

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

Tesis

**Influencia de la comunicación interna y  
la cultura organizacional en una  
institución educativa 2021**

Cinthia Nataly Lucen Soldevilla

Para optar el Grado Académico de  
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

**Asesor**

Dr. Pedro Ricardo Gurmendi Párraga

### **Agradecimiento**

A los maestros Fidel Pérez Araujo, José Luis García Saavedra, Kezzy Villegas Cano, por su asesoramiento en la validación de nuestros instrumentos.

Asimismo, un justo agradecimiento a nuestro asesor de tesis, Dr. Pedro Gurmendi, por su apoyo y exigencia para dar lo mejor de nosotras y motivarnos continuamente durante todo este tiempo.

### **Dedicatoria**

A Dios, A mi amada madre Alejandrina Soldevilla Velarde (mami Nancy), por su amor incondicional, por todo su apoyo en mi formación profesional, sin ella no lo habría logrado. Eres mi mayor motivación, admiración y orgullo. A mi querido padre Jorge Lucen, por sus consejos y enseñanzas, sus experiencias me dan una perspectiva diferente en este largo camino de la vida. A Liz, Lucero y Jorge, mis queridos hermanos por ser siempre mi soporte, fortaleza y orgullo. A ellos con amor. A mis maestros, por acompañarme en este crecimiento profesional. Por su paciencia, dedicación, por brindarme valiosa información académica y vivencial. A ellos con mucho respeto y admiración.

Cinthia Nataly

## Índice

Asesor.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice .....	v
Índice de Tablas.....	viii
Índice de Figuras .....	ix
Resumen .....	x
Abstract.....	xi
Introducción .....	xii
Capítulo I Planteamiento del estudio .....	14
1.1. Planteamiento y formulación del problema .....	14
1.1.1. Planteamiento del problema. ....	14
1.1.2. Formulación del problema.....	17
A. Problema general. ....	17
B. Problemas específicos.....	17
1.2. Determinación de objetivos .....	17
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos. ....	17
1.3. Justificación e importancia del estudio. ....	18
1.3.1. Justificación teórica.....	18
1.3.2. Justificación práctica.....	19
1.4. Limitaciones de la presente investigación.....	19
Capítulo II Marco Teórico.....	20
2.1. Antecedentes de la investigación. ....	20
2.1.1. Antecedentes internacionales. ....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales. ....	23
2.2. Bases teóricas.....	29
2.2.1. Comunicación interna. ....	29
2.2.2. Cultura organizacional. ....	40
2.2.3. Descripción de la empresa.....	55
2.3. Definición de términos básicos .....	57

Capítulo III Hipótesis y variables .....	61
3.1. Hipótesis. ....	61
3.1.1. Hipótesis general. ....	61
3.1.2. Hipótesis específicas. ....	61
3.2. Operacionalización de variables. ....	61
3.2.1. Definición conceptual de las variables. ....	61
3.2.2. Definición operacional de las variables. ....	62
3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables. ....	64
Capítulo IV Metodología del estudio.....	65
4.1. Método, enfoque, tipo, alcance, nivel de la investigación.....	65
4.1.1. Método.....	65
4.1.2. Enfoque. ....	65
4.1.3. Tipo .....	65
4.1.4. Alcance.....	66
4.1.5. Nivel de investigación. ....	66
4.2. Diseño de la investigación.....	66
4.3. Población y muestra. ....	67
4.3.1. Población.....	67
4.3.2. Muestra.....	67
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	67
4.4.1. Técnicas de recolección de datos. ....	67
4.4.2. Instrumentos de recolección de datos.....	67
A. Cuestionario para la comunicación interna. ....	67
B. Evaluación de Cultura Organizacional (Cameron & Quin). .....	68
4.5. Técnicas de análisis de datos.....	68
Capítulo V Resultados .....	69
5.1. Resultados y análisis.....	69
5.1.1. Fase I: Identificación del tipo de comunicación interna. ....	69
5.1.2. Fase II: Identificación del nivel de cultura organizacional. ....	71
5.2. Prueba de normalidad. ....	73
5.2.1. Formulación de $H_0$ y $H_1$ . – Variable comunicación interna y cultura organizacional. ....	73

5.3. Validez del instrumento. ....	75
5.3.1. Confiabilidad del instrumento. ....	78
A. Alpha de Cronbach. ....	78
B. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos de la alta dirección por alfa de Cronbach. ....	79
5.4. Contratación de hipótesis. ....	80
5.4.1. Hipótesis general. ....	80
5.4.2. Hipótesis específicas. ....	82
A. Hipótesis específica 1. ....	82
B. Hipótesis específica 2. ....	84
5.5. Discusión de resultados. ....	86
Conclusiones .....	87
Recomendaciones .....	88
Referencias bibliográficas .....	89
Anexos .....	92
Anexo 1: Matriz de consistencia .....	92
Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables. ....	93
Anexo 3: Instrumentos .....	96



## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Perfil de cultura organizacional</i> .....	47
<b>Tabla 2</b> <i>Resultado en su totalidad de la comunicación formal</i> .....	69
<b>Tabla 3</b> <i>Resultado en su totalidad de la comunicación informal</i> .....	70
<b>Tabla 4</b> <i>Resultado de la variable cultura organizacional</i> .....	72
<b>Tabla 5</b> <i>Prueba de normalidad de las dos variables</i> .....	74
<b>Tabla 6</b> <i>Presentación de dimensiones, indicadores e ítem de las dos variables</i> .	76
<b>Tabla 7</b> <i>Presentación de los resultados de validación por juicio de experto (SI = 5 y NO = 0)</i> .....	77
<b>Tabla 8</b> <i>Datos recopilados en la prueba piloto para validar el instrumento Comunicación Interna</i> .....	80
<b>Tabla 9</b> <i>Correlación entre la comunicación interna y la Cultura Organizacional</i> ..	81
<b>Tabla 10</b> <i>Correlación entre la comunicación formal y la Cultura Organizacional</i> .	83
<b>Tabla 11</b> <i>Correlación entre la comunicación informal y la Cultura Organizacional</i> .....	85

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Comunicación organizacional.....	30
<b>Figura 2.</b> Tipos de Comunicación Interna .....	30
<b>Figura 3.</b> Objetivo de la Comunicación Interna .....	35
<b>Figura 4.</b> Marco de valores en competencia .....	42
<b>Figura 5.</b> Los valores contrapuestos del liderazgo, la eficacia y la teoría organizacional .....	47
<b>Figura 6.</b> El iceberg de la cultura organizacional. ....	49
<b>Figura 7.</b> Niveles de cultura y su interacción .....	52
<b>Figura 8.</b> Instrumento de comunicación interna (dimensión 1).....	70
<b>Figura 9.</b> Instrumento comunicación interna (dimensión 2).....	71
<b>Figura 10.</b> Perfil de la cultura organizacional .....	72

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa privada 2021. La metodología fue de un enfoque cuantitativo, método científico y deductivo, el nivel de la investigación fue descriptivo, correlacional, con un diseño no experimental transaccional del tipo descriptivo correlacional. Se usaron dos cuestionarios para medir las dos variables con una escala de Likert del tipo de acuerdo y en el caso de cultura organizacional se usó el instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI) de Cameron & Quinn, las cuales fueron validadas por tres expertos y la confiabilidad del instrumento tubo un resultado de 0,9152. Los resultados fueron calculados con una estadística no paramétrica la correlación de Spearman. La hipótesis general concluye que la comunicación interna influye en la cultura organizacional de la institución educativa privada con una correlación positiva buena  $Rho=0,669$  con una significancia de  $p=0,000$ , el segundo resultado es que la comunicación formal influye en la cultura organizacional con una correlación buena  $Rho=0,678$  con una significancia  $p=0,000$  y finalmente el tercer resultado de la comunicación informal no influye en la cultura organizacional de la institución educativa privada con una correlación  $Rho=0,149$  con una significancia de  $p=0,394$ .

