romani, 2022) los cuales impactan el rendimiento, la motivación y el bienestar de los cadetes del Arma de Caballería de cuarto año. Además, sus hallazgos pueden ser útiles como base para futuras investigaciones en otras ramas del Ejército o en contextos militares diferentes.

#### **1.5.2 Justificación social**

Esta investigación tiene una fuerte justificación social, ya que busca entender las características de la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. A partir de los resultados encontrados se plantearon lineamientos que podrían mejorar y así promover en los cadetes un entorno saludable y cooperativo que mejore su bienestar y desarrollo. Esto, sin duda alguna, se verá reflejado en el clima organizacional y la preparación como futuros oficiales. socialmente nos permite entender mejor la complejidad de la comunicación interna y el clima organizacional en la EMCH ante la sociedad, por el cuidado de los cadetes y, por lo tanto, un estudio que la fortaleza militar.

#### **1.5.3 Justificación Práctica**

La justificación práctica de la investigación se basa en entender las características de la comunicación interna y el clima organizacional, como se relacionan y el planteamiento de lineamientos que posibiliten la mejora de la comunicación interna y el clima organizacional, lo que repercutiría en la mejora del proceso enseñanza aprendizaje en los cadetes del arma de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Un clima organizacional más cohesionado y una comunicación más fluida entre los cadetes y sus superiores pueden mejorar el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la realización de tareas en situaciones de alto estrés, como las tareas

asignadas dentro de la institución. Así mismo serviría como línea base a investigaciones futuras profundizando en investigaciones de tipo causal, explicativo y/o experimental. Esto contribuiría a formar futuros oficiales con eficiencia y eficacia.

#### **1.5.4 Justificación Metodológica**

La justificación metodológica de la investigación es de tipo cuantitativa y correlacional, ya que permite medir la relación entre las variables comunicación interna y clima organizacional en los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” objetivamente. Se usa un diseño no experimental y transversal, pues de esta manera se obtienen resultados de los factores en un instante. De nivel correlacional la cual evidencia que existe relación entre las variables de estudio, utilizando pruebas estadísticas como es Rho de Spearman que permitió determinar el grado de relación. Se comprobarán las hipótesis formuladas y el principal instrumento de recolección de datos será la encuesta. El análisis se hará con técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, correlaciones. Se contará con una muestra de 70 cadetes seleccionados a través de muestreo probabilístico simple.

#### **1.5.5 Importancia de la investigación**

Lo que este trabajo busca es determinar el estado actual de la comunicación interna y del clima de la organización que tienen los cadetes de 4to año del arma de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. En la práctica estos resultados servirán para incrementar la efectividad del entrenamiento y desempeño de los cadetes mejorando la interacción y trabajo en equipo entre ellos y sus superiores. Un clima organizacional más positivo y una comunicación clara y fluida elevarían la moral y motivación, lo que permitirá una mejor preparación de los cadetes para asumir sus responsabilidades como futuros oficiales, así como a mejorar la calidad de las operaciones y el servicio del Ejército.

#### **1.6 Limitaciones de la investigación**

La investigación se ve limitada por el acceso a información militar confidencial. Dado que se requieren datos sensibles como informes internos sobre el clima organizacional o las comunicaciones de la institución, el acceso a estos documentos puede estar restringido por motivos de seguridad. Esto puede provocar que la investigación sobre la Escuela Militar de Chorrillos no sea exhaustiva.

Una limitante adicional es que no todos los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería puedan colaborar con el estudio, debido a las exigencias académicas y militares. La disponibilidad para realizar encuestas o entrevistas podría verse limitado por horarios de horarios de instrucción y entrenamiento, así como otras actividades. El hecho de que los mismos autores hagan el test no garantiza que tenga validez.

El marco teórico y el estado del arte pueden también estar limitados en la medida que existen escasas investigaciones previas que aborden la comunicación interna y el clima organizacional en el contexto militar, el de la Escuela Militar de Chorrillos. Esto puede complicar la comparación de resultados con investigaciones anteriores y limitar el análisis teórico sobre cómo estos elementos afectan a los cadetes y a la institución misma.

## CAPÍTULO II.

### Marco teórico

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 Antecedentes internacionales

El estudio realizado por Garcés (2024) la presente investigación se centró en determinar la relación entre las comunicaciones internas y el clima laboral de la organización Beauty and Natural Cosmetics S.A. Utilizando un enfoque cualitativo con un diseño descriptivo, se logró evidenciar problemas representativos asociados con un clima laboral negativo, caracterizado por inestabilidad y baja comunicación. Mediante la evaluación del clima organizacional, se determinó que el mal ambiente de trabajo influía en la productividad y satisfacción de los colaboradores. Los hallazgos mostraron que la comunicación interna adecuada puede mejorar de forma significativa el clima laboral, creando un entorno laboral saludable, una mayor satisfacción y pertenencia al trabajo. Las intervenciones para fortalecer la comunicación y mejorar el clima laboral, son consideradas claves por el desempeño organizacional. Aunque fue realizado en un contexto laboral, se incluye ya que presenta una relación directa entre comunicación interna y clima organizacional, ambas variables de interés desde nuestra investigación. Los cadetes de la EMCH, aunque pertenecen a un centro de formación militar, a su vez, forman parte de una estructura organizacional donde el hecho comunicacional afecta la cohesión, la disciplina y el bienestar. De este modo, la presente investigación será un antecedente comparable y útil para el estudio cometido.

La investigación de Herrera et al. (2023) se concentra en cómo la comunicación digital interna incide en el clima organizacional de la empresa Soriana, ubicada en Lázaro Cárdenas, durante la pandemia. La falta de comunicación puede influenciar negativamente en la motivación de los empleados y esto puede deteriorar la productividad. La metodología utilizada fue de tipo correlacional no experimental con Diseño descriptivo analítico. Se trabajó con una muestra de 134 trabajadores, a los cuales se les aplicaron 100 encuestas, a través de un muestreo finito con una confiabilidad del 95 y probabilidad del 50. + La técnica de recolección de datos fue a través de encuestas con escala de Likert. Los resultados demuestran que el 37% de los empleados no tiene opinión, el 35% afirma que la comunicación es fluida y el 16% opina que la comunicación es poco fluida. Se decidió en favor de un conjunto de políticas digitales de comunicación un 44% de la convocatoria. A pesar de que el presente estudio se realizó en una empresa comercial, su hallazgo es relevante para la presente investigación ya que evidencia cómo la comunicación interna, sobre todo digital, impacta en la percepción del clima

organizacional. En la EMCH, el comportamiento dependiente de los cadetes de directrices claras y de la cohesión institucional, nos permite tener una idea de las distintas dinámicas de comunicación y de la importancia que tienen los sistemas internos para mantener un clima adecuado en el EMCH.

El estudio desarrollado por Pérez (2023) se centran en determinar cuáles son los principales problemas de comunicación que experimentan los trabajadores en su relación con la empresa. Se propuso un análisis sobre la influencia que tiene la comunicación interna de una empresa sobre el rendimiento y productividad de sus colaboradores. Para la investigación se utilizó el enfoque cuantitativo; el diseño es descriptivo; la técnica para la recopilación de datos fue la encuesta. La encuesta aplicando tiene 20 ítems y está dirigida a la población total que está compuesta por 78 trabajadores que realizan diversas actividades de la empresa como gerencia general, jefes departamentales, administrativo de ventas, bodega y técnico. Los ítems se agruparon en dimensiones como la relación laboral, canales, estructura, motivación, y desempeño laboral. Después de las evaluaciones, se llegó a la conclusión que hay una correlación muy fuerte entre comunicación interna y desempeño laboral, es decir, cualquier mejora en las maneras de comunicarse y aplicar una variedad de estrategias como por ejemplo un plan de comunicación interna, acción de incentivos, acciones de integración ocasionan un fuerte clima organizacional que impacta en el comportamiento y desempeño de las personas optimizando la eficiencia y cumplimiento de las metas. Del mismo modo, en un ambiente donde los trabajadores se sientan a gusto, se encuentren cómodos y motivados, su creatividad, proactividad y rendimiento mejoran. La investigación concluyó que fortalecer la comunicación interna es clave para el desarrollo organizacional y competitividad de la empresa. En este sentido, se hace necesario la creación de un plan de comunicación para generar involucramiento y estabilidad de los colaboradores. A pesar de que el estudio de Pérez (2023) se realizó en un entorno empresarial, es pertinente porque demuestra que la comunicación interna incide en el desempeño y clima organizacional. Aspectos que también son vistas en instituciones formativas. En la EMCH, la eficiencia, la disciplina y la cohesión de los cadetes dependen de la claridad de los procesos comunicacionales. Por ello, estos hallazgos permiten comprender y comparar dinámicas aplicables al contexto militar educativo.

El estudio realizado por Aragadvay (2022) en el Hospital Básico Moderno de Riobamba tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral del personal, con el fin de proponer estrategias para mejorar la productividad en las áreas de trabajo. Se aplicó una metodología cuantitativa, no experimental, de corte transversal,

descriptiva y correlacional mediante encuestas dirigidas a todo el personal de la institución. Las variables se dividieron en dimensiones relacionadas con patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación, las cuales fueron analizadas en relación con dimensiones del desempeño laboral como clima organizacional, motivación y satisfacción laboral. Los resultados indicaron que existían correlaciones significativas entre patrones de comunicación y clima organizacional (62,1%), motivación laboral (62,5%) y satisfacción laboral (67%); asimismo, se identificaron relaciones entre barreras de comunicación y satisfacción laboral (61,4%) y entre retroalimentación con clima organizacional y satisfacción laboral (56,3%). Sin embargo, no se encontró relación significativa entre barreras de comunicación y clima o motivación laboral, ni entre retroalimentación y motivación laboral, ya que los valores de probabilidad superaron el 5% de significancia. En conclusión, el estudio evidenció una correlación positiva fuerte y significativa entre la comunicación interna y el desempeño laboral, resaltando la importancia de gestionar efectivamente la comunicación para mejorar el ambiente y resultados en la institución hospitalaria. Por más que el estudio de Aragadvay (2022) se realizó en un hospital la inclusión de este estudio es válida, ya que este estudio demuestra que la comunicación interna influye en el clima, motivación y satisfacción nutriéndose en uno de estos componentes. En la EMCH, donde la cohesión y el rendimiento de los cadetes dependen de interacciones comunicacionales claras, estos resultados permiten comparar las vías de comunicación con el fin de reforzar la importancia de una comunicación eficaz en un centro de formación militar.

La investigación de Ledezma (2022) busca analizar la relación entre la gestión de la comunicación y el clima organizacional. Para ello, se utilizó una metodología bibliográfica basada en la revisión de artículos científicos publicados entre 2016 y 2021, seleccionados por su relevancia y confiabilidad, a partir de fuentes como Google Académico y el portal CICO, siguiendo las Normas APA 7ª edición. El diseño de la investigación es descriptivo-correlacional y se orienta a trabajadores de diferentes organizaciones. La recolección de datos se realizó mediante una revisión bibliográfica y el análisis se llevó a cabo cuantitativamente, utilizando porcentajes y cifras de estudios previos. Un hallazgo clave es que aproximadamente el 78% de los estudios coinciden en que la comunicación es fundamental para un clima laboral positivo. Los resultados revelaron que una gestión efectiva de la comunicación está asociada con mejoras en el clima organizacional, con una correlación de 0.75, lo que demuestra una relación fuerte. Se concluye que el fortalecimiento de las habilidades comunicativas en las organizaciones puede mejorar significativamente el clima laboral, estimándose que este

aumento podría ser de hasta un 80%. La investigación de Ledezma (2022) está basada en organizaciones laborales pero resulta pertinente para el trabajo en cuestión, ya que se apoya en amplia evidencia que demuestra que la gestión comunicacional afecta decisivamente el clima organizacional. En la EMCH, cuyas características e introducción de los cadetes en un nivel de organización donde se requiere cohesión, disciplina, claridad en los mensajes institucionales, entre otros, estos resultados permiten señalar los beneficios que aporta una buena comunicación interna en el ámbito militar y en el contexto de los espacios formativos.

El estudio realizado por Barrera (2021) en la compañía de alimentos 3 Castillos en Cartagena de Indias tuvo como objetivo analizar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en sus colaboradores. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transeccional y correlacional, encuestando a 284 empleados distribuidos en diferentes áreas de la empresa durante el año 2020. La metodología incluyó la aplicación del Cuestionario de Comunicación Interna de GF Asesores (2003), adaptado, y la Escala de Clima Laboral CL-SPC de Palma (2004), para medir las variables de interés. Los resultados mostraron una relación positiva, directa y significativa entre la comunicación interna y el clima organizacional, con un coeficiente de correlación de Spearman de  $r = 0.576$  ( $p < 0.05$ ). Se identificó que la comunicación interna se asocia significativamente con las dimensiones del clima organizacional, tales como autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. A pesar de que la percepción general de la comunicación interna fue medianamente favorable, se detectaron debilidades en la comunicación vertical descendente, así como en las barreras relacionadas con redundancia, exceso de información y accesibilidad. En conclusión, el estudio resalta la importancia de fortalecer la comunicación interna para promover un clima laboral óptimo que favorezca el desempeño y bienestar de los colaboradores en un contexto de cambios e incertidumbre como el vivido durante la pandemia de COVID-19. Si bien el estudio de Barrera (2021) fue en una empresa de alimentos, es interesante para nosotros porque muestra que la comunicación interna puede afectar el clima organizacional de forma significativa. Estas son dimensiones que, como en la EMCH, son importantes para la empresa. En un contexto formativo militar, donde la disciplina, el bienestar y la cohesión dependen de las comunicaciones efectivas, estos hallazgos permiten contrastar dinámicas y argumentar en pro de mejorar los procesos comunicacionales internos.

El estudio llevado a cabo por Morejón (2020) en la Secretaría General de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo tuvo como objetivo

principal diagnosticar el clima organizacional del personal administrativo y diseñar un plan de comunicación interna que contribuya a fortalecerlo. La investigación se desarrolló durante octubre de 2020 y utilizó un enfoque cuantitativo descriptivo correlacional con una muestra de 10 empleados administrativos, mediante encuestas y entrevistas como instrumentos de recolección de datos. Los resultados revelaron una falta de motivación y de incentivos entre el personal, ausencia de equipos y herramientas modernas, y una sobrecarga laboral significativa. Además, se detectó que el poder está concentrado en pocas personas, y que no existe un plan de comunicación interna formal aunque la comunicación actual es efectiva mediante correo electrónico, celular y oficios. La propuesta del plan incluye actividades para incentivar la participación del personal, capacitaciones y la implementación de un buzón de sugerencias para mejorar la confianza y la integración del equipo. Se concluyó que la comunicación interna es un factor esencial para mejorar el clima organizacional, lo cual puede incrementar la identificación del personal con la institución y su motivación para el desempeño de sus funciones. El estudio de Morejón (2020) se llevó a cabo en un entorno universitario administrativo, no obstante, es pertinente para nuestra investigación, dado que evidencia la manera en la comunicación interna impacta sobre la motivación, integración y clima organizacional. En la EMCH, la formación de cadetes exige coordinación, cohesión y claridad comunicacional. Estos hallazgos permiten comparar dinámicas e indicar la necesidad de fortalecer procesos internos para mejorar el ambiente institucional en contextos formativos militares.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales**

El estudio desarrollado por Calva (2024) se centró en determinar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú - TV Perú. Utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental con corte transversal, se llevó a cabo una encuesta a 154 trabajadores, seleccionados de una población total de 255. El cuestionario diseñado abordó dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional. Los resultados indicaron que el 71% de personas encuestadas opina que la comunicación interna es buena, además, se ha encontrado una relación significativa positiva y moderada entre estas y el clima organizacional. Las dimensiones más valoradas fueron la comunicación en red y las de recompensa, desafío y relaciones interpersonales. Las dimensiones de interacción ascendente y descendente, sin embargo, fueron evaluadas más débilmente. Esto indica que los niveles de comunicación interna dentro del ámbito organizacional no son los adecuados teniendo en cuenta el clima

organizacional negativo de TV Perú que afecta el desempeño de sus trabajadores. A pesar de que el estudio de Calva (2024) fue en una entidad pública, es pertinente para nuestra investigación. Lo es porque demuestra que la comunicación interna afecta la percepción del clima organizacional. Los resultados obtenidos permiten establecer comparaciones entre los resultados de esa investigación y el de la EMCH.

La investigación realizada por Llajaruna (2023) realizaron una investigación en la empresa pesquera CFG INVESTMENT SAC, ubicada en el distrito de Paracas, tuvo como objetivo analizar de qué manera la comunicación interna influye en el clima organizacional. Con un método mixto, cualitativo y cuantitativo, se usaron métodos, técnicas e instrumentos de investigación a 92 colaboradores. Los resultados mostraron que la comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional incide en el clima laboral y en su liderazgo, trabajo en equipo y motivación. Se observó una percepción deficiente del clima organizacional por parte del 53 % de los colaboradores, atribuida en parte a condiciones laborales desfavorables y a estilos de liderazgo que pueden generar malestar y miedo al plantear sugerencias. Además, la investigación resalta la importancia de establecer un entorno físico y cultural positivo en la empresa para promover interacciones laborales más saludables y un mejor desempeño. Como resultado de estos hallazgos se concluye que una comunicación interna son parte fundamental para mejorar el ambiente laboral de la organización, ya que al tener una comunicación y reconocimiento fuerte se facilitan la participación activa de los trabajadores. Éste a la vez incrementa el compromiso, autoestima y bienestar de los trabajadores. Por lo que se recomienda promover estrategias de comunicación interna, que integre a todos los miembros de la organización para robustecer el clima organizacional. Así mismo, se concluye que el clima organizacional pues incide y afecta la productividad y estabilidad de los trabajadores. A pesar de que la investigación de Llajaruna (2023) involucra una empresa pesquera, resulta útil para nuestro estudio como se observan distintos grados de comunicación interna que influyen directamente en el clima organizacional, liderazgo y motivación. En la EMCH, donde las formaciones militares requieren cohesión, confianza y disciplina, estos hallazgos posibilitan la comparación de dinámicas y resaltan la importancia de optimizar la comunicación para mejorar el clima institucional de los cadetes.

La investigación de Miraval (2022) se enfoca en analizar el clima organizacional del Batallón Comunicaciones del Ejército del Perú, que resulta ineficiente y provoca desmotivación e insatisfacción en el personal; lo que a su vez, causa la reducción de la productividad en las tropas; todo esto se debe al desconocimiento de las herramientas de

gestión del clima por parte de los mandos. La metodología utilizada combina un enfoque mixto, con un diseño no experimental descriptivo y explicativo, dirigido a los 150 militares del batallón. Se seleccionó una muestra de 100 soldados mediante un muestreo probabilístico aleatorio. Las técnicas de recolección de datos fueron encuestas y entrevistas, cuyos resultados indicaron que el 65% de los militares percibían un ambiente laboral negativo y que el liderazgo influía en un 70% en su satisfacción laboral. Las conclusiones sugieren que mejorar el clima organizacional podría aumentar en un 45% los niveles de motivación y desempeño, y se encontró una correlación positiva de 0.78 entre el clima organizacional y el rendimiento militar ( $p < 0.05$ ). Si bien el trabajo de Miraval (2022) se refiere a un batallón del Ejército, presenta una alta relevancia para nuestra investigación, debido a que se ocupa del clima organizacional de un espacio similar al de la EMCH. Los hallazgos refuerzan cómo el liderazgo y gestión comunicacional está afectando en la motivación y desempeño del personal, lo que permite efectos comparativos. A su vez, detallan la importancia de la comunicación interna en la formación y desarrollo de los cadetes.