**Palabras clave:** Comunicación Interna, comunicación formal, comunicación informal, Cultura Organizacional, institución educativa.

## Abstract

The objective of this research was to analyze the influence of internal communication and organizational culture in a private educational institution in 2021. The methodology was of a quantitative approach, scientific and deductive method, the level of the investigation was descriptive, correlational, with a non-existent design. experimental transactional of the descriptive correlational type. Two questionnaires were used to measure the two variables with a Likert scale of the type of agreement and in the case of organizational culture, the organizational culture assessment instrument (OCAI) of Cameron & Quinn was used, which were validated by three experts and the reliability of the instrument had a result of 0,9152. The results were calculated with a non-parametric statistic, Spearman's correlation. The general hypothesis concludes that internal communication influences the organizational culture of the private educational institution with a good positive correlation  $Rho = 0,669$  with a significance of  $p = 0,000$ , the second result is that formal communication influences the organizational culture with a correlation good  $Rho = 0,678$  with a significance  $p = 0,000$  and finally the third result of informal communication does not influence the organizational culture of the private educational institution with a correlation  $Rho = 0,149$  with a significance of  $p = 0,394$ .

**Keywords:** Internal Communication, formal communication, informal communication, Organizational Culture, educational institution.

## Introducción

La presente investigación titulada influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa privada 2021, desde hace mucho, se ha considerado que el estudio de las organizaciones solo tiene un aspecto económico, dejando de lado que son un sistema social que interactúa tanto interna como externamente; esta interacción constante implica una adecuada gestión de la comunicación, por ello es importante tomarla en cuenta en las organizaciones.

La comunicación es un fenómeno debido a que es un proceso social, que permite a los seres humanos expresar sus ideas y emociones. Por ello, es necesaria la comunicación en las organizaciones, puesto que estas están constituidas por flujos de información constante entre sus miembros y su entorno.

Segundo, la comunicación organizacional como disciplina se refiere a la investigación que realiza esta área, la cual toma como objeto de estudio al fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y su entorno. Estudiar el fenómeno, permitirá que las organizaciones conozcan como actúa y así poder plantear una adecuada gestión de la comunicación.

Por último, la comunicación organizacional es también considerada como un conjunto de técnicas y habilidades, ya que buscan facilitar el flujo de información de las organizaciones, además pueden influir en las opiniones, actitudes y decisiones de sus diferentes miembros.

En la actualidad se observa que la Comunicación Interna y Cultura Organizacional van de la mano y ciertamente han tomado mayor protagonismo dentro del empresariado, en este proceso de un mundo globalizado, la relación entre estas debe ser positiva y dinámica, donde su mejor versión se vea reflejada en una cultura fuerte y estable.

Es así que esta investigación tiene como objetivo principal Analizar la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021, en ella podrá encontrar cinco capítulos., que detallaremos a continuación: El capítulo I, detalla el problema de investigación, planteamiento del problema y la formulación del problema; justificación; limitaciones, objetivo general y específico. En el capítulo II, se presenta el marco teórico, antecedentes de la investigación, las bases teóricas que lo sustentan el estudio, sobre las dos variables comunicación interna y cultura organizacional. En el capítulo III, comprende las hipótesis, las variables y la operacionalización. En el capítulo IV, observamos el método de la investigación; método, enfoque, tipo, alcance y nivel de investigación. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. Finalmente, en el capítulo V, hallaremos los resultados: Descripción de los resultados por dimensiones y variables utilizando las tablas y gráficos mediante el paquete estadístico SPSS y Excel. Posteriormente presentamos las conclusiones sugerencias, anexos y las referencias bibliográficas.

La autora.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del estudio**

#### **1.1. Planteamiento y formulación del problema**

##### **1.1.1. Planteamiento del problema.**

Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna. No resolver estos problemas a tiempo por falta de conocimiento, análisis, herramientas adecuadas o abordaje profesional compromete a la organización y acabará teniendo consecuencias en los resultados.

Comunicar significa compartir, poner en común ideas, sensaciones, opiniones y pensamientos. En la empresa, la comunicación ha adquirido un rol fundamental como elemento constructor y difusor de la cultura corporativa. La comunicación ayuda a las organizaciones a transmitir los valores intangibles sobre los que se asienta su identidad y su negocio, que son sus activos más preciados.

El nuevo escenario global repercute en las organizaciones de modo que las impulsa a transformarse constantemente. Ante estos cambios las diferentes organizaciones de la sociedad (educación, salud, militares, etc.) buscan orientar su trabajo en las demandas sociales actuales, este es el caso de la gestión educativa que se ha centrado en promover la mejora de la calidad académica, a través de diversas estrategias que se han desarrollado en recursos humanos para las empresas.

Laughlin (2000) nos menciona que hace algunos años surgió la tendencia por entender a la escuela como una empresa, desde esa perspectiva entendemos que existe una clara y comprensible actitud

de estudiar las condiciones, acciones y elementos que serán factor determinante para el buen funcionamiento de la organización y competitividad en el mercado.

Desde ese aspecto a nivel mundial hemos sido testigos de este cambio, en Portugal, se realizó estudios que busca contribuir a la ampliación y aplicación de la comunicación interna, relacionando la teoría con la práctica profesional, con el objetivo de comprender la cultura organizacional en base a la comunicación, enfocados en el público interno (trabajadores) de la organización. El Instituto de Ciencias Sociales y Políticas de Lisboa, entrevistó a profesionales de la comunicación para conocer la percepción sobre estos temas y así difundir sus prácticas y mostrar las diferentes formas de relacionar los conceptos con la rutina de comunicación hacia los clientes internos. Silvera (2018) da una visión de lo que está pasando en el mundo respecto a la comunicación interna y cultura en la gestión educativa; el autor refiere que,

“En la república del Ecuador, en la formación educativa, encontramos un sistema de gobierno que, mediante la implementación de políticas llamadas, del siglo XXI incentivan un ambiente donde predomine la comunicación, y un clima propicio donde se formen líderes conseguirá un desempeño eficaz, promoviendo como meta la de encontrar un camino que nos logre dar paso a través de ese mundo globalizado cada más cambiante”. (Silvera, 2018, p.1)

Mayo y García (2012), en un estudio de caso manifiestan que la comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento.

La comunicación que se establece en una empresa cumple un rol fundamental para lograr los objetivos establecidos por la institución, así como la mejora de la calidad de vida de los trabajadores. Una mínima cantidad de organizaciones comprenden el impacto de la



comunicación, en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional, la identidad y en la productividad laboral. La comunicación interna permite que los trabajadores puedan conocer los objetivos de la organización y ser parte del cumplimiento de estos, de manera que contribuyan al fortalecimiento de su cultura organizacional.

Bendezú (2018) menciona que cualquier organización requiere organizarse y fundamentalmente, comunicarse. Esta afirmación se aplica y se confirma, al realizar una aproximación en el ámbito de las organizaciones educativas. En él se puede apreciar, que aun cuando el personal docente de una institución educativa, pueda contar con una adecuada formación y capacitación académica, es posible percibir en este personal, la presencia de niveles de disconformidad, falta de satisfacción y desmotivación. Efectos que generalmente, son el resultado de una no muy eficiente gestión de la comunicación, llevada a cabo por el personal directivo de la institución educativa. De una manera general, una adecuada gestión de la comunicación, al interior de cualquier institución, es imprescindible. (p.14)

Meza, Ventura y Villaverde (2015) hacen hincapié en las diferencias existentes en los tipos de cultura organizacional actual, para realizar un estudio sobre cultura se debe tener en cuenta, las áreas de trabajo, las categorías de antigüedad laboral, rasgos de las instituciones educativas particulares. Así también se debe tener en cuenta la importancia de relacionar la cultura organizacional actual y preferida al realizar la evaluación OCAI.