El estudio realizado por Morales (2022) se enfocó en la comunicación interna y su impacto en el clima laboral dentro de tres empresas pertenecientes al Grupo Atún. A través de un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo, se llevaron a cabo encuestas y se implementaron nuevas estrategias de comunicación entre los empleados. Durante el análisis entre agosto de 2019 y enero de 2021, se evidenció que un 39.1% de los trabajadores inicialmente mostraban una insatisfacción notable en el ambiente laboral, caracterizado por la falta de colaboración y un liderazgo autoritario que desmotivaba a los empleados. Sin embargo, tras la implementación de actividades recreativas y programas de comunicación más efectivos, se encontró que el 65% de los trabajadores se sentían “contentos” en sus puestos, con un incremento en la percepción de oportunidades de desarrollo profesional y una mejora en la transparencia de la comunicación por parte de los líderes. Los resultados evidencian una correlación significativa entre las nuevas prácticas comunicacionales y una mejoría en el bienestar de los empleados, toda vez que se hace necesario generar un ambiente laboral positivo que se promueva mediante la comunicación interna. Esta conclusión es esencial de la investigación. A pesar que el estudio de Morales (2022) se desarrolló en empresas privadas del sector pesquero, es importante para nuestra investigación porque prueba que la implementación de estrategias de comunicación interna mejora notablemente el clima organizacional y la motivación. En el EMCH, la cohesión, la disciplina y el bienestar de los cadetes dependen de

unas interacciones comunicacionales y sus resultados permiten comparar dinámicas y resalta la importancia de fortalecer la comunicación para optimizar el clima organizacional militar.

La investigación realizada por Rodrigo (2020) tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de esta entidad financiera. Para ello, se aplicó un diseño no experimental transversal correlacional mediante un cuestionario validado y confiable, administrado a la totalidad del personal de la agencia. Los resultados indicaron un nivel alto de comunicación interna, distribuido en un 97% de los trabajadores, y un nivel igualmente alto en el clima organizacional, con un 96% de trabajadores que así lo percibieron. Sin embargo, el análisis estadístico mediante la correlación de Pearson evidenció una relación positiva baja ( $r = 0.397$ ) entre ambas variables, lo que sugiere que, aunque la comunicación interna influye favorablemente en el clima organizacional, otros factores internos y externos también inciden en la percepción y experiencia del clima laboral en la institución. Se aprobó la hipótesis de investigación que planteó esta relación. Lo cual da a entender que fortalecer la comunicación interna puede mejorar el clima organizacional, sin embargo, no es el único elemento que se debe tomar en cuenta. La investigación contribuye de manera significativa a la gestión organizacional en el área financiera, especialmente en aquellas situaciones donde hay mucha interacción y necesidad de coordinación del personal. El estudio de Rodrigo (2020) aunque realizado en una entidad financiera es relevante a la presente investigación, ya que en sus conclusiones se encuentra que la comunicación interna incide en el clima organizacional, aunque haya otros factores que intervienen. En la EMCH, la coordinación, la disciplina y la cohesión son aspectos fundamentales para la formación de los cadetes. Por eso, estos hallazgos permiten la comparación de dinámicas y evidenciar la importancia de fortalecer la comunicación interna para mejorar el ambiente institucional.

El estudio desarrollado por Samanez (2018) llevó a cabo una investigación que se centró en la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa Orange 360°. Se llevó a cabo una encuesta a 40 trabajadores con más de seis meses de tiempo de servicio que laboran en la entidad. Los resultados indicaron que existe una relación moderada ( $X=2.85$ ) entre la comunicación interna y el clima organizacional. Lo cual sugiere que la comunicación genera un compromiso entre los empleados. Además, se halló que la herramienta y planeación de comunicación impactan de forma directa en la percepción laboral. Por lo tanto, se aconseja implementar la creación de un sistema de comunicación en toda la organización que desarrolle la interacción organizacional y fortalezca su clima interno a fin de alcanzar una mejor productividad. Cabe indicar que el estudio de Samanez (2018) se realizó en una empresa

privada, no obstante, es pertinente para nuestra investigación ya que muestra que la comunicación interna influye de manera directa en el compromiso organizacional y el clima. En la EMCH donde se requiere la coordinación, disciplina y cohesión en la formación de cadetes, permite comparar con lo que ocurre en el ejército esto y a la vez resaltar que se requiere de un sistema comunicacional claro que permita que los propósitos claros de la dirección para fortalecer el ambiente institucional.

## **2.2 Bases teóricas**

### **2.2.1 Variable 1: Comunicación interna**

La comunicación interna debe ser implementada regularmente y controlada de manera continua para garantizar el buen funcionamiento de la organización y su fácil aplicación. En el ámbito militar, su importancia se incrementa, asegurando la debida disciplina y el trabajo en equipo, así como la eficiencia. Debido al rol que tienen instituciones como la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi” en la formación de líderes estratégicos y operacionales, la comunicación interna se ha de constituir como una comunicación institucional (Claro et al., 2022).

#### **2.2.1.1 Definición de comunicación interna**

La comunicación interna es el conjunto de procesos y acciones que ejecuta una organización que se encarga de transmitir de manera apropiada mensajes entre sus miembros para provocar unidad de propósito, compromiso y pertenencia. Incorpora diversos tipos y canales comunicativos, formales e informales, con el propósito de optimizar la cultura organizacional y el clima organizacional (MINJUSDH, 2022). Este proceso es fundamental para alinear los objetivos institucionales y fomentar la participación activa de los servidores y servidoras en la institución.

La comunicación interna es aquella que se produce en el interior de la empresa. La comunicación interna trasciende más que los canales de comunicación existentes entre jefes y empleados. En el ámbito militar esta comunicación es fundamental para la efectiva coordinación, disciplina y cumplimiento de las metas institucionales, al igual que la confianza y sentido de pertenencia en el personal. Por lo tanto, la presencia del director garantiza la homogeneidad del ambiente y su posibilidad de funcionar (MININTER, 2024).

La comunicación interna es un proceso estratégico dentro de las organizaciones que permite la circulación de información, promueve la colaboración y crea integración y

compromiso a los colaboradores con respecto a los objetivos de la institución (Oyarvide et al., 2017). Su evolución ha sido notable después de la pandemia, y se consolida como un componente clave que debe contar con el respaldo de la alta dirección para alinear la comunicación con la estrategia.

### **2.2.1.2 Teorías**

La teoría clásica de la comunicación se basa en la idea de que el emisor envía un mensaje al receptor, a través de un medio, lo que se traduce en la eficiencia del proceso. Este modelo, representado por los modelos lineales propuestos por Shannon y Weaver, destaca la necesidad de la claridad, la codificación y la decodificación del mensaje por parte del receptor, considerándose así la comunicación unidireccional y técnica (Saladrigas, 2025). Según la teoría de la comunicación humana de Watzlawick, toda conducta comunica. Los problemas empiezan cuando las personas mueven el mismo mensaje desde perspectivas distintas. Propone que la interacción se organiza a través de incertidumbres que regulan el contenido y la relación, la modalidad verbal y no verbal, los demás y la simetría o complementariedad. La modificación de cualquiera de estos axiomas producirá malentendidos y/o interacciones disfuncionales (Bertrand, 2017). La teoría sistémica de la comunicación propone un enfoque que deconstruye el modelo clásico. Según este enfoque, los mensajes y los contextos son construidos colectivamente por los participantes. En vez de hacer llegar un contenido determinado, se trata de elegir y crear significantes en común. La comunicación se entiende como un sistema flexible y autorreferencial. El sentido varía según el observador y sus relaciones (Baecker, 2017). Según la teoría contingencial de la comunicación, la comunicación no tiene una única forma, ni modelo, ni aplicación. Al contrario, la comunicación depende de las circunstancias de cada momento. Las condiciones sociales, culturales, políticas y tecnológicas particulares son importantísimos para esta perspectiva que resalta que los mensajes, medios y estrategias comunicativas han de ser afines a los contextos. En vez de enfoques rígidos o reglas dominantes, la contingencia supone una visión más flexible, donde las decisiones y acciones comunicativas se ajustan dinámicamente a variables del entorno. La comunicación se plantea como un proceso situacional y de interacción que exige análisis y adaptación continua en función de lo que se demanda y del acontecer (M. Rodrigo, 2001).

La teoría de la comunicación interna o corporativa en las organizaciones se basa en las interacciones humanas que son esenciales para planear, organizar, dirigir y controlar actividades de las corporaciones. Fundamentado en modelos que enfatizan el lado humano por

encima de la tecnología, como el de Berlo, se considera que la comunicación interna es mucho más que la transmisión de información, es configuración. A través de la comunicación se forman también relaciones y culturas organizacionales. Tampoco son suficientes los modelos puramente tecnológicos, como el de Shannon y Weaver, ya que deshumanizan el proceso y no se adaptan a la complejidad humana (Baecker, 2017).

La teoría de la comunicación interna sostiene que cualquier tipo de comunicación que se presenta en la organización, sea formal o informal, concibe, transmite y hace presta a la cultura organizacional. Es un factor estratégico importante en la gestión del talento, a su vez, motiva al talento (Guerrero, 2019). Esta teoría plantea que la comunicación interna debe ir integrada en los planes estratégicos. Esto permitirá crear un ambiente de diálogo y pertenencia. A su vez que fortalezca el compromiso y desempeño de los colaboradores.

La propuesta teórica de la comunicación interna apunta a que se produzca un flujo de información entre los miembros y unidades de una organización. Esto resulta ser un proceso esencial para los planes, direcciones y control de una organización. En particular, la comunicación interna resulta ser un vehículo de competitividad esencial para que en las organizaciones turísticas se logren ciertos objetivos, cuente con la debida planificación. Esta comunicación permite detectar problemas, necesidades y oportunidades. Ha pasado de un modelo piramidal a uno en red. Muestra a las organizaciones como si fueran organismos vivos que deben tener relaciones sólidas para alcanzar sus objetivos (Bencomo et al., 2022).

### **2.2.1.3 Dimensionamiento**

Según el autor Villalobos, 2018 las dimensiones de la comunicación interna son:

- Comunicación Descendente: Evalúa el molde informativo de orden hacia el resto del personal. Es decir, si se entregan instrucciones, políticas y objetivos de forma clara y oportuna.
- Comunicación Ascendente: Analiza cómo los trabajadores se sienten libres para opinar, ya sea a nivel formal o informal, sobre lo que les gustaría que la dirección supiera.
- Accesibilidad a la Información: Reconsidera la situación en la medida que facilitamos la obtención de información necesaria a los colaboradores para la realización de su función, eliminando de este modo, la restricción o debilitamiento de acceso a la información.

El instrumento fue validado mediante análisis estadísticos, los cuales confirman que estas dimensiones son relevantes para medir adecuadamente la comunicación interna de las empresas

que formulan el tamaño de la pequeña y mediana empresa, pues una buena comunicación interna va a ser que la empresa sea competitiva y el resultado económico sea mejor.

#### **2.2.1.3.1 Comunicación descendente**

La comunicación que se envía desde los empleados hasta la gerencia se conoce como comunicación ascendente. Esta permite devolver mensajes sobre lo que operativamente se hace y sobre lo que suele estar en problemas (Quintos, 2020). Es esencial para identificar y cambiar las tácticas de trabajo, lo que refuerza valores como la confianza y la responsabilidad. Empodera a los colaboradores al permitir que den opiniones y reportes basados en experiencia directa. La comunicación con el personal no es formalizada, ni normalizada, por lo que no se logran con efectividad ni se sentían con la motivación de que sirviera para que las sugerencias sirviesen para algo real y que se implemente estratégicamente. A través de ello, esta comunicación se pueda rediseñar y logre construir una identidad corporativa y unos valores institucionales (Quintos, 2020).

La comunicación ascendente se refiere a la información que fluye desde los trabajadores hacia los mandos medios o los jefes; un ejemplo de ello es cuando se sugiere algo a un jefe o se da una opinión. Este tipo de comunicación permite que la gerencia conozca las percepciones, opiniones, necesidades y problemas que surgen en el nivel operativo. Además, propicia decisiones, permite mejores tratamientos y la participación del talento humano. Sin embargo, esta comunicación tiene muchas distorsiones, es muy probable que el mensaje no llegue claro, ni completo a su destinatario. Esto sucede especialmente si son sistemas tradicionales que no consideran dicha tarea (Pacheco & Alvarez, 2022). Estimular canales de comunicación ascendente eficaces Ayuda a mejorar el clima organizacional y corrige los problemas organizacionales antes de que se agraven.

La comunicación ascendente se refiere al flujo de información que se realiza de los trabajadores a los niveles superiores de la organización; a través de este proceso, el empleado puede expresar sus dudas o sugerencias, informar acerca de problemas, entre otros. Se trata del personal que ejecuta tareas operativas en el área de mantenimiento de una empresa portuaria que se ubica en Moquegua.. Su carácter es accesible y busca generar confianza con los supervisores, por lo que los trabajadores comunican situaciones tanto positivas como negativas, lo que coadyuva a optimizar el flujo de información y la motivación. La evolución de la comunicación que va de abajo hacia arriba ha significado un cambio importante en las organizaciones. O sea, que se dara gran importancia al feedback de los empleados. Además, se

utiliza para el mejoramiento continuo y para la resolución de conflictos. Este tipo de comunicación ayuda a que la comunicación sea más horizontal y por tanto participativa, y es todo lo contrario a la comunicación unidireccional vertical típica de las organizaciones. Sirve para poner en común, para que las partes se entiendan y tengan más posibilidades de conseguir sus objetivos (Elías & Roncal, 2023).

#### **2.2.1.3.2 Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente es el movimiento de información que surge de los niveles operativos o subordinados hacia los niveles organizacionales superiores más jerárquicos. Esta forma de comunicarse le da la oportunidad al empleado de manifestar una opinión, reportar un problema o hacer una sugerencia. Así, facilita la retroalimentación y el feedback. No obstante, estudios han determinado que existen altos niveles de distorsión de la información que se transmiten por la vía ascendente. Esto es producto de ineficientes sistemas comunicacionales (Pacheco & Alvarez, 2022). La comunicación ascendente es fundamental para un clima organizacional saludable y una gestión organizacional eficiente.

Saber la definición de comunicación ascendente y dependiendo de esto la utilización que le podamos dar dentro de nuestra empresa. Esta permite que gracias a una mejor ejecución de esta, se genere un mensaje que va desde los trabajadores hasta la alta dirección. Sin embargo, en el caso de información distorsionada se da por sistemas de comunicación que están diseñados para comunicación descendente y también la existencia de jerarquía rígida que no permite una libre expresión. En el mundo militar, con sus severas jerarquías y donde la comunicación se realiza generalmente de arriba hacia abajo, la comunicación ascendente es un elemento que permite identificar problemas en el terreno y mejorar la toma de decisiones. En todo caso, aunque importante, esta comunicación ascendente sufre de una cierta limitación porque está restringida por la disciplina y la jerarquía. Fortalecer la comunicación ascendente en contextos militares permitiría a las unidades gestionar de manera más efectiva, así como adaptarse a los distintos escenarios operativos y mejorar su rendimiento organizacional (Pacheco & Alvarez, 2022).

#### **2.2.1.3.3 Accesibilidad a la información**

La accesibilidad de la información tiene que ver con la posibilidad de que toda persona, en particular quien cuenta con discapacidad o necesita de ayudas, pueda acceder, comprender y utilizar contenidos informativos. Esto quiere decir, que se diseñen sistemas y aplicaciones según estándares internacionales, como las WCAG del W3C, para garantizar la igualdad de

acceso y el derecho a la información. La importancia de la accesibilidad web radica que el diseño web no es sólo para una actividad en concreto, si no para que todas las personas con discapacidad y, no tengan límites en su uso (Yanquén & Otálora, 2016).

La accesibilidad de la información significa que cualquier persona pueda acceder, comprender y utilizar los contenidos en los formatos y plataformas en los que se encuentre, sin que haya ninguna barrera. Esto garantiza que todas las personas tengan las mismas oportunidades y que se fomente la inclusión social y el ejercicio de los derechos (Chamorro et al., 2021). La accesibilidad a la información es el derecho que tienen todas las personas a acceder, utilizar y comprender la información pública, entendiendo así todos sus contenidos. Esto garantiza que toda persona puede participar activamente en la toma de decisiones y en el ejercicio de derechos. El derecho a la información ayuda a que las acciones del gobierno sean más previstas y esperadas; fomenta la igualdad e invita a todos a ejercer su papel como ciudadano en democracia (Ontaneda & Orellana, 2023). Este equilibrio es indispensable para fortalecer la confianza de la institución y el respeto a la derechos humanos.

### **2.2.2 Variable 2: *Clima organizacional***

El clima organizacional es la forma en la cual los empleados perciben y viven el entorno laboral. Las influencias pueden impactar su salud y estado en general. También impacta en la producción, la relación entre los compañeros y el rendimiento laboral. La cultura del trabajo es fundamental para la buena operatividad y funcionamiento de las organizaciones (Tinoco, 2024). El clima organizacional se trata del conjunto de percepciones comunes que tienen los miembros de la organización en que trabajan. Estas mismas afectan la motivación, comportamiento y rendimiento de los trabajadores. en un contexto militar, la comunicación simple y eficaz contribuye a mejorar este clima de confianza y cooperación. por otra parte, también es un éxito de la misión (Romaní, 2022).

El clima organizacional es cómo los empleados perciben, sienten y viven su entorno de trabajo en una empresa. Estas percepciones afectan su motivación, compromiso y productividad. Un buen clima facilita la interacción, la colaboración y el logro de los objetivos de la empresa, mientras que un mal clima puede dificultarlos, lo que influye mucho en el éxito de la organización (Soler et al., 2024). El clima organizacional es cómo los miembros de una institución perciben, sienten y se comportan en su lugar de trabajo. Estas percepciones influyen

en su motivación y actitud. El ambiente de trabajo afecta la forma en que interactúan, su satisfacción con el trabajo y su rendimiento, lo que, a su vez, impacta en el desarrollo y éxito de la organización (Calderón et al., 2023).

Una forma de medir el clima organizacional es a través de la percepción y el sentimiento que los trabajadores tienen respecto a la comunicación, la identidad, la motivación, el salario, entre otros elementos fundamentales del trabajo. Para tener un acercamiento a estas percepciones se hace uso de encuestas y entrevistas, además de otros análisis de factores individuales, grupales y organizacionales. Este instrumento permite apreciar la cultura organizacional, la satisfacción y los niveles de compromiso, así como el clima laboral de la compañía. También se podrán identificar los puntos y también las fortalezas (González et al., 2021).

#### ***2.2.2.1 Definición del Clima organizacional***

El clima organizacional hace referencia a cómo los empleados perciben y experimentan su entorno de trabajo, lo cual influye en su motivación, satisfacción y actitud. Un clima organizacional positivo facilita una comunicación efectiva, lo que a su vez fomenta la colaboración, la confianza y el compromiso entre los miembros de la organización (Tinoco, 2024). El clima organizacional hace referencia al ambiente que los miembros de una organización perciben, y tiene un impacto directo en su comportamiento, motivación y rendimiento. Es un factor crucial que refleja cómo se dan las interacciones, las condiciones laborales y la cultura interna, influyendo de manera directa en la productividad y satisfacción en el trabajo (Chanca, 2021).

El clima organizacional en el entorno militar es esencial para fomentar la motivación, mejorar el rendimiento y crear un ambiente de bienestar, lo cual impacta directamente en la satisfacción y efectividad de las tropas. Los líderes tienen la responsabilidad de gestionar tanto las emociones como las habilidades del personal para mantener un clima positivo y enfrentar con éxito los desafíos que surgen (Romaní, 2022). El clima organizacional es el ambiente psicológico que los miembros de una organización perciben en cuanto a su cultura, relaciones y prácticas internas, lo cual impacta en su motivación y rendimiento. En el contexto militar, un clima positivo favorece la comunicación interna, promueve la cooperación, el compromiso y la eficacia en las operaciones, además de reforzar la disciplina y la cohesión del equipo (García et al., 2020).

### **2.2.2.2 Teorías**

Bajo la teoría de la administración que conceptualiza el clima organizacional, las organizaciones son sistemas sociales complejos que requieren el manejo del talento, la cultura y las estructuras, de manera que estas influyan en el comportamiento y desarrollo del personal. Esta corriente sostiene que la administración moderna y la psicología organizacional han propuesto que el clima es indispensable y propicio para fomentar la productividad, el compromiso y la sostenibilidad (García et al., 2020).

El origen de la teoría del clima organizacional es de los años 1920 por Elton Mayo que a partir del estudio de las relaciones humanas en el trabajo. Posterior a la aparición de la TGA, autores como Kurt Lewin amplían un poco más la teoría. Según él la conducta de las personas está conectada con su entorno organizacional. Desde entonces, la teoría evolucionó hacia subjetivos, interpersonales y culturales que han ayudado a comprender cómo la percepción influye en el ambiente de trabajo (Morales, 2023). Se comprende también que es un conjunto de características internas y externas que un miembro percibe. Además, tiene un impacto directo en su motivación, su comportamiento y satisfacción en el trabajo. La institución opere un conjunto de características que tienden a mantenerse relativamente constantes, de impacto en la productividad, eficiencia y calidad de los procesos (Iglesias & Torres, 2018).

La evolución de la teoría del clima organizacional militar: de los enfoques rígidos y mecanicista a los enfoques sistémico y dinámico que tiene un efecto de retroalimentación sobre la interacción, la confianza y la permanencia de la disciplina en un entorno que cambia constantemente. Las fuerzas armadas contemporáneas ya no son lo que acostumbrabas a pensar (García, 2019). Se puede decir que el clima organizacional es el ambiente que vive una organización en función de la percepción que tienen los colaboradores sobre su funcionamiento o sobre el ambiente de trabajo, al igual que sobre la administración y el propio trabajo. El entorno impacta la conducta y el rendimiento. Es una variable que surge a partir de la interacción entre estructura, valores y percepciones en el interior de la organización. La teoría del clima organizacional se basa en la forma en que los trabajadores se sienten, así como también en sus opiniones. Esto sobre la cultura de la organización, el liderazgo, la comunicación y el ambiente físico, entre otros. La confianza, la motivación, la justicia, la participación y el estilo de liderazgo son los elementos que influyen en la formación de este clima. Los empleados como grupos y también los individuos se comportan en parte cuando ven las organizaciones como abierto y justo (Phina et al., 2021).

La teoría del clima organizacional dice que el ambiente de la oficina y las percepciones que comparten las personas dentro de una empresa afecta cómo se comportan y cómo sienten. Los elementos que forman hoy el clima son comunicación, liderazgos, reconocimiento, apoyo entre compañeros y valores compartidos. La motivación, satisfacción, rendimiento de los empleados se ve afecta por la percepción general que generan todos estos factores (Heward et al., 2024). Para que una empresa mantenga la moral y el estrés ocupacional de sus miembros, se deben activar los siguientes elementos: liderazgo efectivo, organización clara del trabajo, relaciones interpersonales y reconocimiento.

El instrumento que se utiliza para medir el clima organizacional de tipo militar, estudia diferentes dimensiones; Relaciones Interpersonales, Identidad, Motivación; cada una con cuatro ítems, es decir, un total de 12 ítems. Con esta expresión se podrían examinar aspectos esenciales del entorno organizacional, los vínculos entre sus miembros, el sentido de pertenencia y la motivación para realizar el trabajo eficazmente. Según (Perdomo, 2015) este enfoque multidimensional ofrece una visión completa del clima organizacional en el contexto militar, asegurando así una evaluación precisa y válida.

### **2.2.2.3 Dimensionamiento**

Según Perdomo (2015) el instrumento de medición del clima organizacional se centra en tres dimensiones clave:

- Relaciones Interpersonales: La dimensión analiza las relaciones interpersonales. Es fundamental conocer como interactúan los cadetes de 4to año del arma de caballería entre sí. Como objetivo se busca fomentar la interacción y participación del personal en las distintas actividades.
- Identidad: Desde un enfoque organizacional, esta dimensión es el sistema de relaciones. Se refiere a lecciones que trata sobre las relaciones y regulaciones de los principios, valores, normas y como esta ética es aplicada. En la cotidianidad tanto personal como dentro del pelotón de cadetes de 4to año del arma de caballería.
- Motivación: La dimensión hace referencia a las condiciones que se promueven en los cadetes de 4to año del arma de caballería. para llevar a cabo sus funciones y actividades de manera eficiente.

Estas dimensiones son evaluadas mediante preguntas con escala Likert para obtener información clara y confiable que permita identificar áreas de mejora y aumentar la productividad y bienestar de los cadetes de la EMCH.

#### **2.2.2.3.1 Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales son interacciones y vínculos positivos entre individuos, basados en la empatía y la comunicación, que favorecen la paz y la obtención de objetivos en común. En el contexto militar, la existencia de un clima organizacional sano favorece el desarrollo de relaciones interpersonales jerárquicas y horizontales, basado en el rigor, la colaboración y la confianza, lo que contribuye a la cohesión del grupo y al cumplimiento de las misiones institucionales (Ramírez & Tesén, 2022). Las relaciones interpersonales son un lazo social que crean dos o más personas. Además, entre más lejos esté una persona, esto logra mayor impacto. Cuando los canales de comunicación son abiertos y hay confianza entre los miembros, el ambiente organizacional se facilita positivamente. Según Tafur et al. (2021), estas relaciones "son elementos fundamentales para la identificación con la institución, la cohesión en el trabajo y el apoyo institucional".

La teoría de las relaciones interpersonales, dentro de la sociología, considera que las relaciones sociales entre las personas son los elementos constitutivos más relevantes de la estructura social. Las redes personales ayudan a estudiar el modo en el que desarrollamos nuestras interacciones cotidianas, nuestra autonomía y las influencias mutuas. La liberación de lo social a lo demás en la formación de la identidad y la comprensión de las relaciones es cambiante (De Grande, 2019). Las relaciones interpersonales dentro de la vida militar deben facilitar las interacciones y relaciones entre los miembros, a fin de lograr una fuerte cohesión y trabajo en equipo. Estas relaciones tienen una conexión íntima con la comunicación interna que permite confianza, coordinación y resolución de conflictos en la fuerza armada (Borbor, 2024).

Las relaciones interpersonales son los vínculos que se establecen entre dos o más personas. Asimismo, permiten el fortalecimiento de la comunicación y se puede apreciar la relación por medio de un cuestionario. Este mide la interacción con sus pares y superiores. Además, como si fuera poco, aplica escala Likert para ver el nivel (bajo, medio, alto). Estos análisis ayudan ver el efecto de las relaciones en el rendimiento.

#### **2.2.2.3.2 Identidad**

La identidad hace referencia a un individuo, grupo o colectividad y se presenta como un conjunto de características. Las características de la identidad tienen que ver con cómo se comportan o interrelacionan. La identidad tiene un alto grado de importancia dentro del clima organizacional, ya que contribuye a la cohesión, al sentido de pertenencia y a la motivación, generando un clima favorable que respalda la institución, sus metas y objetivos (Amo, 2022). Por el otro lado en el contexto militar, la identidad es el sentido de pertenencia, valores compartidos y cohesión que se cultivan a través de la experiencia con símbolos y prácticas, como los cánticos, que van constituyendo la disciplina, la camaradería y la identidad de los soldados. Gracias a ello, se fortalecen los lazos emocionales y psicológicos entre los componentes (Pinza, 2023).

La teoría de la identidad ha evolucionado recientemente hacia un enfoque social y cognitivo hacia el individuo y lejos del individuo. Además, tiene en cuenta los cambios de identidad que son semi académicos. Según Ibarra la identidad se construye a partir de procesos sociales simbólicos y culturales que generan otros sentidos en un contexto (Ibarra, 2023). En el capítulo titulado Espartanos y atenienses. Un estudio contemporáneo de la identidad militar en Colombia, se compara metafóricamente a los espartanos y los atenienses para ilustrar diferentes perfiles, o formas de entender la identidad militar en los oficiales colombianos. Los espartanos eran más propensos a los hechos que los atenienses. Fuerza y disciplina rígida por un lado. Cultura, intelectualidad y desarrollo filosófico por otro (Fernández, 2021).

#### **2.2.2.3.3 Motivación**

La motivación es lo que hace que una persona actúe de una manera u otra. El compromiso tiene su origen en la motivación, pero no siempre ocurre así. Ahora analizaremos el compromiso y la motivación y su importancia en el trabajo. ¡Empecemos! Un ambiente de clima organizacional que es positivo y que está lleno de apoyo, comunicación, reconocimiento favorece la motivación intrínseca de los empleados. Esto hace que a través del tiempo se logre un incremento en la satisfacción y productividad. Una forma de encontrar el perfil adecuado para una posición específica es a través de la selección por competencias (Espinosa & Pérez, 2023).

La motivación es un proceso que activa y orienta el comportamiento de un individuo a la hora de alcanzar metas. Puede depender de una serie de factores internos y externos que terminan influyendo en la conducta (Padovan, 2020). En las organizaciones, la motivación se

relaciona con el clima organizacional, comprende que un clima organizacional positivo incrementa la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos del trabajador permitiendo potenciar el desempeño y satisfacción. La teoría del comportamiento humano como evolución de la administración, pone de relieve que la motivación debe ser vista desde lo individual y organizacional.

La motivación es el empuje interno o externo que dirige y sostiene el comportamiento hacia una meta, y es necesario para aprender. Su teoría ha evolucionado a partir de explicaciones estáticas fundamentadas en rasgos de personalidad, hacia modelos dinámicos como el que propone, en el que la motivación tiene componentes intrínsecos y extrínsecos, donde se subrayan necesidades psico académicas como las de sentir autonomía y pertenencia, y social elementos que impactan en la motivación (Bellido, 2024). La discusión actual integra cómo un clima organizacional positivo, caracterizado por respeto y colaboración, potencia la motivación y el rendimiento académico.

### **2.3 Marco Conceptual**

Apoyo ante inconvenientes. - Apoyo ante dificultades consiste en ofrecer ayuda ante problemas, ya sea a través de recursos, información o afecto. En resumen, el apoyo ante complicaciones es algo que puede hacer la diferencia entre el bienestar y el estrés. Eso incluye el apoyo de personas o grupos que nos ofrecen su ayuda, apoyo o consejos, y, gracias a ello, enfrentamos mejor los problemas y nos adaptamos mejor a situaciones difíciles, como enfermedad o problemas (Estrella, 1991).

Confianza en discusiones. - La seguridad de una persona al participar en una discusión y su nivel de confianza en que sus opiniones serán escuchadas se conoce como confianza en una discusión. Es la sensación que se tiene cuando uno puede expresar las ideas sin miedo a ser criticado o a ser rechazado. La confianza favorece un diálogo eficaz y sanador a la hora de negociar (ONU, 2025).

Conflictos. - Un conflicto se presenta en el momento en el cual existen dos o más personas o grupos que no pueden conciliar sus intereses, valores, creencias o metas. Los conflictos no siempre son armados o están asociados a las guerras. A veces, una mala noticia representa una gran oportunidad que está esperando ser descubierta; es tan solo cuestión de utilizar el enfoque correcto para identificarla (Maita, 2016).

**Credibilidad de la información.** - La credibilidad de la información se refiere al grado de confianza que podemos tener en que los datos y mensajes que recibimos son verdaderos, fiables y exactos. Para asegurarnos que esta fuente es confiable, será vital saber de dónde salió, revisar las pruebas que respaldan la información y ver si hay sesgo. De este modo, no caemos en noticias falsas o manipuladas que nos confundan y nos afecten (García, 2022).

**Intercambio de información.** - La transferencia de información es la acción mediante la que se intercambian o comparten datos, conocimientos o contenidos de una persona, una organización, un sistema, etc. Esta transferencia puede ser involuntaria o voluntaria. Esto se puede llevar a cabo de manera tradicional o por medios electrónicos, ayuda a mejorar la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones al intercambiar información relevante y organizada entre quienes lo participan (Mohammed, 2018).

**Oportunidad de la información.** - Las organizaciones que buscan ser competitivas requieren de información a tiempo. Disponer de información actualizada permite tomar evaluaciones rápidas y rigurosas en el funcionamiento cotidiano. Esto facilita a las organizaciones una mayor adaptación al mercado, un mejor aprovechamiento de las oportunidades y una menor exposición al riesgo. También, priorizar una rápida entrega de información mejora la eficiencia y la comunicación dentro de la organización, ayudando a crecer y adaptarse a los cambios (Valenzuela, 2024).

**Proyección profesional.** - La proyección profesional es el proceso de planificar y gestionar tu carrera a largo plazo. Esto incluye desarrollar habilidades, adquirir conocimientos y ganar experiencias que te ayuden a alcanzar tus metas y objetivos laborales. Es como trazar un camino claro para tu futuro profesional (Aguirre, 2023).

**Retroalimentación.** - La retroalimentación consiste en dar a los estudiantes información sobre lo que han hecho bien, lo que pueden mejorar, que no solo incluye su error, pero también acierto. La evaluación es una parte muy importante de la enseñanza porque nos ayudará a ver en qué medida los alumnos han aprendido, qué tan bien están progresando y cómo podemos ayudarles a mejorar en su proceso de aprendizaje (MINEDU, 2016).

**Satisfacción personal.** - La satisfacción personal se obtiene cuando alcanzas metas que te satisfacen y te hacen feliz. El objetivo es plantearte metas que sientas que son alcanzables, mejorar tus habilidades, mantener positiva tu actitud, encontrar las maneras de seguir mejorando y equilibrar tu vida personal con la laboral. El éxito no sólo se trata de lo que logras, sino también de cómo te sientes, como en cada aspecto (Flores, 2025).

Sentido de pertenencia institucional. - El sentido de institución es un proceso en el cual una persona que forma parte de una comunidad académica tiene la impresión de pertenecer a una institución y, en consecuencia, logra el compromiso con ella. Esto incluye su desarrollo en pensamiento, emociones, relaciones sociales y bienestar. También se desea motivar y ayudar a las personas a que se sientan cómodas y apoyadas en su medio escolar (FADP, 2024).

2.4 Operacionalización de las variables

**Tabla 1.**  
*Operacionalización de las variables*

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA DE MEDICIÓN	
VI. COMUNICACIÓN INTERNA	La comunicación interna es el conjunto de procesos y acciones que ejecuta una organización que se encarga de transmitir de manera apropiada mensajes entre sus miembros para provocar unidad de propósito, compromiso y pertenencia. Incorpora diversos tipos y canales comunicativos, formales e informales, con el propósito de optimizar la cultura organizacional y el clima organizacional (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUSDH, 2022).	Para realizar la medición de las variables se utilizará una escala de likert del 1 al 5, cada ítem tendrá el valor que se marque, los cuales serán sumados, respecto a cada variable y cada dimensión de cada variable, para luego categorizar en tres niveles: bajo, medio y alto.  Se evalúa mediante tres dimensiones:  Comunicación descendente.  Comunicación ascendente:  Accesibilidad a la información.  Cada dimensión cuenta con 4 indicadores, sumando un total de 12, que permiten medir la calidad del flujo comunicativo dentro del entorno laboral.	Comunicación descendente	Información necesaria para el trabajo	1 y 2	Ordinal cuestionario tipo likert	
				Credibilidad de la información	3 y 4		
				Confianza en discusiones	5 y 6		
				Información sobre productos nuevos	7 y 8		
				Intercambio de información entre compañeros	9 y 10		
				Retroalimentación sobre desempeño	11 y 12		
			Comunicación ascendente	Orientación de compañeros sobre tareas	13 y 14		
				Accesibilidad a la información	Comprensión de problemas por parte del superior		15 y 16
					Dificultades para comentar problemas		17 y 18
				Accesibilidad a la información	Comprensión mutua con el superior		19 y 20
					Proyección profesional en la escuela militar		21 y 22
				Oportunidad de la información	23 y 24		
VD. CLIM A ORAG IZACI	Conjunto de percepciones comunes que tienen los	Para realizar la medición de las variables se utilizará una	Relaciones Interpersonales	Impacto de conflictos en responsabilidades	25 y 26	Ordinal cuestionario tipo likert	

miembros de la organización en que se encuentran. Estas mismas afectan la motivación, comportamiento y rendimiento de los trabajadores (Romani, 2022).	escala de likert del 1 al 5, cada ítem tendrá el valor que se marque, los cuales serán sumados, respecto a cada variable y cada dimensión de cada variable, para luego categorizar en tres niveles: bajo, medio y alto.	Identidad	Conflictos por comentarios impropios	27 y 28		
			Cohesión en dificultades personales	29 y 30		
			Apoyo ante inconvenientes	31 y 32		
			Conocimiento de la proyección del Ejército	33 y 34		
			Conocimiento del impacto de políticas del Ejército	35 y 36		
			Sentido de pertenencia institucional	37 y 38		
			Honor de la Fuerza	39 y 40		
			Condiciones de las instalaciones	41 y 42		
			Equipos y recursos necesarios en las instalaciones	43 y 44		
			Satisfacción personal como cadete	45 y 46		
			Se evalúa mediante tres dimensiones:  Relaciones interpersonales Identidad Motivación	Motivación	Horarios de formación y unión familiar	47 y 48
					Cada dimensión cuenta con 4 indicadores, sumando un total de 12, que permiten medir la calidad del flujo comunicativo dentro del entorno laboral.	

## 2.5 Formulación de hipótesis

### 2.5.1 Hipótesis general

H0: No existe relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

H1: Existe relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

### 2.5.2 Hipótesis específicas

1.- H0: No existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. H1: Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

2.- H0: No existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. H1: Existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

3.- H0: No existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. H1: Existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

### **CAPÍTULO III. Marco metodológico**

#### **3.1 Enfoque de investigación**

El presente estudio adoptó un enfoque cuantitativo, el cual permitió describir, analizar y establecer relaciones entre variables mediante la recolección y el análisis estadístico de datos numéricos. Este enfoque se caracteriza por su objetividad, control y posibilidad de generalización (Duarte & Guerrero, 2024). A través de instrumentos estructurados, se buscó medir el nivel de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en un entorno organizacional, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

#### **3.2 Tipo de Investigación**

La presente investigación fue de tipo básico, ya que su finalidad principal fue ampliar el conocimiento teórico sobre la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en contextos organizacionales jerárquicos. Este tipo de investigación no persigue una aplicación inmediata, sino que busca contribuir al desarrollo de marcos conceptuales y a la comprensión profunda de fenómenos sociales relevantes. Según Vásquez et al. (2023) la investigación básica se centra en la generación de conocimiento fundamentado, sistemático y sustentado en teorías, siendo esencial para fortalecer la ciencia en diversas disciplinas.

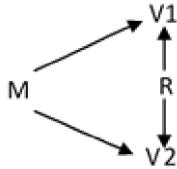
#### **3.3 Método de Investigación**

La presente investigación se enmarcó en el tipo hipotético-deductivo, el cual parte de la formulación de hipótesis basadas en teorías previas, para luego someterlas a prueba mediante la recolección y análisis de datos empíricos. Este tipo de investigación permite contrastar de manera sistemática las relaciones entre variables, con el objetivo de confirmar o refutar supuestos previamente establecidos (Ruiz & Valenzuela, 2022). En este estudio, se plantearon hipótesis sobre la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional dentro de una organización jerárquica.

#### **3.4 Alcance de investigación (nivel)**

El presente estudio se ubicó en un nivel correlacional, ya que buscó identificar la relación existente entre la comunicación interna y el clima organizacional. Este nivel permitió analizar el grado de asociación entre ambas variables sin establecer causalidad directa, proporcionando una comprensión más precisa de su comportamiento conjunto (Vizcaíno et al., 2023)

**Figura 1.**  
*Esquema de correlación*



Donde:

M = Muestra

V1 = Variable 1: Hora de distribución de tiempo

V2 = Variable 2: Rendimiento académico

r = Correlación entre dichas variable

### 3.5 Diseño de la Investigación

El presente estudio utilizó un diseño no experimental, ya que no se manipularon intencionalmente las variables, sino que se observaron y analizaron tal como ocurren en su contexto natural. Según Albornoz et al. (2023), este tipo de diseño permite examinar relaciones entre variables sin intervenir en el entorno ni alterar las condiciones del fenómeno estudiado.