Bajo este contexto el presente estudio de investigación se enfoca en determinar cuál es la relación entre la comunicación interna y cultura organizacional en la Institución Privada. De acuerdo al primer diagnóstico, entendemos que cada organización posee, su propia cultura e identidad, en el caso particular de "Pitágoras" la cultura

organizacional ya está determinada y tiene características propias del sector; respecto a la comunicación interna se ha observado que se hace uso de ella sin embargo no está plasmado en un plan de comunicación, pero es fundamental para generar motivación y empatía con los trabajadores.

Cabe mencionar que la comunicación y el prestigio interno, requieren de análisis constante, a fin de que pueda ser medida y gestionada de forma permanente, evaluando aspectos tales como la importancia de la escucha activa y el feedback.

### **1.1.2. Formulación del problema.**

#### **A. Problema general.**

- ¿En qué medida influye la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?

#### **B. Problemas específicos.**

- ¿En qué medida influye la comunicación formal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?
- ¿En qué medida influye la comunicación informal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?

## **1.2. Determinación de objetivos**

### **1.2.1. Objetivo general.**

Analizar la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

- Determinar la comunicación formal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.
- Determinar la comunicación informal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

### **1.3. Justificación e importancia del estudio.**

Esta investigación defendió la importancia teórica y práctica. Ello debido a que contribuye información valiosa de como la comunicación puede influir en el fortalecimiento de la cultura organizacional, en un sector que apenas hace algunos años es considerado parte del empresariado.

#### **1.3.1. Justificación teórica.**

Andrade (2017), sostiene que la comunicación es el proceso social fundamental. En los últimos años se reforzó la comunicación organizacional, sin duda le dieron un impulso importante a este campo, no sólo en relación a la generación del conocimiento a partir de la investigación, sino también a la aplicación de estos conocimientos en las organizaciones.

Las instituciones educativas son reconocidas como empresas, desde ese aspecto han empezado a desarrollarse y adaptarse a los constantes cambios del empresariado; para ello un factor clave es la comunicación siendo determinante para la existencia de una cultura organizacional fuerte.

Por ello esta investigación pretende promover, inculcar y reforzar las habilidades de comunicación entre las personas, de diferentes niveles y áreas, puesto que se convirtió en prioridad, sobre todo en estos tiempos en que las instituciones buscan fortalecer su cultura organizacional, de manera que los trabajadores se fidelicen con las estrategias aplicadas en torno a la gestión humana. En la actualidad las organizaciones, se están enfocando en la transmisión de sus valores, hábitos, rituales, conductas y símbolos hacia sus trabajadores para generar una cultura e identidad dentro de las mismas.

### **1.3.2. Justificación práctica.**

En los últimos años la comunicación interna en las instituciones, se ha delimitado de dos maneras: formal e informal. Se reconoce que el objetivo fundamental es cumplir los procesos de manera efectiva. Las organizaciones, se están enfocando en la transmisión de sus valores, hábitos, rituales, conductas y símbolos hacia sus trabajadores para generar una cultura e identidad dentro de las mismas.

Esta investigación pretende que los trabajadores comprendan la función que les corresponde dentro de su organización y que reconozcan que la comunicación interna a través de los mensajes ya sean formales o informales traspasan las paredes de la organización y trascienden en la sociedad. Los resultados aportaran valiosa información a la empresa de sector educativo, ello les permitirá plantear adecuadas estrategias de comunicación que fortalezca su cultura organizacional.

### **1.4. Limitaciones de la presente investigación.**

El cuanto al trabajo de investigación que se realizará sobre comunicación interna y cultura organizacional en la institución educativa privada fue la aplicación del instrumento en forma física y se realizado virtualmente por problemas de la pandemia.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes de la investigación.**

##### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

Papic (2016), presentó la Tesis Doctoral titulada “La Comunicación Organizacional en Entidades Educativas”, cuyo objetivo del estudio se orientó en analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado en el marco del incremento de la eficacia de la gestión escolar en el establecimiento educativo, adscrito a las comunas de Pudahuel y de la Cisterna. Para efectos de su implementación, se aplica en calidad de metodología, de acuerdo a Sierra Bravo (1994), un diseño no experimental de tipo seccional exploratorio y descriptivo. También, este estudio se considera de enfoque integrado multimodal o enfoque mixto de acuerdo a Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006), porque comprende el uso conjunto de la perspectiva cuantitativa y cualitativa (p. 1). Se concluye:

Los tipos de comunicación organizacional interna que se aplican entre los directivos y el profesorado, en lo principal, se puede identificar la práctica de la clase ascendente dado que se percibe un 79,4% declara acuerdo y muy de acuerdo, con los profesores en el desarrollo de los procesos curriculares y pedagógicos ejecutan acciones de comunicación dirigidas a los directivos para entregar sus opiniones; un 77,7% de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con el profesorado realiza actividades de comunicación dirigidas a los directivos para expresarles sus problemas (p. 719)

En esta misma línea, se puede reconocer que se aplica el tipo horizontal porque un 88,5% está de acuerdo y muy de acuerdo, con

las actividades de comunicación con sus pares les posibilita ejecutar, a través del intercambio de información la labor con los demás miembros de su nivel jerárquico; además, un 77,6% de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con la comunicación que se desarrolla entre pares, permite vincular a las personas y unidades entre sí para mejorar la unión de las áreas, de la institución educativa. Por otra parte, se puede distinguir el manejo del modelo descendente con un 81,7% de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con los directivos apliquen distintas acciones de comunicación para socializar la misión entre el profesorado; aún más, un 81,7% de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo con los directivos desempeñen la comunicación organizacional interna, para implicar a los profesores en el desenvolvimiento de la visión organizativa; y un 79,1 % de los informantes está de acuerdo y muy de acuerdo, con las acciones de comunicación realizadas por los directivos les garantiza el entendimiento de los objetivos educativos (p. 719 - 722)

Loyo de Falcon (2015) desarrollo la investigación titulada “La cultura organizacional desde la perspectiva del docente UNEFA”, Revista Omnia, el propósito fue determinar la relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional desde la perspectiva del docente de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (UNEFA) Núcleo Falcón Extensión Punto Fijo. El estudio se concibe como una investigación de campo basada en el paradigma cuantitativo, de carácter descriptivo - correlacional. La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento para la recolección de los datos un cuestionario tipo escala de Likert de 35 ítems. Para procesar los datos se utilizó el SPSS, a partir del cual se obtuvieron las correlaciones. La población objeto de estudio estuvo conformada por 37 docentes entre dedicación exclusiva, tiempo completo y medio tiempo. Los hallazgos revelaron que existe una comunicación efectiva por parte de los miembros de la

organización, plasmando una correlación positiva con los valores, misión, visión y normas de la universidad. Siendo esto de gran importancia, y permite observar lo relevante del trabajo con el fin de optimizar o aprovechar esta fortaleza para fortalecer la cultura organizacional en la institución a fin de brindar un mejor servicio a los estudiantes (p. 53)

Melian (2017) presentó la tesis doctoral titulada “La Cultura Organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: El papel mediador del clima y la reflexividad”, la investigación tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento, a través del análisis de dos mediadores que a la fecha no han sido aún estudiados: el clima y la reflexividad (p.16). En cuanto a la metodología (cualitativa versus cuantitativa); el nivel de profundidad (valores y supuestos subyacentes versus manifestaciones de nivel superficial); la orientación temporal (evolución histórica versus una foto atemporal); las teorías subyacentes (el construccionismo social versus la teoría de Lewin); y finalmente la disciplina de origen (la antropología y sociología versus la psicología) (p. 34). El autor concluye:

En su artículo de esta manera: “estas dos tradiciones en el área de la investigación deberían ser visualizadas como diferencias de interpretación, más que diferencias en el fenómeno” (Denison, 1996, p. 645). Además, sugiere que el foco de estudio de ambos conceptos sea la creación e influencia de contextos sociales en las organizaciones, y por tanto señala que se debería terminar con el debate acerca de cómo la investigación debería ser realizada (método cuantitativo o cualitativo o mixto), para focalizarse en lo prioritario: la evolución e influencia de los contextos sociales en las organizaciones (p. 84)

### **2.1.2. Antecedentes nacionales.**

Bendezú (2018), presentó la tesis titulada, Los Niveles de Comunicación y su influencia en la Gestión Directiva en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Chorrillos en el 2017, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Educación, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los niveles de comunicación y la gestión directiva, en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Chorrillos, el tipo de investigación es correlacional, debido a que estuvo orientada a determinar la relación de asociación existente entre las variables: Niveles de comunicación (Específicamente la Comunicación Interna) y Gestión Directiva, la muestra estuvo conformada por 40 personas, representativas de los tres niveles de la población en estudio: Personal directivo, docente y administrativo de la institución educativa. Entre los resultados se puede observar como conclusión, que un 35.23% del personal directivo, docente y administrativo de la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Chorrillos, en el 2017; está de acuerdo con la Comunicación Interna existente, evidenciándose de esta manera el objetivo específico planteado para esta investigación, que menciona: Determinar el tipo de comunicación predominante, en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Chorrillos, en el 2017, así mismo los Niveles de Comunicación (Comunicación Interna) se encuentran relacionados directamente con la Gestión Directiva, en la Institución Educativa Pedro Ruiz Gallo de Chorrillos, en el 2017.

Rivadeneira (2018) presentó la Tesis titulada, Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional - Caso. Empresa azucarera en la costa del Perú, para optar el grado académico de Magister en comunicaciones, el objetivo de la investigación fue identificar y analizar el impacto de la comunicación interna en la configuración de la reputación interna en una empresa azucarera, desde la aproximación de la cultura organizacional. Esta investigación apuesta por la perspectiva de



estudio organizacional de la reputación, la cual valora los beneficios internos de poseer una reputación positiva y estable, enmarcada en la Teoría de los Recursos y las Capacidades. Así como, por la perspectiva socio-psicológica de la comunicación, en el marco de la Teoría de los Sistemas que aporta una visión holística. Para alcanzar el objetivo propuesto se realizó una investigación mixta, aplicando las técnicas cualitativas y cuantitativas como revisión y análisis de estudios, entrevistas, encuestas, grupos focales y observación no participante (p. 1). La muestra estuvo conformada por 139 trabajadores proporcional a la cantidad de trabajadores que existen en cada gerencia. (p. 12). Entre sus principales conclusiones se menciona, que encontró que la comunicación interna cumple un rol significativo en la configuración de la reputación que tienen los trabajadores sobre la empresa -la cual varía de acuerdo a las condiciones laborales que tiene cada grupo de colaboradores, ya que puede contribuir a su mejora o fortalecimiento; siendo imprescindible entender la cultura organizacional de la institución. Por tanto, la comunicación y la reputación interna, necesitan ser medidas, analizadas y gestionadas de forma permanente, valorando aspectos como la importancia de la escucha activa, la retroalimentación, la comunicación horizontal, la motivación y la empatía con los trabajadores (p. 113)

Talledo & Rodríguez (2019) presentaron la tesis titulada, Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de Lima, para optar el título académico de Maestro en comportamiento organizacional y recursos humanos, cuyo objetivo general es determinar de qué manera las estrategias de liderazgo influyen en la comunicación organizacional interna de los trabajadores de una empresa de servicios ubicado en la ciudad de Lima. El enfoque y diseño de la investigación es de carácter explicativo comparativo ya que las pruebas fueron aplicadas a dos grupos de trabajadores con líderes de diferentes características

y estilos, utilizando como instrumentos los cuestionarios de estilos de liderazgo y el cuestionario de comunicación (p. 9). Entre las conclusiones tenemos que la aplicación o implementación de indicadores de medición ayudarán a mejorar la comunicación interna de la empresa, se relacionan significativamente en un grado significativo de diferencia porcentual de 75.06% con un incremento porcentual del  $X= 0.99$ , así mismo, la relación entre un plan de difusión corporativa y la comunicación organizacional están fuertemente relacionadas, en un grado significativo de diferencia porcentual del 79.46% con un incremento porcentual del  $X=0.77$  (p. 63)

Flor (2018) realizó la tesis titulada Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, para obtener el grado académico de maestro en gestión pública, el objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua (p. 34). El tipo de investigación es diseño transversal – Correlacional, la muestra es de 83 conformada por 7 docentes y 76 estudiantes, el instrumento usado para esta investigación fue Escala de Likert. Entre las principales conclusiones encontramos que existe relación directa media entre comunicación interna y cultura organizacional en en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, con un coeficiente de “r” de Pearson = 0,667; un valor  $p = 0,000$ ; por lo que se acepta la hipótesis alterna y rechaza la hipótesis nula, en cuanto a la hipótesis específica 1, se encontró que existe relación entre la dimensión esencial y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018., lo cual se encuentra corroborado por los datos un coeficiente de “r” de Pearson = 0,571; y

un nivel de significancia de  $p = 0,000$ ; que indica que es mayor a 0,05 , en cuanto a hipótesis específica 2, existe relación directa débil entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, llegándose a la conclusión que existe relación entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de  $r$  de Pearson = 0,562; y un nivel de significancia de  $p = 0,00$ ; que indica que es menor a 0,05, respecto la hipótesis específica 3, encontramos que existe directa entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. llegándose a la conclusión que si existe relación directa entre dimensión estratégica y la cultura organizacional en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, pero esta relación es de nivel media, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de “ $r$ ” de Pearson = 0,435; y un nivel de significancia de  $p = 0,000$ ; que indica que es menor a 0,05; finalmente la hipótesis específica 4, existe relación directa entre dimensión cultura y la cultura organizacional valoración en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, llegándose a la conclusión que si existe relación directa entre dimensión cultural y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, pero esta relación es de nivel media, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de “ $r$ ” de Pearson = 0,272; y un nivel de significancia de  $p = 0,013$ ; que indica que es menor a 0,05 (p. 77)

Silvera (2018) realizó la tesis titulada Comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes en una institución educativa básica, Guayaquil - Ecuador, 2018, para obtener el grado

académico de maestro en administración de la educación; el objetivo de la investigación se baso en establecer aquella correspondencia existente entre la comunicación interna y el liderazgo transformacional para los educadores que conforman la unidad formativa básica “Coralía Aguirre de Villacrés”, el tipo de investigación es correlacional asociativa, pretendiendo responder la relación existente entre las variables, la muestra esta conformada por 10 docentes, el instrumento usado fue escala de Likert. La investigación llega a la conclusión que, un gran porcentaje de la población de docentes (80%) coinciden en que la relación entre las variables estudiadas, comunicación y liderazgo es alta, con respecto al total de los resultados que oscilan entre el nivel medio y alto. Los valores citados anteriormente se contraponen a los resultados obtenidos de las correlaciones, que con un valor de 0.468 nos indican que no hay una relación significativa entre las variables, y que, según la regla de decisiones para la prueba de hipótesis, nos indica que este valor aprueba la hipótesis nula de la investigación ( $H_0$ ). Por lo tanto, queda comprobada la hipótesis nula, ya que el resultado no aporta elementos suficientes para validarla y se rechaza la hipótesis de la investigación.

Meza & Katherine (2015) realizaron la tesis titulada “Percepción de la Cultura Organizacional en los Colegios Particulares de la ciudad de Huancayo”, para obtener el grado de magister en administración estratégica de empresas; tuvo como objetivo encontrar las posibles diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual, entre las áreas en que desempeñan los trabajadores, entre las categorías de antigüedad laboral, entre los colegios particulares, al nivel de la muestra, y entre la cultura organizacional actual y deseada. Asimismo, el propósito del estudio es encontrar la posible presencia de una percepción compartida de la cultura organizacional a nivel cada área en que desempeñan los trabajadores, a nivel de cada colegio, y a nivel de la muestra. También, se tiene como propósito

encontrar y establecer las posibles relaciones entre la cultura organizacional actual y preferida de la muestra de colegios; el tipo de investigación es no experimental, transversal y descriptivo, la muestra La muestra por conveniencia se encuentra constituida por los profesores y trabajadores administrativos de cuatro colegios particulares de la ciudad de Huancayo: colegio Andrés Bello 57 encuestados de 90 trabajadores que representa el 63,3%, colegio María Claret 39 encuestados de 57 trabajadores que representa el 68,4%, colegio Andino 45 encuestados de 70 trabajadores que representa el 64,3%, y del colegio Ingeniería 38 encuestados de 62 trabajadores que representa el 61,3%, representando 179 participantes al 42 nivel de unidad de análisis; la cobertura de los entrevistados respecto al total de trabajadores fue de 64,3%. De acuerdo a la metodología propuesta, se aplicaron 190 encuestas de las cuales se consideró solamente 179, como un procedimiento de depuración, porque 11 encuestas estaban con información incompleta, donde los encuestados no contestaron en su totalidad.