### 3.6 Población, muestra, unidad de estudio

#### 3.6.1 Población de estudio

Según Hernández & Mendoza (2019) la población en una investigación se refiere al conjunto de todos los casos que cumplen con ciertas características especificadas por el investigador. Estos casos deben estar claramente definidos por aspectos como características, tiempo, lugar y accesibilidad, lo que permite asegurar que los resultados del estudio sean representativos y puedan ser generalizados. En este caso, la población estuvo compuesta por los 36 cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Estos cadetes representaron un grupo específico dentro de la institución, lo que permitió al investigador estudiar sus características y comportamientos de manera precisa y confiable.

#### 3.6.2 Muestra

Según Hernández & Mendoza (2019) una muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para representar al grupo completo, lo que permite obtener información y hacer inferencias sobre la población en general. El muestreo probabilístico es un método en el que cada unidad de la población tiene una probabilidad conocida y mayor que cero de ser seleccionada, lo que asegura que la muestra sea representativa. Esto permite aplicar técnicas estadísticas precisas para analizar los datos de manera rigurosa. El muestreo probabilístico incluye procedimientos como el muestreo aleatorio simple, estratificado y por conglomerados, lo que garantiza la objetividad y precisión de los resultados. Según la fórmula de muestreo probabilístico simple, se obtuvo una muestra de 33 cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi", 2025, lo que aseguraron una representación adecuada de este grupo dentro del estudio.

$$n = \frac{N * Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{1-\alpha/2}^2 * p * q}$$

Marco muestral	N =	<b>36</b>
Alfa (Máximo error tipo I)	$\alpha =$	<b>0.050</b>
Nivel de Confianza	$1 - \alpha/2 =$	0.975
Z de (1- $\alpha/2$ )	Z (1- $\alpha/2$ )	= 1.960
Prevalencia de la enfermedad	p =	<b>0.500</b>
Complemento de p	q =	0.500
Precisión	d =	<b>0.050</b>
Tamaño de la muestra	n =	<b>32.99</b>

### 3.6.3 Unidad de estudio

Según Hernández & Mendoza (2019) la unidad de estudio es el grupo o los casos específicos sobre los que se enfoca la investigación, es decir, a quiénes o qué se les aplica los instrumentos de medición. Definirla claramente es esencial para guiar correctamente el proceso de recolección de datos y asegurar que los resultados sean relevantes y válidos para el objetivo del estudio. En este caso, los cadetes del Arma de Caballería de la EMCH "Coronel Francisco

Bolognesi", 2025 fueron la unidad de estudio, ya que fueron las personas de quienes se obtiene la información para analizar y responder a las preguntas planteadas en la investigación.

### 3.7 Técnica e Instrumento para la recolección de datos

#### 3.7.1 Técnica de recolección de datos

La técnica de encuesta se empleó para recolectar datos de manera estructurada mediante cuestionarios, facilitando la obtención de información directa sobre actitudes, opiniones o comportamientos de los participantes. Es ampliamente utilizada en investigaciones sociales por su capacidad de generalización y análisis estadístico (Hernández & Mendoza, 2019). Esta herramienta permite comprender fenómenos a partir de grandes muestras.

#### 3.7.2 Instrumento de recolección de datos

El cuestionario se utilizó como instrumento de recolección de datos, conformado por preguntas cerradas que permitieron medir variables específicas de forma objetiva y estandarizada. Su diseño facilitó la comparación de respuestas y el análisis estadístico en estudios cuantitativos (Hernández & Mendoza, 2019). Fue ideal para alcanzar a un amplio número de participantes de manera eficiente.

El instrumento utilizado para evaluar tanto la comunicación interna como el clima organizacional de los cadetes de la EMCH "Coronel Francisco Bolognesi" se enfocó en varias áreas clave. Para la comunicación interna, se analizaron tres dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y accesibilidad a la información. En cuanto al clima organizacional, se examinó las dimensiones de relaciones interpersonales, identidad y motivación. Cada una de estas dimensiones tuvo indicadores específicos que se miden a través de un cuestionario tipo Likert, lo que permite identificar posibles áreas de mejora y contribuir al bienestar y desempeño de los cadetes.

**Tabla 2.**  
*Diagrama de Likert*

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

Fuente: Desarrollada en 1932 por el sociólogo Rensis Likert

### 3.7.3 Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición

La validez del cuestionario se estableció mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con respecto a los objetivos de la investigación. Asimismo, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad del instrumento, considerando aceptable un valor igual o superior a 0.70 (Hernández & Mendoza, 2019)

El coeficiente alfa de Cronbach es una herramienta que midió la consistencia interna de un instrumento de medición, es decir, evalúa qué tan bien relacionados están los ítems que lo componen. Si el valor de este coeficiente está cerca de 1, como 0.90 o más, significa que el instrumento es altamente confiable. En cambio, si el valor es bajo, indica que los ítems no están bien alineados entre sí y hay poca coherencia, lo que podría afectar la fiabilidad de los resultados.

**Tabla 3.**  
*Criterio de confiabilidad valores*

Intervalo de Alpha de Cronbach	Valoración
"0 < 0.20"	"Muy Baja"
"0.21 < 0.40"	"Baja"
"0.41 < 0.60"	"Moderada"
"0.61 < 0.80"	"Alta"
"0.81 < 1"	"Muy Alta"

Nota: Este instrumento se utilizó en la prueba piloto

**Figura 2.**  
*Alpha de Cronbach - fórmula y datos*

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s^2}{ST^2} \right]$$

Donde,  
 k = El número de ítems  
 $\sum s^2$  = Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 $sT^2$  = Varianza de la suma de los ítems.  
 $\alpha$  = Coeficiente de alfa de Cronbach

Los resultados fueron

Tabla 4.  
*Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 1. Comunicación interna.*

Alfa de Cronbach	
escala	0.780

La Tabla 4 muestra que el coeficiente alfa de Cronbach para medir la variable 1 es 0.780, lo que indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad. Esto significa que los ítems que componen la escala están bien relacionados entre sí, lo que garantiza que los resultados obtenidos son consistentes y fiables.

Tabla 5.  
*Confiabilidad estadística del instrumento para medir la variable 2. Clima Organizacional.*

Alfa de Cronbach	
escala	0.781

La Tabla 5 muestra que el coeficiente alfa de Cronbach para medir la variable 2 es 0.781, lo que indica una alta confiabilidad. Esto significa que los ítems del instrumento están muy bien relacionados entre sí, lo que asegura que los resultados obtenidos son consistentes y muy fiables.

### 3.8 Procesamiento y método de análisis de datos

#### 3.8.1 Técnica para el procesamiento de datos

La técnica de procesamiento de datos se realizó mediante análisis estadístico utilizando software especializado, como SPSS v27, permitiendo organizar, codificar y analizar la información recolectada a través del cuestionario. Se aplicó estadísticas descriptivas e inferenciales según los objetivos del estudio, garantizando la rigurosidad del análisis (Hernández & Mendoza, 2019).

### **3.8.2 .Método de análisis de datos**

#### ***Análisis descriptivo***

El procesamiento de datos se realizó mediante análisis estadístico con apoyo de software como SPSS, aplicando un análisis descriptivo bivariado. Esta técnica permitió examinar la relación entre dos variables, identificando patrones, asociaciones o diferencias mediante frecuencias cruzadas, tablas de contingencia y medidas como la correlación (Hernández & Mendoza, 2019), contribuyendo a interpretar los datos de forma clara y precisa.

#### ***Análisis Inferencial (prueba de hipótesis)***

El análisis inferencial se aplicará con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, utilizando pruebas estadísticas adecuadas al tipo de variables y nivel de medición. Se emplearon estadísticos como el coeficiente de correlación Rho de Spearman, según corresponda, la que ayudó a determinar la existencia de diferencias o relaciones significativas entre variables (Hernández & Mendoza, 2019).

### **3.9 Aspectos éticos**

Consentimiento informado: Se obtuvo la autorización libre y voluntaria de los participantes, explicando los objetivos, procedimientos, beneficios y posibles riesgos del estudio.

Confidencialidad: Se protegió la identidad y la información personal de los participantes, asegurando que los datos no sean divulgados sin su permiso.

Anonimato: Se garantizó que los datos recolectados no permitan identificar a los participantes de forma individual.

Respeto por la autonomía: Se reconoció y respetó el derecho de los participantes a decidir su participación y a retirarse del estudio en cualquier momento.

No maleficencia: Se evitó causar daño físico, psicológico o emocional a los participantes durante o después de la investigación.

Justicia: Se aseguró una distribución equitativa de beneficios y cargas entre los participantes, sin discriminación.

Uso ético de la información: Se utilizó los datos únicamente con fines científicos y académicos, evitando manipulación o uso indebido.

Transparencia: Se informó claramente los objetivos del estudio, las fuentes de financiamiento (si las hay), y la metodología utilizada.

Responsabilidad del investigador: Se cumplió con los principios éticos y legales establecidos para investigaciones científicas.

## CAPÍTULO IV. Resultados

### 4.1 Análisis descriptivo

Resultados en base al Objetivo General: Comunicación interna y Clima organizacional

**Tabla 6.**  
*Comunicación interna y Clima organizacional*

		V2. Clima Organizacional				
			Bajo	Medio	Alto	Total
V1. Comunicación Interna	Bajo	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0%	0%	0%	0%
	Medio	Recuento	0	16	1	17
		% del total	0%	48.5%	3.0%	51.5%
	Alto	Recuento	0	0	16	16
		% del total	0%	0.0%	48.5%	48.5%
Total	Recuento	0	16	17	33	
	% del total	0%	48.5%	51.5%	100.0%	

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05

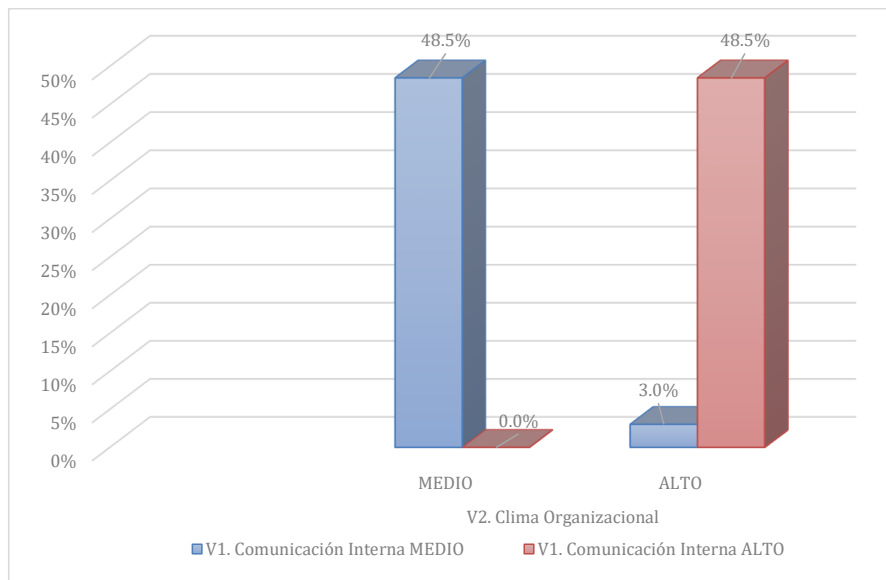
Fuente: SPSS 27

**Interpretación de la Variable 1 y Variable 2:** Según los datos presentados en la Tabla 6 y la Figura 3, se observa que la mayoría de los cadetes con un nivel medio de comunicación interna perciben el clima organizacional como medio (48.5%) y, en menor medida, como alto (3.0%). Esto sugiere que una comunicación interna media contribuye principalmente a un ambiente organizacional media, aunque no siempre alto. Solo un pequeño grupo de cadetes con comunicación interna media considera que el clima es alto, lo que indica que mejorar la comunicación podría ser clave para lograr un ambiente organizacional óptimo. Por otro lado, todos los cadetes con alta comunicación interna (48.5%) ven el clima organizacional como alto, lo que resalta la importancia de una buena comunicación interna para crear un ambiente positivo en la institución. Los indicadores generalmente muestran que una comunicación interna alta está asociada a un alto clima organizacional y que una comunicación media está asociada en la mayor parte a un clima medio. La calidad de la comunicación determina la visión que se tiene del ambiente institucional y fortalecer dicha comunicación es clave para mejorar la cohesión, confianza y bienestar organizacional.

Los resultados de la Tabla 6 muestran que todos los cadetes con comunicación interna alta (48.5%) perciben un clima organizacional alto, lo que resalta cómo una comunicación abierta y efectiva puede generar un ambiente de trabajo positivo y lleno de confianza. Este hallazgo coincide con lo que menciona Guerrero (2019), quien señala que la comunicación

interna no solo transmite información, sino que también fortalece las relaciones y el clima organizacional. Por otro lado, los cadetes con comunicación interna media ven el clima organizacional como medio (48.5%), lo que sugiere que, aunque la comunicación es funcional, no llega a ser tan efectiva. Según Bencomo Valdés y Sánchez Alberich (2022), esto es un reflejo de cómo la comunicación, aunque moderada, sigue ayudando a mantener un ambiente organizacional adecuado. En resumen, los datos muestran que una comunicación interna fuerte mejora el ambiente laboral y la cohesión, lo que, según Iglesias y Torres (2018), contribuye a un mejor rendimiento y bienestar en el trabajo.

**Figura 3.**  
*Comunicación interna y Clima organizacional*



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

Resultados en base al Objetivo Específico 1: Comunicación descendente y clima organizacional

**Tabla 7.**  
*Comunicación descendente y clima organizacional*

		VI.D1. Comunicación descendente			Total	
		BAJO	MEDIO	ALTO		
VD. Clima Organizacional	BAJO	Recuento	0	0	0	0
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	MEDIO	Recuento	0	0	16	16
		% del total	0.0%	0.0%	48.5%	48.5%
	ALTO	Recuento	0	0	17	17
		% del total	0.0%	0.0%	51.5%	51.5%
Total	Recuento	0	0	33	33	
	% del total	0.0%	0.0%	100.0%	100.0%	

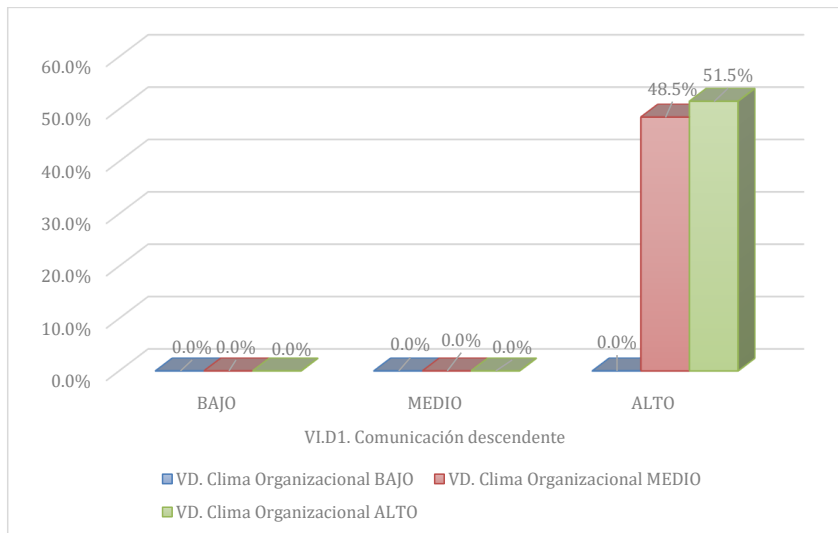
Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05

Fuente: SPSS 27

**Interpretación de la Dimensión 1, VI y Variable D:** Según la Tabla 7 y figura 4, en la relación entre comunicación descendente y clima organizacional, el 100% de los casos se agrupan en nivel Alto. El Clima Organizacional en el que el 48.5% de empleados se ubica en medio y el 51.5% en alto. No hay casos registrados en los niveles bajo ni medio de ambos. Los datos indican que la comunicación descendente y el clima son variables que mejoran. La falta de puntuaciones bajas indica que la comunicación interna se gestiona adecuadamente. Esto es importante para el bienestar de los cadetes y cómo perciben su entorno laboral. El pelotón parece manejar adecuadamente estos temas en sus relaciones entre sí.

De acuerdo con los resultados obtenidos, existe una comunicación descendente alta, pues el 100% de los casos se agrupan en el nivel Alto de clima organizacional. La comunicación interna está impactando de manera positiva en la percepción de los cadetes sobre su entorno organizacional. Para García et al. (2020), la motivación y el rendimiento mejoran cuando el ambiente es positivo, lo cual se facilita a través de la comunicación. La comunicación hacia arriba, aunque no está reflejado en la tabla, ayuda a detectar problemas y mejorar el clima, por ser un flujo bidireccional que favorece la participación, confianza y colaboración (Quintos, 2020 y (Pacheco & Alvarez, 2022). La satisfacción y la productividad son propiciadas por un clima organizacional que dependa de ello.

**Figura 4.**  
*Comunicación descendente y clima organizacional*



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

Resultados en base al Objetivo Específico 2: Comunicación ascendente y clima organizacional

**Tabla 8.**  
*Comunicación ascendente y clima organizacional*

		VI.D2. Comunicación ascendente			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
VD. Clima Organizacional	BAJO	Recuento	0	0	0
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%
	MEDIO	Recuento	4	0	12
		% del total	12.1%	0.0%	36.4%
	ALTO	Recuento	0	0	17
		% del total	0.0%	0.0%	51.5%
Total		Recuento	4	0	29
		% del total	12.1%	0.0%	87.9%

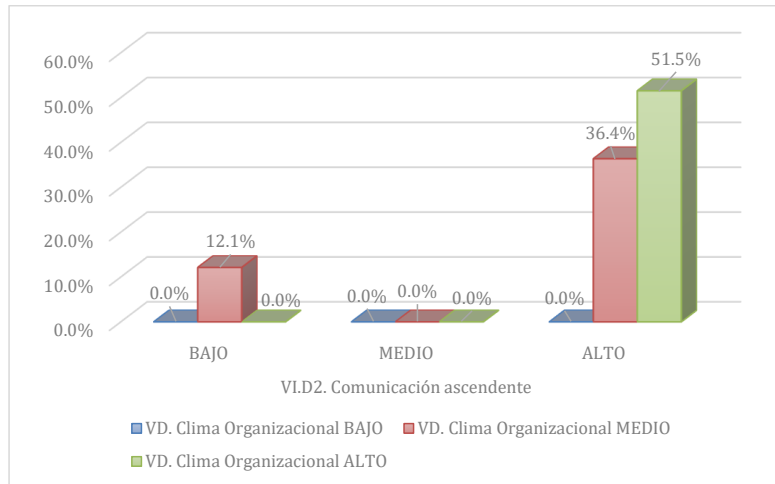
Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

**Interpretación de la Dimensión 2, VI y Variable D:** Según el resultado de la tabla 8 y figura 5, una alta comunicación ascendente se encuentra estrechamente relacionado con un alto clima organizacional ya que el 51.5% de los empleados mencionan un clima organizacional en esta categoría. A pesar de que en el 12.1% de los casos existe baja comunicación ascendente, estos cadetes perciben un clima organizacional medio. Lo cual nos lleva a pensar que la baja comunicación ascendente no genera un clima organizacional negativo ni tampoco uno positivo. La falta de casos con clima bajo, a pesar de la mala comunicación ascendente, no perjudica el clima pero mejora si se optimizan estas vías. Esto genera más motivación y compromiso de los empleados, así como mejora en el rendimiento organizacional.

De acuerdo con los resultados, la comunicación ascendente alta genera un clima organizacional alto ya que el 51.5% de los encuestados pertenecientes a la comunicación ascendente alta tiene un clima organizacional alto. Sin embargo, el 12.1% de los empleados con comunicación ascendente baja tiene un clima organizacional medio, lo que quiere decir que la comunicación ascendente baja no genera un clima organizacional negativo, pero tampoco altamente positivo. De acuerdo con la corriente de la comunicación ascendente, este flujo informativo es clave para la retroalimentación y la mejora, pero puede padecer alteraciones por sistemas que no son eficaces o por jerarquías rígidas (Pacheco & Alvarez, 2022) Un clima organizacional sano permite una buena comunicación que mejora la motivación y rendimiento (Tinoco, 2024).