Entre sus principales conclusiones mencionan la percepción de la cultura organizacional actual de la muestra de colegios particulares de la ciudad de Huancayo en los niveles de primaria y secundaria se encuentra definida por la cultura de mercado seguido de la cultura jerárquica; mientras que en el área administrativa está definida por la cultura clan seguida por la cultura mercado. La cultura preferida se encuentra determinado por la cultura clan seguida de la cultura de adhocracia; respecto a los atributos características dominantes, unión en la organización, y criterio para el éxito exhiben una la cultura de mercado seguida de la cultura jerárquica; en el atributo liderazgo organizacional predomina la cultura jerárquica seguida de la cultura de mercado; en el atributo énfasis estratégico predomina la cultura mercado seguida de la cultura clan; y en el estilo gerencial predomina la cultura clan seguida de la cultura de mercado. Respecto a la percepción de la cultura deseada predomina, la cultura clan seguida

de la cultura de adhocracia.

## **2.2. Bases teóricas.**

### **2.2.1. Comunicación interna.**

“La comunicación es equivalente al sistema circulatorio del organismo: permite que la sangre, es decir la información, llegue a cada rincón del cuerpo y proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento, por ello, contribuirá en la supervivencia del sistema” menciona Andrade (2017)

Si nos centramos en la comunicación organizacional, se entiende como proceso social, disciplina, conjunto de técnicas y actividades, las cuales se distinguen en dos categorías que depende del público al cual nos dirigimos, comunicación externa y comunicación interna.

La Comunicación externa conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2017, p. 7)

En el presente estudio se ahondará principalmente en esta última categoría, enfocándonos en el público interno de la organización.

#### **A. Tipos de comunicación interna.**

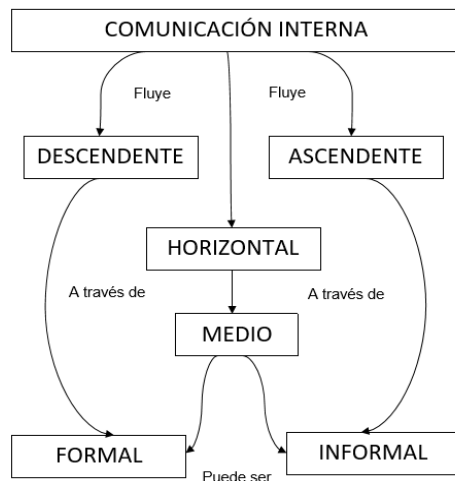
Se clasifica teniendo en cuenta que una es el complemento de la otra, directamente relacionadas con el único objetivo de contribuir en la mejora continua de la institución; depende en

gran medida de los actores y líderes involucrados en la organización, estas son la comunicación formal y comunicación informal.



**Figura 1.** Comunicación organizacional.

Nota: En el esquema se observa que la comunicación interna se divide en dos tipos los cuales permiten contribuir al logro de los resultados, respaldando los objetivos institucionales; en este caso hablamos de la comunicación formal y la comunicación informal. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 2.** Tipos de Comunicación Interna

Fuente: Web Canasto.es. Autor: Javier Cantos

a. Comunicación formal.

Esta se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización, se despliega en términos de relaciones

pautadas que han sido brindadas por la empresa. Es determinada por la cabeza y/o líder ya que sigue las líneas del organigrama institucional, mediante ello podemos conocer la visión del manejo de los flujos de comunicación o información. Este tipo de comunicación se desarrolla en las organizaciones, donde sus miembros se relacionan ya sea por roles o líneas de autoridad (a nivel horizontal y vertical) ello significa que inicia desde los líderes y en forma de cascada a los diferentes actores de la empresa. Así mismo se da (a nivel diagonal) ya que se establece entre personas de distintos niveles, especialidades, áreas y cargos. Los objetivos primordiales de este tipo de comunicación están en: motivar a los miembros de la empresa y brindarles facilidades para la toma de decisiones la misma que contribuirá en el buen funcionamiento de la organización.

b. Comunicación informal.

Este tipo de comunicación nace de las relaciones sociales en la institución. Toda esta información creada se genera de forma no oficial y podría tener o no relación con las diversas actividades de la institución; sin embargo, se da de manera espontánea y está concebida en su mayor parte por las percepciones de los trabajadores. Podríamos decir que este tipo de comunicación es definida como información vaga y confusa, que fueron creadas de alguna fuente poco clara y/o confiable.

De alguna manera se considera a este tipo de comunicación de mayor confianza, desarrollado con familiaridad entre los integrantes de la organización, ciertamente cada vez que una persona requiere comunicarse no siempre dispone de un canal formal.



El tipo de comunicación informal es relacionado directamente con el rumor, que no tiene una estructura, no está bajo el control de los líderes y se mueve a todo nivel de la organización, lo sorprendente es el alcance que tiene el rumor, que incluso trasciende a las familias de los trabajadores.

B. Necesidades de comunicación en la organización.

Según Andrade (2017) es importante considerar la información a brindar a nuestros trabajadores, toda vez que a través de ella se contribuye al logro de objetivos y metas de la organización, son 03 las categorías:

a. Información general sobre la empresa.

- Cultura organizacional (misión, visión, valores, principios)
- Objetivos/metas/estrategias de la organización
- Resultados obtenidos
- Estructura (forma como está organizada la empresa)
- Principales proyectos
- Eventos/actividades/noticias importantes
- Productos y servicios
- Entorno/mercado/competencia
- Centros de trabajo
- Tecnología
- Historia
- Reconocimientos que se otorgan a personas y áreas

b. Información necesaria o útil para el trabajo

- Políticas
- Procedimientos
- Funciones y responsabilidades de las áreas que integran
- a la empresa

- Cambios en la estructura
  - Ingresos y salidas de personal
  - Programas de capacitación y desarrollo
  - Decisiones importantes que se toman en la dirección
- c. Información sobre condiciones de trabajo
- Prestaciones y beneficios
  - Seguridad e Higiene
  - Reglas y disposiciones diversas (p. 18)

Brandolini & González Frígoli (2009) mencionan en su libro Comunicación Interna, que esta contempla en primera instancia al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores), su desarrollo unifica significados, facilita la claridad y sentido al trabajo, ya que genera pertenencia en el empleado.

A. Comunicación organizacional.

Los autores hacen hincapie en que las organizaciones comunican en todo ocasión, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan, es por ello que cualquier vacío de comunicación generalmente puede ser completado por rumores en cualquier organización; a partir de ello se identifican dos tipos, la comunicación externa y la comunicación interna.

En cuanto a la comunicación externa, es la que esta dirigida al público externo, eso implica a todos los actores claves, aun sin formar parte de la organización. Respecto a la comunicación interna es la que administra al público interno de la organización y es la que se va desarrollar y profundizar.

B. Comunicación interna.

Entendida como una herramienta de gestión que a su vez se comprende como una técnica, este tipo de comunicación organizacional es el medio para alcanzar un fin. Unos de los

principales ejes es generar motivación para los trabajadores, para que estos se organicen y enfoquen sus labores con los objetivos de su institución. De acuerdo a Brandolini & González Frígoli (2009) la comunicación interna admite:

- a) Generar la implicación del personal.  
Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- b) Armonizar las acciones de la empresa.  
Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- c) Propiciar un cambio de actitudes (saber, poder, querer).  
A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- d) Mejorar la productividad.  
Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

En base a ello, se afirma que todas las organizaciones cuentan con una comunicación interna ya sea través de un canal formal o informal, los vacíos pueden ser llenados por ruidos (rumores, malos entendidos). Básicamente las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa, así mismo que el objetivo primordial es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de una organización (p. 27)



**Figura 3.** Objetivo de la Comunicación Interna

Fuente: Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes  
- Bandolín, Alejandra

### C. Actores claves de la comunicación interna.

Brandolini & González Frígoli (2009) nos menciona que existen diferentes cargos, líneas directivas y áreas que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque cada cual tienen diferentes propósitos (p. 25)

- *Alta dirección:* orienta al logro de objetivos empresariales en una organización, estos apuntan a potenciar procesos productivos, sociales y económicos, este instrumento fomentara la cultura e identificación. Un mal desarrollo hará que se pierda de vista los objetivos institucionales.
- *Líneas de mando medio:* fomenta el trabajo en equipo, define objetivos de los diferentes cargos, estimula el desarrollo y aprendizaje del equipo. Un mal uso puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradiciendo los procedimientos.
- *Recursos humanos:* genera la participación activa y fomenta la integración de los empleados, así mismo contribuye al clima de trabajo, donde el trabajador se siente

escuchado, valorado. Un mal desarrollo fomentará la falta de armonía, clima tenso, rumores y malestar.

D. Clasificación de la comunicación interna.

En este sentido, se pueden distinguir las formales y las informales, como grandes grupos.

a) La comunicación formal.

Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales (Bandolín & González Frígoli, 2009, p. 34 )

b) La comunicación informal.

Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. Según Knapp, el rumor es una “declaración formulada para ser creída como cierta, relacionada con la actualidad y difundida sin verificación oficial”. La comunicación informal no debe confundirse con el canal informal. Por caso, un desayuno de trabajo es una reunión informal pero la comunicación impartida puede no ser informal ya que proviene de un responsable de la empresa quién está comunicando formalmente algún tema (Brandolini & González Frígoli, 2009, p. 35)

De acuerdo a su Direccionalidad, los autores determinan necesarios para realizar una comunicación eficaz, lo siguiente:

- *Descendente*: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Persigue el objetivo de que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, extender la idea de participación, agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.
- *Ascendente*: está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables, aunque esto crea un clima de tensión y algunas dificultades, sirve para mejorar las acciones. El objetivo es que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos, que afloren energías y potencialidades, fomenta ideas y estimula el consenso.
- *Oblicuas o transversales*: se da no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, aumentar el rendimiento, ganar en eficacia y satisfacción, incrementar la competitividad y dinamizar el potencial creativo y la

Formachuk (2010) menciona que la comunicación Interna es una herramienta indispensable para impulsar la innovación corporativa, en especial aquella que es generada por todos los empleados de la empresa. “Sí, por todos los empleados”. También que la Comunicación Interna es una herramienta que permite movilizar los recursos de una organización conforme a los objetivos marcados por ésta La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento.

La comunicación interna 2.0 debe nacer de un proyecto de transformación organizacional. De nada sirve cambiar la tecnología si la empresa sigue siendo la misma. De acuerdo a este estudio el autor detalla los modelos de comunicación interna 2.0.

A. Acceso y disponibilidad.

Es primordial brindarles a los trabajadores la información necesaria sobre su empresa, que sea de acceso abierto, incluso aquellos documentos que solo estaban orientados a los líderes.

B. Igualdad.

Reducir las diferencias de comunicación entre los receptores y emisores, aquellos que ofrecen información y los que reciben lo brindado. Es momento de decir, “Bienvenidos los “prosumidores”, Bienvenidos aquellos que consumen y producen. Se acabó el “público interno” como único rol.”

C. Usabilidad.

La empresa tiene que brindar recursos para que la realidad

no prohíba lo que la ley permite. Y esto se consigue con plataformas analógicas y digitales simples, accesibles y directas.

D. Participación.

Se intenta promover que todos los actores de una organización puedan generar comunicación que aporte valor, sin embargo, ese proceso toma un tiempo de aprendizaje. Posterior a la práctica se conocerá si los trabajadores desean aprovechar los espacios de aprendizaje para generar información relevante que compartir con la organización.

E. Interacción.

Una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red.

F. Construcción colectiva y colaboración.

Primordialmente la empresa debe reconocer que cada uno de sus miembros pueden aportar ideas de valor, la que contribuya de manera colectiva y evidencie las fortalezas del trabajador.

G. Escuchar, responder y hacer.

La empresa, cuando adhiere a esta cultura, minimiza la lógica "broadcasting", por lo cual practica la escucha activa a sus trabajadores, a fin de conocer opiniones precisas, para posteriormente tomar decisiones oportunas respecto a lo que se conoce.

H. Respeto y reducción del ego.

Una buena comunicación será posible si generamos



respeto y valor ante lo expresado por todos los miembros de la organización.

I. Red e interacción:

Se requiere un modo de comunicación plana, donde la interacción entre los miembros sea abierta, sin ceñirse al organigrama o jerarquía, en la que no interfiera la trayectoria de los miembros de la organización, sino más bien en la que se trabaje en liderazgo y toma de decisiones para todos los miembros.

J. Reducción del control.

Comunicación 2.0 implica comprender que no se puede controlar lo que mencionan los trabajadores o controlar lo que realizan a beneficio de la empresa, bien lo dice (Castells, 2009) "La única pregunta que no admite la red es cómo controlar lo que la gente pública".

K. Desintermediación y horizontalidad.

El rol activo del "prosumidor comunicacional" requiere un espacio en que, cuidando principios básicos de respeto, pueda intercambiar opiniones libremente o prolongar debates por el tiempo que crea necesario. Es un "peer to peer", una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto o la generación de la plaza pública (Formachuk, 2010, p. 36)

### **2.2.2. Cultura organizacional.**

Cameron & Quinn (2006) mencionan que la cultura organizacional se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única, esta representa "cómo están las cosas por aquí", transmite un sentido de identidad a los

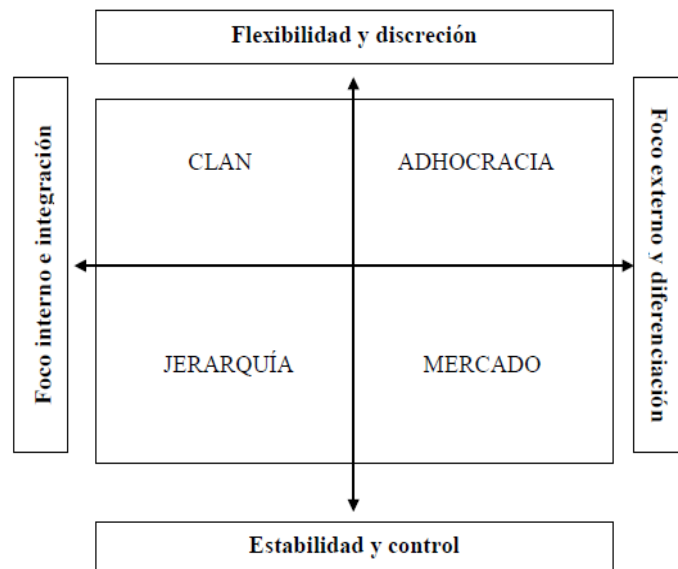
empleados, brindando pautas no escritas y a menudo tácitas de la organización, y refuerza la estabilidad del sistema social.

Se han propuesto múltiples dimensiones, porque la cultura organizacional tiene un alcance muy amplio e inclusivo, ello comprende un complejo, interrelacionado, amplio y ambiguo conjunto de factores.