Los hallazgos muestran que el clima organizacional alto está asociado a la comunicación ascendente alta. La carencia de comunicación ascendente baja que está relacionada a un clima organizacional negativo, evidencia que, aun cuando existan obstáculos en los canales de retroalimentación, el clima organizacional no se ve connotado de manera grave si se logran sostener niveles de comunicación más eficientes. El clima organizacional puede influir en la motivación y el rendimiento de la organización.

**Figura 5.**  
*Comunicación ascendente y clima organizacional*



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

Resultados en base al Objetivo Específico 3: Accesibilidad a la información y clima organizacional

**Tabla 9.**  
*Accesibilidad a la información y clima organizacional*

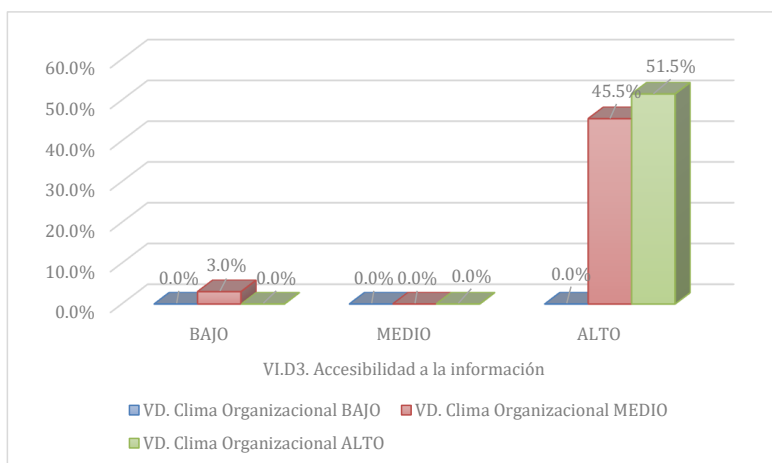
		VI.D3. Accesibilidad a la información			Total
		BAJO	MEDIO	ALTO	
VD. Clima Organizacional	BAJO	Recuento	0	0	0
		% del total	0.0%	0.0%	0.0%
	MEDIO	Recuento	1	0	15
		% del total	3.0%	0.0%	45.5%
	ALTO	Recuento	0	0	17
		% del total	0.0%	0.0%	51.5%
Total	Recuento	1	0	32	
	% del total	3.0%	0.0%	97.0%	

Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

**Interpretación de la Dimensión 3, VI y Variable D:** De acuerdo con los resultados de la Tabla 9 y Figura 6, la accesibilidad a la información está asociada con un clima organizacional y resultados de la compañía de cadetes. El 51.5% de los cadetes con accesibilidad alta a la información tiene un clima organizacional alto, 45.5% tiene un clima medio. El 3% de los cadetes presenta una baja accesibilidad a la información, y estos se encuentran en el nivel medio de clima organizacional. La falta de casos con clima bajo indica que, a pesar de que hay tipos de información cuya accesibilidad no es equitativa para todos, no provoca un ambiente negativo. Estos resultados indican que se debe asegurar el acceso a la información con el objetivo de fomentar un clima organizacional agradable.

Cuando se tiene un alto nivel de acceso a la información se relaciona con un clima organizacional positivo, esto es que el 97% de los cadetes tienen un acceso alto a la información y se encuentran en un clima organizacional medio o alto. El 3% que tiene un bajo acceso a la información se encuentra en un clima medio. Según la hipótesis de la disponibilidad de la información, el acceso a la información es fundamental para la inclusión y la toma de decisiones. El acceso adecuado a la información dentro de un entorno de trabajo debe ser participativo (Chamorro et al, 2021). En el ámbito militar, un flujo adecuado de información ayuda a construir confianza, cooperación y rendimiento organizacional, de acuerdo con la teoría del clima organizacional (Tinoco, 2024).

**Figura 6.**  
*Accesibilidad a la información y clima organizacional*



Nota: Tabla de contingencia realizado con la base de datos del Anexo 05  
Fuente: SPSS 27

## 4.2 Análisis inferencial

### 4.2.1 Prueba de normalidad

Para la prueba de normalidad siendo la muestra menor a 50 de la muestra ( $n < 50$ ), se realiza la prueba de normalidad en SPSS 27 de Shapiro-Wilk, que tiene como resultado lo siguiente:

**Tabla 10.**  
*Pruebas de Normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1. Comunicación interna	0.8810135	33	0.002
D1. Comunicación descendente	0.9093831	33	0.009
D2. Comunicación ascendente	0.9218599	33	0.021
D3. Accesibilidad a la información	0.9106712	33	0.010
V2. Clima organizacional	0.9386659	33	0.062

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Interpretación:** Tras observar los datos y dado que la muestra es menor a 50 se tuvo consideración la prueba Shapiro-Wilk indica, se tiene los siguientes resultados: los datos de Comunicación interna no siguen una distribución normal, ya que el valor de Sig. = 0.002 es menor a 0.05, lo que confirma que esta variable no cumple con los criterios de normalidad. Por otro lado, las variables de comunicación descendente (Sig. = 0.009), comunicación ascendente (Sig. = 0.021), accesibilidad a la información (Sig. = 0.010) y Clima organizacional (Sig. = 0.062) tienen valores de significación mayores a 0.05, lo que sugiere que están más cerca de una distribución normal, aunque no perfectamente normales. Dado que la mayoría de las variables no siguen una distribución normal, se utilizará el estadístico de correlación de Rho de Spearman para estudiar las relaciones entre ellas.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman o, más conocido como rho, mide la relación que existe entre dos variables en niveles ordinales o bien, cuando no se presume que hay distribución normal, no paramétrico. Se obtiene a través de los rangos de los datos y se valoriza en función de su cercanía a  $\pm 1$  de una correlación positiva o negativa. Es útil en el análisis de relaciones no lineales y cuando los datos presentan empates. (Hernández-Sampieri, 2019).

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Donde:

$r_s$  = Coeficiente de correlación Rho de Spearman

$d$  = Diferencia entre rangos (X menos Y)

$n$  = Número de datos

**Tabla 11.**

*Escala de interpretación para la correlación de Rho de Spearman*

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.75 a +0.90	Correación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Nota. Esta figura muestra los rangos que determinan el grado de correlación según Rho de Spearman.

Fuente: Martínez et al, (2009) del coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, su caracterización

#### 4.2.2 Contrastación de hipótesis general

##### Paso 1.

$HG_a$  : Existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

$HG_0$  : No existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

**Paso 2.**

El nivel de significancia, representado como  $\alpha$ , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

**Paso 3.**

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

**Tabla 12.**

*Prueba de correlación Rho de Spearman de la hipótesis general*

			VI. Comunicación interna	VD. Clima organizacional
Rho de Spearman	VI. Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	,830**
		Sig. (unilateral) N	.	,000 33
	VD. Clima organizacional	Coefficiente de correlación	,830**	1,000
		Sig. (unilateral) N	,000 33	. 33

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

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

**Interpretación:** Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.830, existe una correlación positiva muy fuerte. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ).

**Paso 4.**

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig ( $\rho$ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig ( $\rho$ -valor) es mayor que 0.05.

**Paso 5.**

Decisión estadística. Si  $0.000 > 0.05$ . Aceptar H0

**Paso 6.**

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

**4.2.3 Contrastación de hipótesis específica 1****Paso 1.**

HG<sub>a</sub> : Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

HG<sub>0</sub> : No Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

**Paso 2.**

El nivel de significancia, representado como  $\alpha$ , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

**Paso 3.**

La prueba estadística y el nivel de relación de Rho de Spearman

**Tabla 13.**  
*Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 1*

			VD. Clima organizacional	VI.D1. Comunicación descendente
Rho de Spearman	VD. Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,664**
		Sig. (unilateral)	.	,000
	VI.D1. Comunicación descendente	Coefficiente de correlación	,664**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	33	33

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

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05  
Fuente: SPSS 27

**Interpretación:** Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.664 , lo que señala que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ).

**Paso 4.**

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar  $H_0$  si sig ( $p$ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar  $H_0$  si sig ( $p$ -valor) es mayor que 0.05.

**Paso 5.**

Decisión estadística. Si  $0.000 > 0.05$ . Aceptar  $H_0$

**Paso 6.**

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

#### **4.2.4 Contrastación de hipótesis específica 2**

**Paso 1.**

$H_{G_a}$  : Existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

$H_{G_0}$  : No existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

**Paso 2.**

El nivel de significancia, representado como  $\alpha$ , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

**Paso 3.**

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

**Tabla 14.**  
Prueba de correlación de Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 2

			VD. Clima organizacional	VI.D2. Comunicación ascendente
Rho de Spearman	VD. Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,713**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	33	33
	VI.D2. Comunicación ascendente	Coefficiente de correlación	,713**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	33	33

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

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

**Interpretación:** Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.713, lo que significa que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ).

**Paso 4.**

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar H0 si sig ( $\rho$ -valor) es menor que 0.05.
- Aceptar H0 si sig ( $\rho$ -valor) es mayor que 0.05.

**Paso 5.**

Decisión estadística. Si  $0.000 > 0.05$ . Aceptar H0

**Paso 6.**

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

#### 4.2.5 Contratación de hipótesis específica 3

##### Paso 1.

HG<sub>a</sub> : Existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

HG<sub>0</sub> : No existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

##### Paso 2.

El nivel de significancia, representado como  $\alpha$ , es igual a 0.05, lo que equivale al 5%

##### Paso 3.

La prueba estadística y el nivel de relación de Spearman.

**Tabla 15.**  
Prueba de correlación Rho de Spearman de la Hipótesis Específica 3

			VD. Clima organizacional	VI.D3. Accesibilidad a la información
Rho de Spearman	VD. Clima organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	,729**
		Sig. (unilateral)	.	,000
		N	33	33
	VI.D3. Accesibilidad a la información	Coefficiente de correlación	,729**	1,000
		Sig. (unilateral)	,000	.
		N	33	33

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

Nota: Información realizada con la base de datos del anexo 05

Fuente: SPSS 27

**Interpretación:** Como el coeficiente de Rho de Spearman es 0.729, lo que indica que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ).

**Paso 4.**

La regla de decisión es la siguiente:

- Rechazar  $H_0$  si sig ( $p$ -valor) es menor que 0.05.

- Aceptar  $H_0$  si sig ( $p$ -valor) es mayor que 0.05.

**Paso 5.**

Decisión estadística. Si  $0.000 > 0.05$ . Aceptar  $H_0$

**Paso 6.**

Conclusión: se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que si existe relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

## **CAPÍTULO V.**

### **Discusión de los resultados**

La presente investigación tuvo como hipótesis general: Existe relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Según los resultados obtenidos se observa que la mayoría de los cadetes con un nivel medio de comunicación interna perciben el clima organizacional como medio (48.5%) y, en menor medida, como alto (3.0%). Esto sugiere que una comunicación interna media contribuye principalmente a un ambiente organizacional media, aunque no siempre alto. Solo un pequeño grupo de cadetes con comunicación interna media considera que el clima es alto, lo que indica que mejorar la comunicación podría ser clave para lograr un ambiente organizacional óptimo. Por otro lado, todos los cadetes con alta comunicación interna (48.5%) ven el clima organizacional como alto, lo que resalta la importancia de una buena comunicación interna para crear un ambiente positivo en la institución.

Como resultado del análisis inferencial se tiene que el coeficiente de Rho de Spearman es 0.830, existe una correlación positiva muy fuerte. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe una relación positiva muy fuerte entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025

Al comparar los hallazgos con el estudio de Ledezma (2022) también muestra que hay una relación fuerte entre la manera en que se gestiona la comunicación y el clima en una organización, con un valor de 0.75. Aunque los enfoques de los estudios son distintos (el de Ledezma es un análisis de artículos existentes y el nuestro se basa en encuestas a una muestra específica), ambos coinciden en que una buena comunicación interna es fundamental para mejorar el ambiente dentro de las organizaciones. Ambos estudios coinciden en que, si mejoramos las habilidades comunicativas, podemos lograr un ambiente laboral mucho más positivo, y estiman que entre el 70% y 80% de las mejoras en el clima organizacional dependen de una gestión adecuada de la comunicación.

El estudio de Barrera (2021) encontró una relación moderada entre la comunicación interna y el clima organizacional, con un valor de  $r = 0.576$ . En comparación con los 0.844 de nuestra investigación, esta relación es más baja. La diferencia podría explicarse por las

características distintas de los contextos estudiados: en el estudio de Barrera, la comunicación interna no se percibía de manera completamente positiva, mientras que, en nuestra investigación con cadetes, la comunicación interna parece influir de manera más fuerte y directa en el clima organizacional. Sin embargo, ambos estudios coinciden en que mejorar la comunicación interna es clave para fortalecer el ambiente laboral y, como resultado, mejorar el desempeño organizacional.

La presente investigación tuvo como hipótesis específica 1: Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Los resultados obtenidos son que el 100% de los casos se agrupan en nivel Alto. El Clima Organizacional en el que el 48.5% de empleados se ubica en medio y el 51.5% en alto. No hay casos registrados en los niveles bajo ni medio de ambos. Los datos indican que la comunicación descendente y el clima son variables que mejoran. La falta de puntuaciones bajas indica que la comunicación interna se gestiona adecuadamente.

Como resultado del análisis inferencial se tiene que el coeficiente de Rho de Spearman es 0.664, lo que señala que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe relación positiva considerable entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

La investigación de Barrera (2021) señala que la comunicación interna influye positivamente en el clima organizacional. Tal afirmación guarda relación con este estudio, pues la organización que se está investigando el 3 Castillos. El trabajo reporta un coeficiente de Spearman de 0,576. Esto indica una relación directa, considerable entre la disponibilidad del manual de funciones y el desempeño. Estudios han demostrado que la comunicación vertical descendente tiene un efecto en el bienestar y el desempeño de los empleados. La debilidad de la comunicación vertical es un área cuya mejora puede promover un mejor clima organizacional. Es importante observar que la Escuela Militar de Chorrillos requiere que la disciplina y las relaciones internas de su personal sean efectivas. Aunque el contexto es de un ambiente militar para el primero y de un ambiente empresarial para el segundo, ambos casos apuntan a la importancia de la comunicación como una herramienta que contribuye a mejorar el clima organizacional.

El trabajo realizado por Calva (2024) también establece la relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional en la empresa TV Perú. Así como también, se encontró una relación moderada entre ambas variables. El autor menciona que aunque el 71 % de los colaboradores creen que hay buena comunicación interna, las interacciones ascendentes y descendentes fueron evaluadas de forma menos favorable. Esto parece sugerir fallas en la comunicación jerárquica. Este conocimiento es relevante para nuestra investigación, ya que evidencia que la comunicación interna, esta última en la relación de la calidad de relación personal y el clima organizacional, esta en una relación causa-efecto. Dentro del encuadre de la EMCH, resulta igualmente importante que la comunicación interna colabore en el desempeño y bienestar de los cadetes. Esto sucederá en relación a la jerarquía y al flujo de comunicación descendente.

La presente investigación tuvo como hipótesis específica 2: Existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Según los resultados obtenidos se observa que, una alta comunicación ascendente se encuentra estrechamente relacionado con un alto clima organizacional ya que el 51.5% de los empleados mencionan un clima organizacional en esta categoría. A pesar de que en el 12.1% de los casos existe baja comunicación ascendente, estos cadetes perciben un clima organizacional medio. Lo cual nos lleva a pensar que la baja comunicación ascendente no genera un clima organizacional negativo ni tampoco uno positivo. La falta de casos con clima bajo, a pesar de la mala comunicación ascendente, no perjudica el clima pero mejora si se optimizan estas vías.

Como resultado del análisis inferencial se tiene que el coeficiente de Rho de Spearman es 0.713, lo que señala que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). se rechaza la hipótesis general nula y se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe relación positiva considerable entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

La investigación realizada por Ledezma en el año 2022 realizó un enfoque sobre la gestión de la comunicación y el clima organizacional. La autora de la presente investigación realizó una revisión bibliográfica que señala que el 78% de los estudios coinciden en señalar que una comunicación efectiva mejora el clima del trabajo con correlación de 0.75. Se considera importante en nuestra investigación, la relación existente entre la comunicación

ascendente y el clima organizacional en la Escuela Militar de Chorrillos (EMCH), en donde se ha hallado que el valor de correlación es positivo y de 0.713. Los resultados de Ledezma y la investigación muestran muy relevantes en que se fortalezca la comunicación ascendente, lo cual podría favorecer el ambiente organizacional. A pesar de las diferencias entre un entorno laboral y un entorno de formación militar, ambos muestran que la comunicación, cuando es eficiente, ayuda a tener un clima organizacional favorable. Por lo que esto apoya la hipótesis de que la gestión de comunicación interna debe hacerse adecuadamente para el bienestar de sus miembros.

Por su parte, el estudio de Miraval (2022) determina el impacto de la comunicación y del clima organizacional en el Batallón Comunicaciones del Ejército del Perú, encontrándose una correlación positiva de 0.78 entre el clima organizacional y el rendimiento militar. La no gestión del clima organizacional, generado a través de la comunicación y liderazgo, por falta de gestores del clima, reduce la motivación y desempeño de los militares. A pesar de que el contexto de la investigación de Miraval es el del Ejército, sus hallazgos son de alta pertinencia para la EMCH, El clima organizacional en el Ejército también tiene impacto en la motivación, la cohesión y el rendimiento de los cadetes. En el análisis que realizamos, la relación entre la comunicación ascendente y el clima organizacional posee una correlación positiva considerable; no obstante, nos indica que se debe optimizar este tipo de comunicación que, de no hacerse, puede impactar negativamente sobre los cadetes y su proceso formativo.

La presente investigación tuvo como hipótesis específica 3: Existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025. Según los resultados obtenidos se observa que, la accesibilidad a la información está asociada con un clima organizacional y resultados de la compañía de cadetes. El 51.5% de los cadetes con accesibilidad alta a la información tiene un clima organizacional alto, 45.5% tiene un clima medio. El 3% de los cadetes presenta una baja accesibilidad a la información, y estos se encuentran en el nivel medio de clima organizacional. La falta de casos con clima bajo indica que, a pesar de que hay tipos de información cuya accesibilidad no es equitativa para todos, no provoca un ambiente negativo.

Como resultado del análisis inferencial se tiene que el coeficiente de Rho de Spearman es 0.729, lo que señala que existe una correlación positiva considerable. Además, el nivel de significancia es 0.000 es menor que 0.05 ( $0.000 < 0.05$ ). se rechaza la hipótesis general nula y

se acepta la hipótesis general alterna, esto indica que, si existe relación positiva considerable entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.

Según Barrera (2021), la comunicación interna y la accesibilidad a la información son factores que afectan el clima organizacional. A pesar de centrarse en una empresa alimentaria, los hallazgos son relevantes para la investigación de la EMCH Escuela Militar de Chorrillos. En su estudio, Barrera establece que existen relaciones entre la comunicación interna y varias dimensiones del clima organizacional; supervisión, condiciones laborales, etc. A través de esta comunicación y acceso a información incide en el bienestar del trabajador. En la EMCH, encontramos que un clima organizacional positivo se relaciona con un nivel alto de accesibilidad a la información, ya que más del 50% de los cadetes tienen un clima organizacional alto cuando tienen buena accesibilidad a la información. Esto se encuentra en la misma línea con lo indicado por Barrera en relación con el proceso de comunicación y fuente de información como condiciones del clima organizacional.

La investigación realizada por Rodrigo (2020) es pertinente ya que, al igual que en la EMCH, se destaca la influencia de la comunicación interna sobre el clima organizacional. Rodrigo se da cuenta que, si bien la comunicación interna impacta positivamente el clima organizacional, no es el único factor que lo define, sino que también otros factores internos y externos al agente impactan la percepción de gente. Con un coeficiente de correlación de 0.397, su estudio plantea que, si bien la comunicación interna contribuye al clima organizacional, a través de la gestión, existen otros factores que inciden en el clima organizacional. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de nuestra investigación, que reveló una correlación positiva significativa de 0.729 con el clima organizacional con respecto a la accesibilidad a la información. Los resultados de Rodrigo muestran que la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional es más débil, pero los resultados de nuestra investigación indican que una mejor accesibilidad de la información podría contribuir a la mejora del ambiente en instituciones organizativas que tienen un enfoque financiero o bien en el formativo militar de la EMCH.