Si bien es cierto existen dos dimensiones según el Criterio de Eficacia; una dimensión diferencia los efectos criterios de efectividad que resaltan la flexibilidad, discreción y dinamismo. Es decir, algunas organizaciones se consideran eficaces si están cambiando a ser adaptables y orgánicos. Otras organizaciones se consideran eficaces si son estables, predecibles y mecanicistas, eso nos hace ver la versatilidad organizacional y flexibilidad en un extremo a la estabilidad y durabilidad en el otro extremo. En cuanto a la segunda dimensión, diferencia los criterios de eficacia que resaltan una orientación interna, la integración y la unidad de la organización.

Se juntó estas dos dimensiones estableciendo cuatro cuadrantes, cada uno representa un conjunto de indicadores distintos de eficacia organizacional. Según Cameron & Quinn, los cuatro cuadrantes que surgieron de los análisis coinciden precisamente con las principales formas organizativas que se han desarrollado en ciencia organizacional. También coinciden con la teoría de gestión de claves sobre el éxito organizacional, enfoques de la calidad organizacional capacidad, roles de liderazgo y habilidades de gestión.

Todos estos representan suposiciones, orientaciones y valores básicos, los elementos que componen una cultura organizacional. La "OCAI" por lo tanto, es un instrumento que le permite diagnosticar el dominio orientación de su propia organización basada en estos tipos de naturaleza.



**Figura 4.** Marco de valores en competencia

Fuente: Elaboración propia

A. Los cuatro tipos principales de cultura organizacional.

a. La cultura de la jerarquía.

Las organizaciones a inicios del siglo XX querían producir de manera eficiente bienes y servicios para la sociedad. Para lograr esto, Weber (1947) propuso siete características que se conocen como los atributos clásicos de la burocracia: reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, separación, propiedad, impersonalidad, responsabilidad. Estas características fueron eficaces para lograr su objetivo y se adoptaron en organizaciones cuyo desafío primordial era generar eficiencia de manera confiable, fluida y predecible.

Se presumió que la jerarquía o burocracia de Weber era la forma ideal de una organización porque conducía a una estructura estable, eficiente con productos y servicios altamente consistentes, donde el control interno se mantiene mediante reglas, trabajos especializados y decisiones centralizadas (Cameron & Quinn, 2006, p. 42)

La cultura de la jerarquía se caracteriza por una estructura formalizada y un lugar cuidadosamente planificado para trabajar. Los procedimientos rigen lo que la gente hace y los líderes son buenos coordinadores y organizadores, con reglas claras y políticas formales que mantienen unida a la organización.

b. La cultura del mercado.

Esta es otra forma de cultura dentro de una organización y que se hizo popular en la década de 1960. Mientras que las organizaciones se enfrentaban a nuevos retos competitivos, este tipo de cultura se basó en un conjunto de supuestos fundamentalmente diferente al de la jerarquía y se basó en gran parte en el trabajo de Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) y sus colegas. Ellos identificaron un conjunto alternativo de actividades que sirvieron, según ellos, como la base de la eficacia organizacional. El término mercado para este caso se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Está enfocado hacia el entorno externo en lugar del entorno interno.

Prioriza las transacciones con grupos externos tales como; clientes, contratistas, sindicatos y reguladores especializados, el mercado se conduce primordialmente a través de mecanismos económicos, intercambios monetarios principalmente. Es decir, que el enfoque principal de los mercados es realizar transacciones con otras jurisdicciones para crear una ventaja competitiva. Teniendo como objetivo la rentabilidad, los resultados finales y la base de clientes seguro.

La competitividad y la productividad en las organizaciones

de mercado son logrados a través de poner mayor compromiso en el posicionamiento externo y control, mejorando y superando a la competencia con liderazgo. Puesto que los líderes son productores y competidores, duros y exigentes dentro de la organización y esto es muy importante para el logro de sus objetivos. Una característica de la cultura de mercado es una cultura orientada a resultados en el lugar de trabajo.

c. La cultura del clan.

Una tercera forma de observar a una organización ideal está representada por esta cultura, llamada así por su similitud con una organización de tipo familiar, como la forma de clanes en Japón con valores y metas compartidos con cohesión, participación, individualidad y un sentido de "nosotros" impregnado. Es reflejada como una gran familia. Las características de las organizaciones de tipo clan son el trabajo en equipo, programas de participación y compromiso corporativo con los empleados.

Estas características fueron evidenciadas por el trabajo en equipo, teniendo reconocimientos al trabajo logrado (no individual), también se evidenció que contrataron y despidieron a sus propios miembros, círculos que animaban a los trabajadores a expresar sugerencias sobre cómo mejorar su propio trabajo y el desempeño de la organización y un entorno de empoderamiento para los empleados.

Algunas suposiciones básicas en la cultura de un clan son que el entorno, es la mejor manera y más adecuada de gestionar el desarrollo de los empleados a través del trabajo en equipo. Es mejor pensar en los clientes como

socios y que la empresa está en el ejercicio de desarrollar un ambiente de bienestar laboral, desde ese punto de vista el reto primordial de la gerencia es empoderar a los empleados y facilitarles su trabajo con compromiso y lealtad.

Se caracteriza por un lugar para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas, donde prima el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Es como una gran familia o familia extensa.

Se piensa en los líderes como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad y tradición donde el compromiso es alto. Priorizando el beneficio a largo plazo del desarrollo individual, con alta coherencia de valores, principios y moral son importantes. El éxito se define en términos de clima fraternal y preocupación por las personas.

d. La cultura de la adhocracia.

A medida que el mundo ha desarrollado y pasó de la era industrial a la era de información, surgió un cuarto tipo ideal de organización. Es una forma de organización que es más sensible a este gran cambio, con condiciones cada vez más aceleradas que tipifican a la organización en el siglo XXI.

Con la mitad rápidamente decreciente son los que conduce al éxito, que las organizaciones están principalmente en el negocio de desarrollar nuevos productos, servicios y preparar para el futuro, ya que el objetivo de la gestión es de fomentar el espíritu emprendedor, con creatividad y actividad "a la vanguardia". Fue así que la adaptación y la

innovación conducen a nuevos recursos y rentabilidad, por lo que se hizo énfasis en la creación de una visión del futuro, anarquía organizada e imaginación disciplinada. (Cameron & Quinn, 2006, p. 52)

La raíz de la palabra adhocracia es ad hoc, implica que es algo temporal, especializado y dinámico. La mayoría de la gente ha servido en un grupo de trabajo o comité ad hoc, se ha disuelto tan pronto esta hecha la tarea completa.

Las adhocracias son temporales. Esto se ha caracterizado como "tiendas de campaña en lugar de palacios" en el sentido de que pueden reconfigurarse rápidamente cuando surgen nuevas circunstancias. El objetivo principal de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, flexibilidad, creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son típicos.

Se caracteriza por un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente saca el cuello y se arriesga. El liderazgo efectivo es visionario, innovador y orientado al riesgo. Lo que sostiene esta forma en la organización conjunta es el compromiso, con la experimentación y la innovación. El atractivo está en estar a la vanguardia de los nuevos conocimiento, productos y servicios.