## CONCLUSIONES

1. Se determinó que hay una relación positiva y significativa entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”. Los resultados logrados indican que el 48.5% de los cadetes con un nivel medio de comunicación interna consideran que el clima organizacional es medio y un pequeño 3.0% lo consideran alto. El clima organizacional de la compañía de estudio, como se había indicado anteriormente, puede considerarse internalizado por ellos. El análisis inferencial cuyo coeficiente de correlación Rho de Spearman fue de 0.830 y cuya significancia fue de 0.000 nos confirma que existe una relación positiva muy fuerte y significativa. De acuerdo con estos resultados, si se mejora la comunicación interna se podría tener un ambiente organizacional más positivo.
2. Esta investigación ha confirmado la hipótesis específica de que existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Se puede leer desde los resultados que el 100% de los cadetes están agrupados en el nivel alto de comunicación descendente. En relación a la percepción del clima organizacional, el 48,5% de los cadetes percibe un ambiente organizacional medio; el 51,5%, alto. No hubo registros bajos ni medios de estas dos variables. El coeficiente de Rho de Spearman igual a 0.664 con nivel de significancia 0.000 en el análisis inferencial muestra que existe una correlación positiva bastante alta por lo que acepta la hipótesis alternativa. Una buena gestión en la comunicación descendente favorece el clima organizacional. Esto ha sido analizado en la investigación.
3. Se ha determinado que la hipótesis específica de que existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Los datos obtenidos muestran que el 51.5% de cadetes con alta comunicación ascendente percibe un clima organizacional alto y un 12.1% de baja comunicación ascendente lo percibe medio, lo que sugiere que baja comunicación ascendente no genera clima negativo ni positivo, sino que no lo afecta de manera significativa en positivo o negativo. La falta de casos con un clima bajo destaca que, a pesar de que una mejora en la comunicación ascendente podría observarse, no es un factor determinante para no tener un clima organizacional negativo. Con un coeficiente de Rho de Spearman de 0.713 y un nivel de significación de 0.000, el análisis inferencial valida que las dos variables tienen una correlación positiva significativa, lo que hace aceptar a la hipótesis alternativa.

4. Se ha identificado que la hipótesis específica: existe relación positiva entre accesibilidad a la información y clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi. Los hallazgos indican que el 51.5% de los cadetes con alta accesibilidad a la información reconocen un clima organizacional alto, que el mismo porcentaje de 45.5% lo reconoce de medio. También se encuentra que el 30% de los cadetes que tienen baja accesibilidad a la información se encuentra en un nivel medio de clima organizacional, sin que se registren caso de clima organizacional bajo. Esto quiere decir que si bien no toda la información está disponible para todos, no pasa nada si esto sucede. El análisis inferencial revela un coeficiente de Rho de Spearman de 0.729 y un nivel de significancia de 0.000, lo que indica una relación positiva significativa entre el acceso a la información y el clima organizacional. Los resultados logrados validan la aceptación de la hipótesis alternativa.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere que el departamento de académico y de formación elabore un plan integral para mejorar la comunicación, haciendo hincapié en la retroalimentación permanente con los cadetes e instructores. Pueden organizarse encuentros regulares, implementación de plataformas digitales de comunicación y capacitaciones en habilidades de comunicación. El fortalecimiento de estos canales no sólo favorecerá a los cadetes y a los formadores, sino que creará un clima organizacional más vinculado con el resultado de esta investigación.
2. Se sugiere que el departamento académico y de formación implemente continuos refuerzos de la comunicación descendente, ya que los resultados indican que son propicios en relación al clima organizacional. Para que esto se logre, se debe mantener y optimizar la comunicación existente. Así, se pone a disposición de los cadetes la información relevante. Esto no sólo hará que el ambiente organizacional sea positivo, sino que también se logrará una mejora de los cadetes en la percepción de la gestión y liderazgo de la institución.
3. Es recomendable que el Departamento Académico y de Formación propicie una mejora en la comunicación ascendente de la compañía de cadetes. Esto se debe a que, aunque de forma general no se ven efectos negativos en el clima organizacional por falta de comunicación ascendente, los resultados sugieren que esta efectivamente tendría enriquecer aún más el clima positivo. Deben implementarse instancias que faciliten el planteo de los cadetes donde se le da voz a sus opiniones y sugerencias. Para ello, la realización de reuniones periódicas o encuestas puede asegurar que lo planteado efectivamente sea escuchado. Esto contribuirá a que el clima organizacional sea aún mejor.
4. Se sugiere que el Departamento académico y de formación busque dotar de información a los cadetes; ya que, los resultados muestran que a mayor disponibilidad de información, se presenta un mejor clima organizacional. Aunque no hubo bajo clima organizacional en los niveles, se puede optimizar la equidad en accesos a la información, creando un espacio digital mediante una aplicación o realizando reuniones de información periódicamente, sobre información relevante para los cadetes, que garantice que no haya desinformación o mala interpretación del mensaje.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, C. (2023, June 12). *¿Cómo va su proyección profesional?* Teletica. [https://www.teletica.com/de-la-a-a-la-z/como-va-su-proyeccion-profesional\\_336585](https://www.teletica.com/de-la-a-a-la-z/como-va-su-proyeccion-profesional_336585)
- Albornoz, E., Guzmán, M., Sidel, K., Chuga, J., González, J., Herrera, J., Zambrano, L., Cañizales, A., Vera, L., Márquez, A., González, R., Cruz, K., Luna, H., Macias, A., Brice, D., & Arteaga, R. (2023). *Metodología de la investigación aplicada a las ciencias de la salud y la educación* (1st ed.). Mawil Publicaciones de Ecuador. <https://mawil.us/wp-content/uploads/2023/08/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Amo, R. (2022). La identidad: definición, fundamentos y actualidad de la cuestión. *Scripta Fulgentina: Revista de Teología y Humanidades*, 32(63–64), 7–22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8730044>
- Aragadvay, M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal en el Hospital Básico Moderno de Riobamba*. [Trabajos de Grado - Maestría en Gerencia en Servicios de la Salud, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://201.159.223.180/bitstream/3317/17744/1/T-UCSG-POS-MGSS-324.pdf>
- Baecker, D. (2017). Teorías sistémicas de la comunicación. *Revista Mad. Revista Del Magíster En Análisis Sistémico Aplicado a La Sociedad*, 37, 1–20. <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311252754001.pdf>
- Barrera, E. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. <https://repositorio.utb.edu.co/entities/publication/231e4771-9de9-4cd3-83ba-e9725a28b420>
- Bellido, M. (2024). *Manual: Motivación para el aprendizaje : Vol. I* (1st ed.). UNAM. [https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2023/Publicaciones/libros/csociales/Manual\\_motivacion\\_aprendizaje.pdf](https://www.zaragoza.unam.mx/wp-content/2023/Publicaciones/libros/csociales/Manual_motivacion_aprendizaje.pdf)

- Bencomo, Y., Sánchez, R., Velasteguí, L., & Carrasco, Y. (2022). Aspectos teóricos sobre la comunicación interna en organizaciones turísticas. *Explorador Digital*, 6(2), 59–74. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v6i2.2128>
- Borbor, C. (2024). Habilidades sociales y relaciones interpersonales en docentes como agentes educativos. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 428–498. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i17.3280>
- Calderón, D., Marrero, A., & Godoy, M. (2023). Liderazgo y clima organizacional en la educación superior militar: Enfoque sociológico, avances sobre un estudio correlacional en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. *Revista de Ciencias de Seguridad y Defensa*, VIII(1), 11–24. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/revista-seguridad-defensa/article/view/3020/2620>
- Calva, S. (2024). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional de los trabajadores del Instituto Nacional de Radio y Televisión del Perú – TV PERÚ, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Jaime Bausate y Meza]. <https://repositorio.bausate.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14229/337/TESIS%20D E%20SANDRA%20CALVA%20PARA%20REPOSITORIO%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chamorro, M., Duarte, A., Calderón, N., Duarte, S., & Jiménez, V. (2021). Accesibilidad de información en la web de instituciones oficiales de Paraguay. *Palabra Clave (La Plata)*, 10(2), e129. <https://doi.org/10.24215/18539912e129>
- Chanca, J. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Científica*, 6(22), 270–290. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Claro, C., Ayala, M., & Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de La Comunicación*, 21(41), 1–27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- De Grande, P. (2019). Capítulo 4. Las relaciones interpersonales en la teoría social. In *Sobre la libertad. Estructuras sociales de la autonomía individual* (1st ed., Vol. 1,

- pp. 86–101). Ediciones Universidad del Salvador.  
<https://www.aacademica.org/pablo.de.grande/64/5.pdf>
- Duarte, D., & Guerrero, R. (2024). La investigación cuantitativa en las ciencias sociales. *Dirección General de Investigación UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ESTE*, 7(1), 55–70. [http://revistas.une.edu.py/index.php/revista\\_une/article/view/275/150](http://revistas.une.edu.py/index.php/revista_une/article/view/275/150)
- Elías, L., & Roncal, A. (2023). *Comunicación interna en trabajadores de una empresa portuaria en Moquegua* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/82357a94-f5a8-469a-a5fa-276b38020ce9/content>
- Espinosa, J., & Pérez, P. (2023). La Motivación dentro del proceso de enseñanza y de aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 11060–11097. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4186](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4186)
- Estrella, J. (1991). La teoría del apoyo social y sus implicaciones para el ajuste psicosocial de los enfermos oncológicos. *Revista Psicológica Social*, 6(2), 257–271. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/111762.pdf>
- FADP. (2024). *Sentido de Pertenencia Institucional*. Fundación Academia de Dibujo Profesional. <https://www.fadp.edu.co/sentido-de-pertenencia-institucional/>
- Fernández, A. (2021). *Espartanos y Atenienses: Un estudio contemporáneo de la identidad militar en Colombia*. Escuela Militar de Cadetes José María Córdova. <https://doi.org/10.21830/9789585350625>
- Figueredo, J., & Naranjo, C. (2022). *Ítem Comunicación estratégica para las organizaciones, desde el ámbito interno abordando la problemática de ausencia de comunicación interna* [Ensayo, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/e2f66e4a-b9b8-46de-a8c7-af174de73d43/content>
- Flores, E. (2025). *11 consejos para lograr la satisfacción personal y ser más feliz en la vida*. IEIE. [https://www.ieie.eu/la-satisfaccion-personal/#Satisfaccion\\_personal\\_y\\_exito](https://www.ieie.eu/la-satisfaccion-personal/#Satisfaccion_personal_y_exito)
- Garcés, N. (2024). *Comunicación interna y su impacto en el clima laboral* [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/22457/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-418.pdf>

- García, D. (2019). Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *NCML*, 9, 26–44. <https://fs.unm.edu/NCML/ClimaOrganizacionalComplejidad.pdf>
- García, M., Vesga, J., & Gómez, C. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1st ed., Vol. 1). Universidad Católica de Colombia.
- García, R. (2022). La credibilidad de la información. *País.Com*, 1–7. [https://www.researchgate.net/publication/358394602\\_La\\_credibilidad\\_de\\_la\\_informacion](https://www.researchgate.net/publication/358394602_La_credibilidad_de_la_informacion)
- González, J., Ramirez, R., Terán, N., & Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v5i1.318)
- Guerrero, M. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización* [Tesis Doctorales Tesis Doctorales, Universidad Complutense de Madrid]. <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/628de885-365b-4502-b023-afaf417e3d32/content>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2019). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2nd ed., Vol. 1). McGrawHill.
- Herrera, N., Calderón, P., Almanza, R., & Tapia, A. (2023). Importancia de la comunicación en el clima organizacional de la empresa soriana en lzc en tiempo de pandemia. *Multidisciplinas de La Ingeniería*, 10(15), 10–22. <https://doi.org/10.29105/mdi.v10i15.289>
- Heward, C., Li, W., Chun Tie, Y., & Waterworth, P. (2024). A Scoping Review of Military Culture, Military Identity, and Mental Health Outcomes in Military Personnel. *Military Medicine*, 189(11–12), e2382–e2393. <https://doi.org/10.1093/milmed/usae276>
- Ibarra, J. (2023). Identidad y pertenencia. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(5), 157–170. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.5.1993>

- Iglesias, A., & Torres, J. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197–209. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v34n1/1561-2961-enf-34-01-e1257.pdf>
- Ledezma, D. (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](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376)
- Llajaruna, R. (2023). *Comunicación interna y clima organizacional de los colaboradores en la empresa pesquera CFG INVESTMENT SAC, Distrito de Paracas, 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. <https://dspace.unitru.edu.pe/server/api/core/bitstreams/69b9fd62-c398-4c22-9d69-b9bac3c97ffb/content>
- Maita, L. (2016, February 19). *Principales tipos de conflictos y cómo resolverlos*. Discapnet. <https://www.discapnet.es/salud/salud-mental/relaciones-interpersonales/tipos-de-conflictos>
- MINDEF. (2024). *Plan de Comunicación Interna de la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas para el Año Fiscal 2024*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6899910/5960514-plan-de-comunicacion-interna-acffaa-2024.pdf?v=1725592905>
- MINEDU. (2016). *La importancia de la retroalimentación en el proceso de evaluación*. Unidad de Medición de La Calidad Educativa. <http://umc.minedu.gob.pe/la-importancia-de-la-retroalimentacion-en-el-proceso-de-evaluacion/#:~:text=solo%20una%20calificaci%C3%B3n.-,La%20retroalimentaci%C3%B3n%20expresa%20opiniones%2C%20juicios%20fundados%20sobre%20el%20proceso%20de,y%20debilidades%20de%20los%20estudiantes.&text=Durante%20el%20proceso%20de%20retroalimentaci%C3%B3n%2C%20la%20intervenci%C3%B3n%20del%20docente%20es%20fundamental.>
- MININTER. (2024). *Plan de Comunicación Interna del MININTER 2024*.
- MINJUSDH. (2022). *Plan de Comunicación Interna del MINJUSDH 2022*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4320827/Plan%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Interna%20MINJUDH%202022.pdf.pdf?v=1679672852>

- Miraval, J. (2022). *Clima organizacional del Batallón de Comunicaciones como herramienta de gestión del desempeño militar* [Tesis de pregrado, Escuela Militar de Chorrillos “Coronel Francisco Bolognesi”]. <https://repositorio.escolamilitar.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ba0e2bb0-5a20-4d0d-898b-896c586a5424/content>
- Mohammed, M. (2018). Information Sharing into Electronic Information Sharing. *Alrafidain University College*, 4(1), 1–18. [https://www.researchgate.net/publication/328347058\\_Information\\_Sharing\\_into\\_Electronic\\_Information\\_Sharing\\_Information\\_Sharing](https://www.researchgate.net/publication/328347058_Information_Sharing_into_Electronic_Information_Sharing_Information_Sharing)
- Morales, D. (2022). *La comunicación interna en la mejora del clima laboral en una mediana empresa de servicios* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16479/Morales-Mujica\\_Comunicacion-Interna-Clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/16479/Morales-Mujica_Comunicacion-Interna-Clima.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Morejón, N. (2020). *Plan de comunicación interna para el personal administrativo del área de secretaria general de la facultad de ciencias agropecuarias de la Universidad Técnica de Babahoyo y el clima organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Regional Autónoma de los Andes]. <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12235/1/TUAEXCOMMDEGE001-2021.pdf>
- Núñez, L. (2020). *Comunicación interna y su influencia en el clima laboral de la Dirección de Informaciones del Ejército del Perú* [Tesis de pregrado, Universidad San Ignacio de Loyola (USIL)]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4e71172a-ea68-43c4-9374-276f385d5ab4/content>
- Ontaneda, A., & Orellana, W. (2023). La acción Constitucional de Acceso a la Información Pública y su Reparación Integral, en la Legislación Ecuatoriana. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 1273–1297. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v7i5.7804](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v7i5.7804)
- ONU. (2025). *La Ciencia de la Confianza*. United Nations Office on Drugs and Crime. <https://www.unodc.org/unodc/es/listen-first/super-skills/confidence.html>

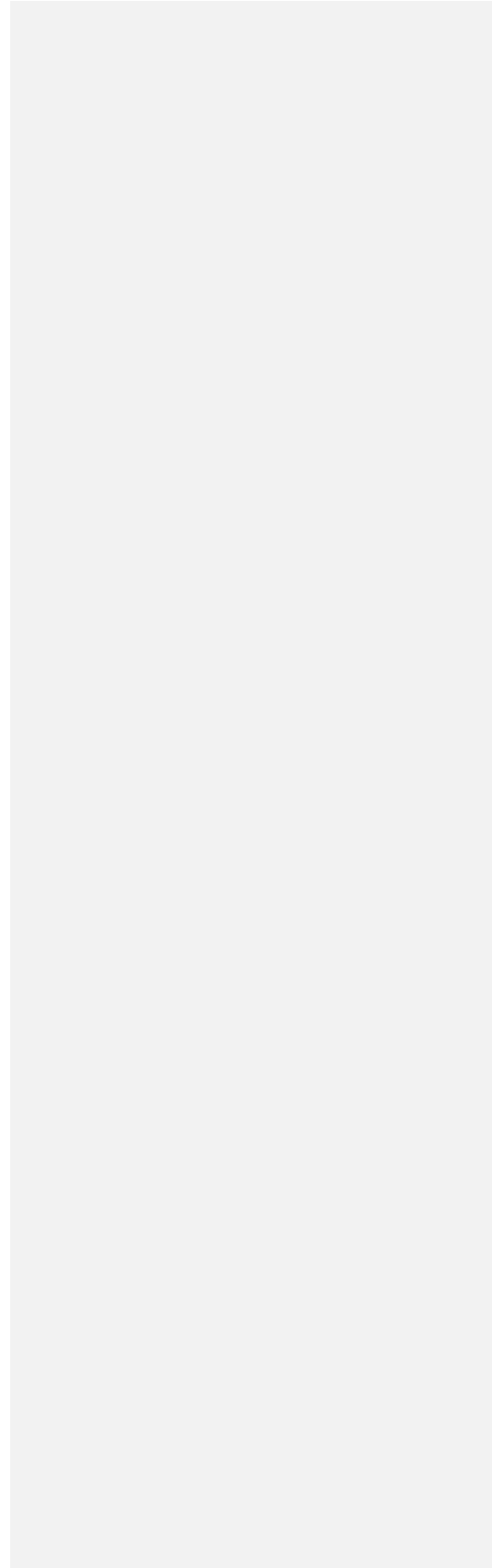
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6174479>
- Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022a). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51–71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Pacheco, M., & Alvarez, E. (2022b). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51–71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>
- Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación: Aplicación práctica* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Cuyo]. [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf)
- Paredes, T. (2021). *Análisis de la gestión comunicacional del Ejército y establecimiento de estrategias para fortalecer la imagen institucional* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7878/1/T3406-MCE-Paredes-Analysis.pdf>
- Perdomo, C. (2015). *Análisis psicométrico de dos instrumentos de medición del clima organizacional en el Ejército Nacional de Colombia* [Tesis de pregrado, Fundación Universitaria los libertadores]. <https://repository.libertadores.edu.co/server/api/core/bitstreams/faeedc3f-98b6-41be-a31c-2cc35257a1a8/content>
- Pérez, A. (2023). *La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ZC Mayoristas S.A.* [Trabajos de Grado - Maestría en Gestión del Talento Humano, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/21171/1/T-UCSG-POS-MGTH-34.pdf>
- Phina, O., Ogechukwuand, N., & Shallom, A. (2021). Organizational climate and employee engagement: A commercial bank perspective in Southeast Nigeria. *Annals*

*of Management and Organization Research*, 2(3), 161–173.  
<https://doi.org/10.35912/amor.v2i3.805>

- Pinza, S. (2023). Identidad y expresión emocional en los cantos militares: perspectivas antropológicas y etnomusicológicas. *Boletín de Antropología Militar*.  
<https://revistascedoc.com/index.php/ba/article/view/693/720>
- Quintos, L. (2020). *La relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en el Circuito Mágico del Agua del Parque de la Reserva* [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres].  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5997/QUINTOS\\_G\\_L.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/5997/QUINTOS_G_L.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ramírez, J., & Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 2(3), 17–34.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8356012.pdf>
- Rodrigo, A. (2020). *Comunicación interna y clima organizacional de la Financiera OH-Trujillo - 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Alas Peruanas].  
[https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10338/Tesis\\_Comunicacion%20interna\\_climaOrganizacional\\_Financiera%20OH\\_Trujillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/10338/Tesis_Comunicacion%20interna_climaOrganizacional_Financiera%20OH_Trujillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Romani, J. (2022). Clima Organizacional en el Ejército del Perú: El Permanente Desafío de los Líderes. *Centro de Estudios Estratégicos Del Ejército Del Perú*, 1–6.  
<https://cecep.mil.pe/wp-content/uploads/2022/09/Clima-Organizacional-en-el-Ejército-del-Perú-El-Permanente-Desafío-de-los-Líderes-Johnny-Romani.pdf>
- Ruiz, C., & Valenzuela, M. (2022). *Metodología de la investigación* (UNAT). Universidad Nacional Autónoma de Tayacaja Daniel Hernández Morillo (UNAT) - Fondo Editorial. <https://doi.org/10.56224/EdiUnat.4>
- Samanez, N. (2018). *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Orange 360°* [Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres].  
[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez\\_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Soler, D., Lara, L., Hernández, Luis, Gómez, Y., & Aldana, D. (2024). *Impacto del Clima Organizacional en la Productividad, Compromiso y Cohesión del Equipo en GanaGana: Estrategias para su Mejora* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD]. <https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/66497/1/ljarab.pdf>
- Tafur, R. M., Soriano, R. L., & Huamán, S. P. (2021). Percepciones de los docentes de dos instituciones educativas de Lima metropolitana sobre sus relaciones interpersonales. *Horizonte de La Ciencia*, 11(21), 151–164. <https://doi.org/10.26490/uncp.horizonteciencia.2021.21.902>
- Tinoco, C. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Valenzuela, J. (2024, April 18). *Oportunidad en la entrega de información para una toma de decisiones ágil y acertada*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/oportunidad-en-la-entrega-de-informaci%C3%B3n-para-una-toma-decisiones-07ywe>
- Vásquez, A., Guanuchi, L., Cahuana, R., Vera, R., & Holgado, J. (2023). *Métodos de investigación científica* (1ª Ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723–9762. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)
- Yanquén, C., & Otálora, J. (2016). Medición de la usabilidad en el desarrollo de aplicaciones educativas móviles. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 47, 128–140. <https://www.redalyc.org/pdf/1942/194244221009.pdf>

**ANEXOS**



## Anexo 1: Matriz de consistencia

Comentado [M2]: Falta el título de la investigación

**COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA EMCH "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025.**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGIA
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VI. COMUNICACIÓN INTERNA	Comunicación descendente	Información necesaria para el trabajo	Tipo investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental Transversal Enfoque de investigación Cuantitativo Técnica de recolección de datos Encuesta Instrumentos Cuestionario Población 36 Cadetes de Cuarto Año del Arma de Caballería de la EMCH "CFB" Tipo de muestreo Probabilístico, simple Muestra 33 Cadetes de Cuarto Año del Arma de caballería de la EMCH "CFB" Métodos de Análisis de Datos
¿Qué relación existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?	Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025	Existe una relación positiva entre la comunicación interna y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025			Credibilidad de la información	
					Confianza en discusiones	
					Información sobre productos nuevos	
				PROBLEMA ESPECIFICO 1	OBJETIVO ESPECIFICO 1	
Retroalimentación sobre desempeño						
Orientación de compañeros sobre tareas						
¿Qué relación existe entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?	Determinar la relación que existe entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025	Existe una relación positiva entre la comunicación descendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025		Accesibilidad a la información	Comprensión de problemas por parte del superior	
					Dificultades para comentar problemas	
PROBLEMA ESPECIFICO 2	OBJETIVO ESPECIFICO 2	HIPOTESIS ESPECIFICA 2		Accesibilidad a la información	Comprensión mutua con el superior	
¿Qué relación existe entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de	Determinar la relación que existe entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes	Existe una relación positiva entre la comunicación ascendente y el clima organizacional de los cadetes	Proyección profesional en la escuela militar			

caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?	de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025	de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.			Oportunidad de la información	Estadística Rh0 de Spearman
			VD. CLIMA ORGANIZACIONAL	Relaciones Interpersonales	Impacto de conflictos en responsabilidades	
					Conflictos por comentarios impropios	
					Cohesión en dificultades personales	
					Apoyo ante inconvenientes	
				Identidad	Conocimiento de la proyección del Ejército	
					Conocimiento del impacto de políticas del Ejército	
					Sentido de pertenencia institucional	
					Honor de la Fuerza	
				Motivación	Condiciones de las instalaciones	
					Equipos y recursos necesarios en las instalaciones	
					Satisfacción personal como cadete	
					Horarios de formación y unión familiar	
PROBLEMA ESPECIFICO 3	OBJETIVO ESPECIFICO 3	HIPOTESIS ESPECIFICA 3				
¿Qué relación existe entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025?	Determinar la relación que existe entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025	Existe una relación positiva entre la accesibilidad a la información y el clima organizacional de los cadetes de cuarto año de caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi", 2025.				

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos

**COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA DEL EJÉRCITO**  
**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS “CORONEL FRANCISCO**  
**BOLOGNESI”**

Estimado Cadete:

Este instrumento tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral. Se emplea una escala de Likert de 5 puntos y se divide en dos partes la primera relacionada a la comunicación interna y la segunda a el clima laboral.

Instrucciones:

- Responde con sinceridad, ya que tus respuestas son confidenciales y se usarán para mejorar las condiciones dentro de la institución.
- La escala va de "Totalmente desacuerdo" a "Totalmente de acuerdo". Elige la opción que mejor represente tu opinión.
- El cuestionario tomará aproximadamente 15-20 minutos en completarse.
- Revisa tus respuestas antes de finalizar

TITULO: Comunicación Interna Y Clima Laboral De Los Cadetes De Cuarto Año Del Arma De Caballería De La EMCH “Coronel Francisco Bolognesi”, 2025.

OBJETIVO: Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el clima laboral

**Tomar en cuenta que:**

Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	No sabe	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

ITEM	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Variable I. Comunicación Interna</b>						
<b>Comunicación descendente</b>						
1	Siempre recibo la información necesaria de parte de mi superior inmediato para desempeñar mi trabajo de manera eficiente.					

2	Mi superior inmediato facilita el acceso a la información relevante para el desempeño de mi trabajo.					
3	Confío en la información que me proporciona mi superior inmediato para tomar decisiones en mi trabajo.					
4	La información proporcionada por mi superior inmediato siempre se puede verificar como confiable.					
5	Puedo discutir abiertamente temas laborales importantes con mi superior inmediato sin temor a represalias.					
6	Mi superior inmediato fomenta un ambiente de confianza donde puedo compartir mis preocupaciones y sugerencias sobre el trabajo.					
7	Mi superior inmediato me proporciona la información relevante sobre nuevos productos o equipos que la institución está implementando.					
8	La información acerca de nuevos productos o equipos utilizados por la institución es transmitida de manera clara y precisa por mi superior inmediato.					
<b>Comunicación ascendente</b>						
9	La comunicación entre estaciones de trabajo, a través del intercambio de información con mis compañeros, es eficiente y clara.					
10	El intercambio de información entre estaciones de trabajo, con mis compañeros, es fundamental para lograr la coordinación de las tareas asignadas.					
11	Mi superior inmediato me proporciona retroalimentación clara y directa sobre mi desempeño en el trabajo.					
12	Mi superior inmediato me informa de manera directa y clara si estoy cumpliendo con las expectativas en mi trabajo.					
13	Recibo orientación útil de mis compañeros de área sobre las mejores prácticas y metodologías para abordar las tareas laborales.					
14	La información sobre las mejores metodologías para realizar tareas es compartida de manera clara y efectiva entre mis compañeros de área de trabajo.					
15	Mi superior inmediato demuestra comprensión de los desafíos que enfrento en mi trabajo y las tareas que me son asignadas.					
16	Mi superior inmediato se interesa por conocer los problemas que afectan el desempeño de mis tareas laborales.					

Accesibilidad a la información						
17	Encuentro dificultades para hablar con mi superior inmediato sobre los problemas que afectan mi desempeño laboral.					
18	Existen barreras o inconvenientes que dificultan que pueda comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
19	Mi superior inmediato y yo solemos tener una comprensión similar sobre los objetivos y tareas que se nos asignan.					
20	Mi superior inmediato y yo compartimos una visión similar sobre las prioridades y los enfoques para lograr los objetivos de trabajo.					
21	Regularmente, mi superior inmediato me informa sobre las oportunidades de crecimiento profesional en función de cómo estoy realizando mis tareas.					
22	La información sobre mi proyección profesional y las oportunidades de crecimiento me es comunicada de manera clara por mi superior inmediato.					
23	Recibo la información necesaria para realizar mis tareas en el momento adecuado.					
24	Mi superior inmediato se asegura de que la información relevante me llegue antes de que sea necesaria para cumplir con mis responsabilidades.					

**Segunda parte:**

ITEM	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Variable D. Clima Organizacional</b>						
<b>Relaciones Interpersonales</b>						
25	Los conflictos en el ambiente laboral afectan negativamente el cumplimiento de mis responsabilidades.					
26	Las tensiones en el equipo afectan mi capacidad para cumplir con mis tareas asignadas.					
27	Las malas palabras y comentarios ofensivos contribuyen a un ambiente laboral negativo.					
28	Los comentarios negativos de los compañeros no influyen en la moral del equipo.					
29	Cuando enfrento dificultades personales, mis compañeros me brindan apoyo.					

30	En situaciones difíciles, la unidad del grupo se mantiene intacta.					
31	Mi superior me brinda apoyo adecuado cuando tengo problemas laborales.					
32	El apoyo recibido por parte del grupo me ayuda a superar obstáculos en mi trabajo.					
<b>Identidad</b>						
33	Mi superior me informa adecuadamente sobre las oportunidades de crecimiento dentro del Ejército					
34	El Ejército proporciona información suficiente sobre el futuro profesional de sus miembros.					
35	Las políticas del Ejército son claras y comprensibles para todos sus miembros.					
36	Conozco las políticas del Ejército y cómo impactan mi trabajo diario.					
37	Me siento parte importante de la institución en la que trabajo.					
38	Siento un fuerte compromiso hacia la institución en la que desempeño mis funciones.					
39	La Escuela me enseña a valorar y defender el honor de la institución.					
40	Me siento responsable de mantener y respetar el honor del Ejército					
<b>Motivación</b>						
41	Las instalaciones donde realizamos nuestras actividades son cómodas y adecuadas.					
42	La infraestructura de las instalaciones es adecuada para cumplir con mis funciones.					
43	Los equipos disponibles en mi lugar son adecuados para realizar mis tareas.					
44	Los recursos que necesito para desempeñarme están fácilmente disponibles.					
45	Me siento satisfecho con mi rol como cadete en la institución					
46	Estoy contento con mi desarrollo personal y profesional como cadete					
47	Los horarios de formación como cadete me permiten pasar tiempo con mi familia					
48	La estructura de los horarios favorece un equilibrio entre mi vida laboral y familiar.					

## Anexo 3: Autorización de recolección de datos



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

**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS**  
**"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"**

**AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

El Coronel Jefe del Departamento de Educación Militar de la Escuela Militar de Chorrillos

"Coronel Francisco Bolognesi", autoriza:

Que los Cadetes de 4to año de Caballería, CABRERA ZELADA Anibal Alfredo y CHURA APAZA José Enrique, están autorizados para aplicar la encuesta a la muestra/población (Cadetes de la EMCH) para obtener información para el desarrollo de la tesis titulada:

**"Comunicación interna y clima organizacional en los Cadetes de 4to año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025"**

Se otorga el presente documento a solicitud de los interesados.

Chorrillos, 01 de julio 2025



O - 2534020793 - O -  
**ALAN HARRY GARCÍA QUISPE**  
 Coronel Infantería  
 Jefe Dpto. Edu. Mil. de la Escuela Militar de Chorrillos  
 "Coronel Francisco Bolognesi"

Anexo 4: Base de datos (de prueba piloto)

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Encuesta 1	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3
Encuesta 2	3	5	2	1	4	2	2	3	1	2	1	5	4	4	5	1	5	4	1	3	4	2	4	4
Encuesta 3	4	5	4	3	5	4	5	5	2	4	5	2	3	5	2	5	5	3	5	3	5	3	5	2
Encuesta 4	4	4	2	3	5	1	3	3	2	5	5	1	4	5	1	5	3	4	3	4	1	2	2	1
Encuesta 5	3	4	2	4	5	5	2	4	5	1	3	2	1	4	4	5	5	2	3	5	2	5	2	5
Encuesta 6	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
Encuesta 7	4	4	3	5	5	3	2	2	2	3	3	1	2	2	3	1	5	3	2	1	2	4	4	4
Encuesta 8	5	4	4	3	5	4	4	5	2	4	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3
Encuesta 9	5	5	2	4	3	1	2	2	3	1	3	2	1	2	4	3	3	4	2	4	3	5	2	3
Encuesta 10	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	2	3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	4	2
Encuesta 11	4	5	3	4	1	4	4	5	4	4	1	3	5	4	2	3	1	1	4	5	3	3	2	3
Encuesta 12	5	5	3	5	5	3	3	4	2	3	5	2	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4
Encuesta 13	5	4	2	4	2	5	2	3	4	5	3	4	5	2	2	5	4	1	1	3	1	5	3	1
Encuesta 14	4	5	4	5	5	2	4	4	2	3	4	2	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4
Encuesta 15	5	5	3	2	1	3	1	4	1	3	2	5	5	1	5	1	2	3	3	4	5	5	4	1
Encuesta 16	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	2	4	5	3	5	5	4	3	5	3
Encuesta 17	3	4	4	2	5	5	4	4	2	3	4	1	1	2	2	2	3	5	3	5	4	5	1	1
Encuesta 18	3	4	2	3	5	2	3	4	4	5	5	2	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	4	4
Encuesta 19	5	5	3	5	4	3	5	2	2	3	4	3	1	1	4	3	3	3	3	4	1	3	1	3
Encuesta 20	5	4	3	5	5	3	4	1	2	1	4	3	2	4	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1
Encuesta 21	5	4	2	5	5	2	4	5	2	4	5	2	3	5	2	5	4	5	5	5	5	3	5	3
Encuesta 22	3	4	4	5	1	5	2	2	4	2	2	1	2	3	2	2	3	3	5	5	5	5	3	1
Encuesta 23	3	4	4	4	5	3	3	5	2	3	5	3	5	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4
Encuesta 24	4	5	4	5	1	1	3	3	2	5	4	5	3	4	3	1	5	1	5	3	2	5	1	3
Encuesta 25	3	5	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4
Encuesta 26	3	4	2	1	2	5	3	1	5	3	4	2	4	4	1	5	4	3	3	3	2	5	2	3
Encuesta 27	5	4	4	5	5	3	3	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
Encuesta 28	5	5	4	1	5	3	2	1	1	5	1	3	5	1	5	4	4	3	5	3	2	3	3	3
Encuesta 29	3	5	4	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	4	2	4	5	4	5	5	5	3	4	4
Encuesta 30	4	4	2	4	3	1	1	1	1	4	3	4	1	3	5	4	2	5	2	1	4	4	2	2
Encuesta 31	4	5	2	4	5	4	3	5	3	3	5	2	5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3
Encuesta 32	4	4	3	3	1	1	3	1	2	2	2	4	4	4	1	5	5	3	2	3	2	3	1	1
Encuesta 33	4	4	4	5	5	4	3	5	2	4	5	2	4	4	2	5	4	5	4	4	4	3	4	4

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Encuesta 1	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
Encuesta 2	3	5	2	4	2	5	1	3	4	3	2	2	4	4	5	4	5	4	1	5	2	4	4	1
Encuesta 3	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3
Encuesta 4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	1	4	2	4	1	1	1	5	3	5	4	5	3	1	5
Encuesta 5	4	4	3	2	1	5	1	5	3	5	4	5	1	1	5	2	2	2	5	4	4	1	2	5
Encuesta 6	5	5	2	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2
Encuesta 7	3	4	4	1	1	5	5	4	5	3	1	4	4	3	4	2	3	2	4	1	5	5	3	1
Encuesta 8	5	5	2	5	5	3	5	5	2	3	5	2	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	4	4
Encuesta 9	3	4	4	2	2	3	3	5	2	1	4	1	4	3	3	2	3	3	1	2	1	5	2	4
Encuesta 10	5	5	2	5	5	3	5	5	2	5	4	3	5	5	2	3	4	4	5	4	5	3	5	2
Encuesta 11	3	4	3	3	2	5	5	1	3	1	5	5	4	5	1	4	4	3	4	2	4	2	3	3
Encuesta 12	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	5	4	4	3	5	4
Encuesta 13	5	4	3	2	3	5	4	2	2	3	1	5	2	1	5	3	5	2	1	4	5	1	3	2
Encuesta 14	3	5	3	4	4	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3
Encuesta 15	3	5	2	2	5	2	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	1	5	3	2	3	4	5	3
Encuesta 16	3	5	3	4	5	2	3	5	2	3	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
Encuesta 17	3	4	2	1	3	1	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	2	1	3	1	5	2	5	1
Encuesta 18	5	4	2	5	4	3	3	5	2	3	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	2
Encuesta 19	4	4	4	2	1	4	1	3	3	1	1	2	1	1	5	1	3	1	2	4	4	3	1	3
Encuesta 20	3	4	2	4	1	4	1	4	1	2	1	3	4	1	2	5	1	4	2	2	2	2	3	4
Encuesta 21	5	4	3	3	5	2	4	5	2	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4
Encuesta 22	4	5	3	5	2	3	3	1	1	3	4	3	2	3	1	1	5	3	2	1	1	5	2	3
Encuesta 23	3	4	2	5	5	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3
Encuesta 24	4	4	3	3	2	5	1	3	2	4	5	1	4	2	1	3	2	5	4	3	2	3	4	4
Encuesta 25	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	2	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4
Encuesta 26	3	4	3	5	3	4	4	3	2	1	5	3	4	4	3	2	3	5	5	2	1	4	2	2
Encuesta 27	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	3
Encuesta 28	3	5	2	4	4	4	1	2	2	4	5	5	2	5	4	5	4	4	2	4	4	3	1	5
Encuesta 29	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
Encuesta 30	4	4	2	1	4	2	1	2	5	5	3	4	3	4	1	3	1	2	2	3	4	3	1	2
Encuesta 31	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	2	3	4	3	5	4	5	5	4	2
Encuesta 32	5	4	3	1	5	4	4	3	5	5	1	4	3	2	5	5	1	4	4	1	5	4	5	5
Encuesta 33	3	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	2	5	5	2	3	4	5	5	3	4	5	4	3

Anexo 5: Base de datos (origen de resultados)

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Encuesta 1	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	3	5	5	4	3
Encuesta 2	3	5	2	1	4	2	2	3	1	2	1	5	4	4	5	1	5	4	1	3	4	2	4	4
Encuesta 3	4	5	4	3	5	4	5	5	2	4	5	2	3	5	2	5	5	3	5	3	5	3	5	2
Encuesta 4	4	4	2	3	5	1	3	3	2	5	5	1	4	5	1	5	3	4	3	4	1	2	2	1
Encuesta 5	3	4	2	4	5	5	2	4	5	1	3	2	1	4	4	5	5	2	3	5	2	5	2	5
Encuesta 6	3	4	4	4	4	3	5	5	3	5	5	2	5	4	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4
Encuesta 7	4	4	3	5	5	3	2	2	2	3	3	1	2	2	3	1	5	3	2	1	2	4	4	4
Encuesta 8	5	4	4	3	5	4	4	5	2	4	4	3	3	5	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3
Encuesta 9	5	5	2	4	3	1	2	2	3	1	3	2	1	2	4	3	3	4	2	4	3	5	2	3
Encuesta 10	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	4	2	3	5	2	3	5	5	5	5	5	5	4	2
Encuesta 11	4	5	3	4	1	4	4	5	4	4	1	3	5	4	2	3	1	1	4	5	3	3	2	3
Encuesta 12	5	5	3	5	5	3	3	4	2	3	5	2	4	5	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4
Encuesta 13	5	4	2	4	2	5	2	3	4	5	3	4	5	2	2	5	4	1	1	3	1	5	3	1
Encuesta 14	4	5	4	5	5	2	4	4	2	3	4	2	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4
Encuesta 15	5	5	3	2	1	3	1	4	1	3	2	5	5	1	5	1	2	3	3	4	5	5	4	1
Encuesta 16	3	5	3	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	2	4	5	3	5	5	4	3	5	3
Encuesta 17	3	4	4	2	5	5	4	4	2	3	4	1	1	2	2	2	3	5	3	5	4	5	1	1
Encuesta 18	3	4	2	3	5	2	3	4	4	5	5	2	5	4	3	3	5	3	5	5	4	5	4	4
Encuesta 19	5	5	3	5	4	3	5	2	2	3	4	3	1	1	4	3	3	3	3	4	1	3	1	3
Encuesta 20	5	4	3	5	5	3	4	1	2	1	4	3	2	4	1	1	1	2	2	1	3	2	1	1
Encuesta 21	5	4	2	5	5	2	4	5	2	4	5	2	3	5	2	5	4	5	5	5	5	3	5	3
Encuesta 22	3	4	4	5	1	5	2	2	4	2	2	1	2	3	2	2	3	3	5	5	5	5	3	1
Encuesta 23	3	4	4	4	5	3	3	5	2	3	5	3	5	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4
Encuesta 24	4	5	4	5	1	1	3	3	2	5	4	5	3	4	3	1	5	1	5	3	2	5	1	3
Encuesta 25	3	5	3	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	5	4	3	4	4
Encuesta 26	3	4	2	1	2	5	3	1	5	3	4	2	4	4	1	5	4	3	3	3	2	5	2	3
Encuesta 27	5	4	4	5	5	3	3	5	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4
Encuesta 28	5	5	4	1	5	3	2	1	1	5	1	3	5	1	5	4	4	3	5	3	2	3	3	3
Encuesta 29	3	5	4	3	4	3	4	5	2	3	4	2	3	4	2	4	5	4	5	5	5	3	4	4
Encuesta 30	4	4	2	4	3	1	1	1	1	4	3	4	1	3	5	4	2	5	2	1	4	4	2	2
Encuesta 31	4	5	2	4	5	4	3	5	3	3	5	2	5	4	3	5	5	4	4	5	5	3	5	3
Encuesta 32	4	4	3	3	1	1	3	1	2	2	2	4	4	4	1	5	5	3	2	3	2	3	1	1
Encuesta 33	4	4	4	5	5	4	3	5	2	4	5	2	4	4	2	5	4	5	4	4	4	3	4	4

	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24
Encuesta 1	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	5	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4
Encuesta 2	3	5	2	4	2	5	1	3	4	3	2	2	4	4	5	4	5	4	1	5	2	4	4	1
Encuesta 3	4	4	4	5	4	4	5	5	2	5	4	3	3	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	3
Encuesta 4	5	4	3	3	3	3	4	5	5	1	4	2	4	1	1	1	5	3	5	4	5	3	1	5
Encuesta 5	4	4	3	2	1	5	1	5	3	5	4	5	1	1	5	2	2	2	5	4	4	1	2	5
Encuesta 6	5	5	2	5	5	3	3	5	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	2
Encuesta 7	3	4	4	1	1	5	5	4	5	3	1	4	4	3	4	2	3	2	4	1	5	5	3	1
Encuesta 8	5	5	2	5	5	3	5	5	2	3	5	2	5	4	4	4	5	3	5	5	5	3	4	4
Encuesta 9	3	4	4	2	2	3	3	5	2	1	4	1	4	3	3	2	3	3	1	2	1	5	2	4
Encuesta 10	5	5	2	5	5	3	5	5	2	5	4	3	5	5	2	3	4	4	5	4	5	3	5	2
Encuesta 11	3	4	3	3	2	5	5	1	3	1	5	5	4	5	1	4	4	3	4	2	4	2	4	2
Encuesta 12	3	4	3	4	5	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	5	4	5	4	4	3	5	4
Encuesta 13	5	4	3	2	3	5	4	2	2	3	1	5	2	1	5	3	5	2	1	4	5	1	3	2
Encuesta 14	3	5	3	4	4	3	3	4	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	3	5	3
Encuesta 15	3	5	2	2	5	2	3	5	4	4	5	5	5	3	4	3	1	5	3	2	3	4	5	3
Encuesta 16	3	5	3	4	5	2	3	5	2	3	5	3	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4
Encuesta 17	3	4	2	1	3	1	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	2	1	3	1	5	2	5	1
Encuesta 18	5	4	2	5	4	3	3	5	2	3	5	3	4	4	3	3	5	4	4	4	5	5	4	2
Encuesta 19	4	4	4	2	1	4	1	3	3	1	1	2	1	1	5	1	3	1	2	4	4	3	1	3
Encuesta 20	3	4	2	4	1	4	1	4	1	2	1	3	4	1	2	5	1	4	2	2	2	2	3	4
Encuesta 21	5	4	3	3	5	2	4	5	2	4	5	3	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	4	4
Encuesta 22	4	5	3	5	2	3	3	1	1	3	4	3	2	3	1	1	5	3	2	1	1	5	2	3
Encuesta 23	3	4	2	5	5	2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	3
Encuesta 24	4	4	3	3	2	5	1	3	2	4	5	1	4	2	1	3	2	5	4	3	2	3	4	4
Encuesta 25	4	4	3	5	4	3	3	4	3	4	5	2	3	4	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4
Encuesta 26	3	4	3	5	3	4	4	3	2	1	5	3	4	4	3	2	3	5	5	2	1	4	2	2
Encuesta 27	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	3
Encuesta 28	3	5	2	4	4	4	1	2	2	4	5	5	2	5	4	5	4	4	2	4	4	3	1	5
Encuesta 29	3	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	3	5	4	3	5	5	4	4	4	4
Encuesta 30	4	4	2	1	4	2	1	2	5	5	3	4	3	4	1	3	1	2	2	3	4	3	1	2
Encuesta 31	4	5	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	3	5	2	3	4	3	5	4	5	5	4	2
Encuesta 32	5	4	3	1	5	4	4	3	5	5	1	4	3	2	5	5	1	4	4	1	5	4	5	5
Encuesta 33	3	5	4	3	4	4	3	5	4	5	4	2	5	5	2	3	4	5	5	3	4	5	4	3

Anexo 6: Propuesta de mejora en base a la conclusión general

**a. Introducción**

La investigación que aquí se presenta, bajo el título “Comunicación interna y clima organizacional de los cadetes de cuarto año del Arma de Caballería de la EMCH ‘Coronel Francisco Bolognesi’, 2025”, se desarrolla en una institución donde la disciplina, jerarquía y cohesión son claves para la formación militar integral. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un eje estratégico ya que impacta directamente sobre el clima organizacional, el sentimiento de pertenencia y el compromiso de los cadetes con los valores y la misión de la Escuela Militar. El análisis demuestra que un adecuado proceso de comunicación interna trasciende en la forma efectiva del ambiente organizacional. Esto significa que muchos cadetes tienen, por su tipo de comunicación, una mejor percepción. Por lo que no se limita a estudiar el vínculo entre ambas variables, sino que postula lineamientos doctrinarios que apuntan a favorecer la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, el trabajo en equipo, la retroalimentación positiva y el reconocimiento de logros. Estos aportes sirven para mejorar el clima organizacional, mejorar el desarrollo personal y académico de los cadetes y favorecer el fortalecimiento institucional de la EMCH.

**b. Antecedentes**

De acuerdo con Samanez (2018) el antecedente más antiguo que hay respecto de la comunicación interna y clima organizacional es el que se realizó en la empresa Orange 360°. Mediante un enfoque cuantitativo y la aplicación de encuestas a un total de 40 trabajadores, se determinó que existe una relación moderada entre ambas variables. Se concluyó que tener una comunicación planificada permite fortalecer el compromiso y la interacción organizacional. A pesar de que la investigación se llevó a cabo en un ambiente empresarial, los resultados muestran que sistemas comunicacionales claros contribuyen a que los colaboradores sean más cohesionados y tengan ambientes internos similares a la EMCH.

En Barrera (2021) se evaluó la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional en una empresa de alimentos, bajo diseño cuantitativo correlacional. Los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre ambas variables, así como detectar miopías en la comunicación vertical descendente. Los efectos de las fallas comunicacionales en el involucramiento, en la supervisión y en el bienestar laboral. En contextos jerárquicos del tipo militar, los resultados hallados permiten comprender la necesidad de fortalecer los flujos comunicativos a fin de conservar un clima organizacional adecuado.

Finalmente, el estudio de Miraval (2022) se trata del antecedente más cercano y pertinente, ya que se ejecutó en el Batallón de Comunicaciones del Ejército del Perú. Mediante un enfoque mixto se evidenció que una mala gestión del clima organizacional y del liderazgo comunicacional desmotivaba e insatisface al personal militar. Se llegó a la conclusión de que una mejora en la comunicación interna y el clima organizacional impacta positivamente en una mayor motivación y desempeño. Este estudio se asemeja en su temática a la investigación y se desarrolla en un contexto militar formativo similar al de la EMCH.

### **c. Desarrollo de la propuesta doctrinaria**

Relacionado al objetivo general: Es recomendable mejorar los canales de comunicación interna, especialmente entre los niveles jerárquicos bajos, para fortalecer el clima organizacional. Dado que el 48.5% de los cadetes con una comunicación interna adecuada tienen un ambiente positivo, invertir en capacitación en habilidades comunicativas podría ser clave. Esto no solo mejoraría el clima para los cadetes con una percepción media, sino que acercaría sus resultados a los de aquellos con comunicación interna fuerte y un ambiente organizacional positivo.

Relacionado al objetivo específico 1: Es clave crear más oportunidades para que interactúen directamente y trabajen juntos. Se sugiere organizar actividades en equipo, dinámicas que fomenten la colaboración y espacios donde puedan dar y recibir retroalimentación de manera constructiva. Además, es fundamental cultivar un ambiente de respeto y empatía, donde los cadetes se sientan cómodos compartiendo sus ideas y resolviendo sus diferencias de forma positiva. Estas acciones ayudarán a fortalecer los vínculos personales, mejorando el trabajo en conjunto y el ambiente general.

Relacionado al objetivo específico 2: Es importante implementar estrategias de comunicación interna que promuevan más interacción y conexión entre todos los miembros. Si se mejora la comunicación, especialmente en los niveles jerárquicos bajos, se podría aumentar el sentido de pertenencia y cohesión entre los cadetes, lo que a su vez fortalecería su identificación con la Escuela Militar.

Relacionado al objetivo específico 3: Se recomienda establecer programas de comunicación interna que promuevan la apertura, el reconocimiento de logros y una retroalimentación constante. Estas acciones ayudarán a aumentar el sentido de pertenencia, fortalecer el compromiso de los cadetes y generar mayor entusiasmo para cumplir con sus responsabilidades, lo cual, a su vez, mejorará su desempeño tanto académico como personal.

Relacionado al objetivo específico 4: Es importante aplicar los lineamientos sugeridos, como fomentar una comunicación clara y constante, organizar actividades para que los cadetes se integren y trabajen en equipo, fortalecer los valores de la institución, y reconocer los logros de los cadetes. Estas acciones no solo mejorarán el ambiente, sino que también fortalecerán el compromiso y la motivación, haciendo que el entorno sea más positivo y productivo.

## Anexo 7: Validez del instrumento por experto

APPELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE- EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. CAMILO GARCIA HUAMANTUNBA	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV CAB CHURA APAZA JOSE ENRIQUE CAD IV CAB CABRERA ZELADA ANIBAL
TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN : <b>COMUNICACION INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA EMCH "CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI", 2025.</b>			

## I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	NO BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL	
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100		
1. Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					94	94	
2. Objetividad	Está expresado en conductas observables					95	95	
3. Actualización	Está adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					95	95	
4. Organización	Está organizado en forma lógica					95	95	
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					93	93	
6. Intencionalidad	Está adecuado para medir los aspectos de interés					93	93	
7. Consistencia	Está basado en aspectos específicos cuantitativos					95	95	
8. Coherencia	Está entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems					95	95	
9. Metodología	Está acorde a la metodología de la investigación					93	93	
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su contexto					94	94	
TOTAL							942	
TOTAL en % (10)							94.2	

## II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

94.20

## III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 94.20

Valoración cualitativa: Muy Buena

Opinión de aplicabilidad: Buena para aplicar

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 22 mayo 2025	43296209		998 774 314

  
**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CYR"**  
 4TO AÑO  
 FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN  
 JUICIO DE EXPERTOS

APellidos y Nombres del Informante-Experto	Institución donde labora Experto	Nombre del Instrumento	Autor del Instrumento
Dr. HURTADO NORIEGA CARLOS	Ejército del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV CAB CHURA APAZA JOSE ENRIQUE CAD IV CAB CABRERA ZELADA ANIBAL

**TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
**COMUNICACION INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA EMCH "CORONEL FRANCISCO BOLOGNE SI", 2025.**

### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	SUB TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado					93	93
2. Objetividad	Esta expresado en conductas Observables					94	94
3. Actualización	Esta adecuado al estado de la ciencia y la tecnología					95	95
4. Organización	Esta organizado en forma Lógica					94	94
5. Suficiencia	Comprende aspectos cuantitativos					92	92
6. Intencionalidad	Esta adecuado para medir los aspectos de interés					92	92
7. Consistencia	Esta basado en aspectos teoricos científicos					94	94
8. Coherencia	Entre las variables, dimensiones, indicadores e ítems					94	94
9. Metodología	Esta estrategia responde al proposito de la investigación					92	92
10. Pertinencia	Las dimensiones consideradas permiten evaluar la variable en su conjunto					93	93
<b>TOTAL</b>							<b>933</b>
TOTAL (en %) / 10							

### II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

93.3

### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa:  
 Valoración cualitativa:  
 Opinión de aplicabilidad:

LUGAR Y FECHA	ONI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELEFONO
Chorrillos, 22 mayo 2025	43296300		998 990 164

U.

  
**ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS "CEM"**  
**4TO AÑO**  
**FECHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**  
**JURADO DE EXPERTOS**

APPELLIDOS Y NOMBRES DEL INFORMANTE-EXPERTO	INSTITUCIÓN DONDE LABORA EXPERTO	NOMBRE DEL INSTRUMENTO	AUTOR DEL INSTRUMENTO
Dr. GALINDO HILDEBRAND JOSE	Virreinato del Perú	Cuestionario (encuesta)	CAD IV CAB CIBURKA APAZA JOSE, ENRIQUE; CAD IV CAB CABREIRA ZEPEDA ANIBAL
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN :</b>			
COMUNICACION INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS CADETES DE CUARTO AÑO DEL ARMA DE CABALLERÍA DE LA ENCH "CORONEL FRANCISCO BOLOONE SI", 2025.			

#### I. ASPECTOS DE EVALUACIÓN

Indicadores de evaluación del instrumento	Criterios Cualitativos Cuantitativos	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE	PUNTO TOTAL
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 85	86 - 100	
1. Claridad	Lista formulado con lenguaje apropiado					95	95
2. Objetividad	Lista expresado en conductas Observables					95	95
3. Actualización	Lista adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					95	95
4. Organización	Lista organizado en forma lógica					95	95
5. Suficiencia	Cubre los aspectos requeridos					95	95
6. Intencionalidad	Lista adecuado para medir los aspectos de interés					95	95
7. Consistencia	Lista basado en aspectos teorías científicas					95	95
8. Coherencia	Lista las variables, dimensiones, indicadores e ítems					95	95
9. Metodología	Lista que comprende al propósito de la investigación					95	95
10. Pertinencia	Lista dimensiones consideradas para tener en cuenta la variable en su estudio					95	95
<b>TOTAL:</b>							<b>950</b>
<b>TOTAL (en %): 100</b>							<b>95.0</b>

#### II. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95.0

#### III. OPINIÓN DE APLICACIÓN

Valoración cuantitativa: 95

Valoración cualitativa: Muy bueno

Opinión de aplicabilidad: Apto para aplicar.

LUGAR Y FECHA	DNI	FIRMA DEL EXPERTO INFORMANTE	N° DE TELÉFONO
Chorrillos, 22 mayo 2025	43251422		996131693

Anexo 8: Dictamen final del asesor temático



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

## DICTAMEN FINAL

### VISTA LA TESIS:

"Comunicación interna y clima organizacional en los Cadetes de 4to año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025".

Presentada por los graduandos:

Cabrera Zelada, Anibal Alfredo  
Chura Apaza, José Enrique

### CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41. ° del Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Mg. Oscar Mogollón Sandoval: Revisor Temático  
Dra. Maritza Baldeón Canchán: Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 01 de diciembre de 2025



Mg Oscar Mogollón Sandoval  
Revisor Temático  
DNI: 43686398



Dra. Maritza Baldeón Canchán  
Revisor Metodológico  
DNI: 10696760

## Anexo 9: Dictamen final del asesor metodológico (DINVEST)



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

ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS CRL. FRANCISCO BOLOGNESI

## DICTAMEN FINAL

### VISTA LA TESIS:

"Comunicación interna y clima organizacional en los Cadetes de 4to año del Arma de Caballería de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB", Lima 2025".

Presentada por los graduandos:

Cabrera Zelada, Anibal Alfredo  
Chura Apaza, José Enrique

### CONSIDERANDO:

Que ha sido elaborada conforme a lo dispuesto por el artículo 41.° del Reglamento del Sistema de Investigación de la EMCH "CFB" 2022 – 2026, y levantadas las observaciones prescritas durante el proceso del análisis y revisión de la referida tesis, los suscritos:

Mg. Oscar Mogollón Sandoval: Revisor Temático  
Dra. Maritza Baldeón Canchán: Revisor Metodológico

Dictaminamos que, la tesis en referencia, esta expedita para ser sustentada, el día, hora, lugar y ante el jurado que determine la Resolución Directoral de la Escuela Militar de Chorrillos "CFB" para cuyo efecto, firmamos el presente dictamen.

Lima, 01 de diciembre de 2025

Mg. Oscar Mogollón Sandoval  
Revisor Temático  
DNI: 43686398

Dra. Maritza Baldeón Canchán  
Revisor Metodológico  
DNI: 10696760

Anexo 10: Acta de sustentación (DINVEST)

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



ESCUELA MILITAR DE CHORRILLOS  
"CORONEL FRANCISCO BOLOGNESI"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE LA PROMOCIÓN CXXXII

En el distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, siendo las 09:06 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio inicio a la sustentación de la Tesis titulada:

COMUNICACIÓN LUTELONA Y CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
CADETE S DE CUARTELADO LAS DE LA ESTHA "CEB"

Presentada por:

BACH. JOSE ANDRÉS CHUVA APAZO

BACH. ANIBAL ALVARADO OBANDO ESCOBAR

Ante el Jurado de Sustentación de Tesis nombrado por la Escuela Militar de Chorrillos "Coronel Francisco Bolognesi" y conformado por:

Presidente: DR. VASQUEZ FLORA FOWIN

Secretario: DR. SANGAZ GARCÍA ABRONIA

Vocal : DR. LAURENTE GALLARDO ANAHELO SIXTO

Concluida la sustentación, los miembros del Jurado dictaminaron:

APROBADO POR UNANIMIDAD

APROBADA POR EXCELENCIA ( ) ; APROBADA POR UNANIMIDAD (X);  
APROBADA POR MAYORÍA ( ) ; OBSERVADA ( ) ; DESAPROBADA ( )

Siendo las 09:06 horas del día 22 de diciembre de 2025, se dio por concluido el presente acto académico, firmando los miembros del Jurado.

DNI: 43343660  
PRESIDENTE

DNI: 06640533  
SECRETARIO

DNI: 43348997  
VOCAL

Anexo 11. Otros de acuerdo al nivel y diseño de investigación