Disponibilidad para el cambio y el encuentro con los nuevos desafíos estos son importantes. El empleo a largo plazo de la organización, la prioridad es el crecimiento rápido y la adquisición de nuevos recursos. Éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

**Tabla 1**

*Perfil de cultura organizacional*

<p style="text-align: center;"><b>La cultura del clan</b></p> <p>Un lugar muy agradable para trabajar donde las personas comparten mucho de sí mismas. Es como una familia extensa. Los líderes, o el jefe de la organización, se consideran mentores y, tal vez, incluso figuras parentales. La organización se mantiene unida por la lealtad o la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de recursos humanos y concede gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. La organización valora el trabajo en equipo, la participación y el consenso.</p>	<p style="text-align: center;"><b>La cultura de la adhocracia</b></p> <p>Un lugar de trabajo dinámico, emprendedor y creativo. La gente saca se arriesga. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso y la innovación. El énfasis está en estar a la vanguardia. La organización a largo plazo énfasis está creciendo y adquiriendo nuevos recursos. El éxito significa obtener productos o servicios nuevos y únicos. Ser un líder de productos o servicios es importante. La organización fomenta la iniciativa individual y libertad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>La cultura de la jerarquía</b></p> <p>Un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que hace la gente. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, que buscan la eficiencia. Mantener una organización que funcione sin problemas es de suma importancia. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento con operaciones eficientes y sin problemas. El éxito se define en términos de entrega confiable, programación fluida y bajo costo. La dirección de los empleados se preocupa por la seguridad y la previsibilidad del empleo.</p>	<p style="text-align: center;"><b>La cultura del mercado</b></p> <p>Una organización orientada a resultados. La principal preocupación es hacer el trabajo. Las personas son competitivas y están orientadas a objetivos. Los líderes son conductores duros, productores y competidores. Son duros y exigentes. El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y el logro de metas y objetivos medibles. El éxito se define en términos de participación de mercado. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes. El estilo organizativo es duro competitividad.</p>

Fuente: Elaboración propia

<p>Tipo de cultura: CLAN Orientación: COLABORATIVA Tipo de líder: Facilitador Mentor Formador de equipos Valores clave: Compromiso Comunicación Desarrollo Teoría de la eficacia: El desarrollo Humano y la participación producen eficacia.</p>	<p>Tipo de Cultura: ADHOCRACIA Orientación: CREATIVA Tipo de líder: Innovador Emprendedor Visionario Valores clave: Resultados Innovadores Transformación Agilidad Teoría de la eficacia: El ser innovador, la visión y los nuevos recursos producen eficacia.</p>
<p>Tipo de cultura: JERARQUÍA Orientación: CONTROLADORA Tipo de líder: Coordinador Monitor Organizador Valores claves: Eficiencia Coherencia Uniformidad Teoría de la eficacia: El control y la eficiencia junto unos procesos capaces producen eficacia.</p>	<p>Tipo de cultura: MERCADO Orientación: COMPETITIVA Tipo de líder: Muy exigente Competidor Productor Valores clave: Cuota de mercado Consecución de objetivos Rentabilidad Teoría de la eficacia: La competencia agresiva y el enfoque al cliente producen eficacia.</p>

**Figura 5.** Los valores contrapuestos del liderazgo, la eficacia y la teoría organizacional

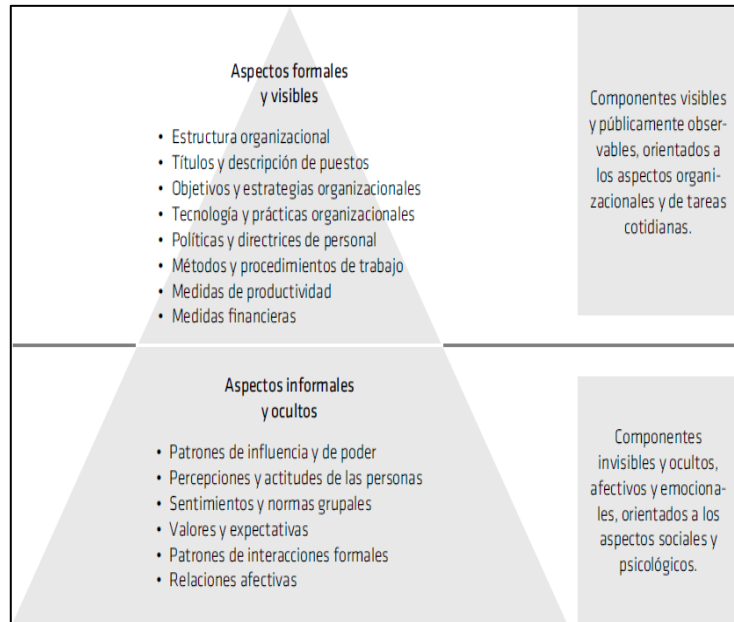
Fuente: Diagnosing and changing Organizational culture Based on the competing values framework.



Chiavenato (2011) define a la cultura organizacional como normas informales que no están escritas, sino más bien se enfocan en la conducta del día a día de parte de los miembros en una empresa, estas actitudes están dirigidas frecuentemente en los objetivos organizacionales. “Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización” (p. 72)

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido se asemeja a un iceberg.

- Si analizamos el iceberg, en los “aspectos formales y visibles”, observaremos las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos.
- En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. (Chiavenato, 2011, p. 72)



**Figura 6.** El iceberg de la cultura organizacional.

Fuente: Libro administración de recursos humanos - El capital humano de las organizaciones Autor: Idalberto Chiavenato

#### A. Características de la cultura organizacional.

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. (Chiavenato, 2011, p. 73) menciona que “Es una composición compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización”.

Seis características primordiales sobre la cultura organizacional se detallan a continuación.

##### a. Regularidad en los comportamientos observados.

Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

##### b. Normas.

Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

##### c. Valores predominantes.

Valores que la organización defiende en primera instancia

y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

d. Filosofía.

Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

e. Reglas.

Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

f. Clima organizacional.

Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo; cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera (p. 73)

Schein (2004) Las culturas empresariales son perfectamente “visibles” y “tangibles”, este fenómeno es real e impactante, tanto en la sociedad, como en una empresa o incluso solo de una reunión. El rendimiento individual y empresarial, las opiniones que los miembros de una determinada empresa tienen sobre ella, se comprenden tan solo si se considera la cultura de la empresa. En alguna oportunidad la cultura como tal ha sido confundida y malinterpretada con el clima, filosofía, ideología, estilo, manera en que se dirige a la gente, entre otros.

A. Niveles de cultura.

a. Nivel 1 – producciones.

El Nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que se da por su entorno físico y social, cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus

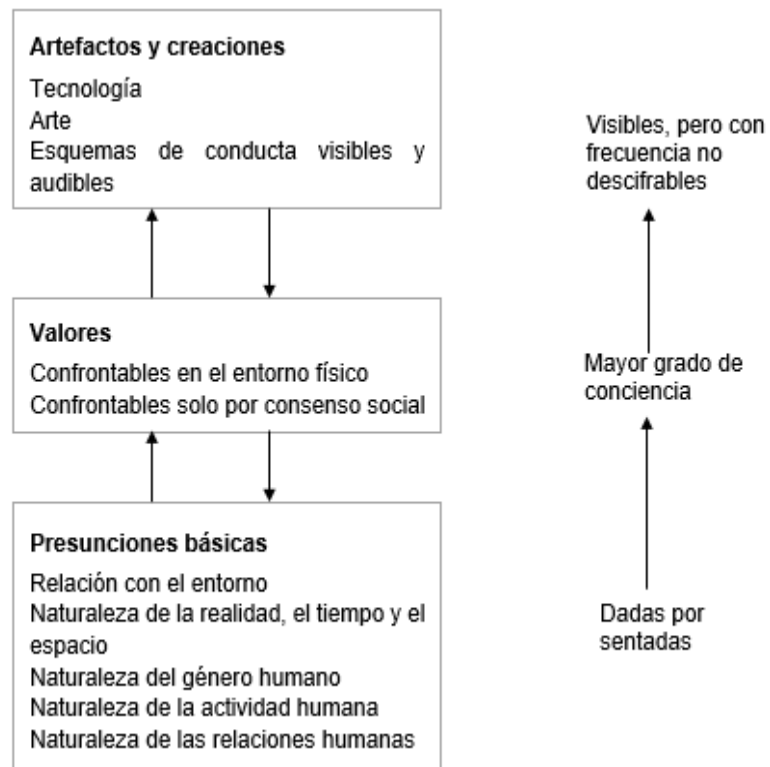
miembros. Cuando se repasan las descripciones culturales, es frecuente descubrir que los observadores se inclinan por la relación de distintos tipos de artefactos, con lo que dan forma a descripciones incomparables entre sí (Schein, 2004, p. 31)

b. Nivel 2 – valores.

Todo aprendizaje cultural refleja los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, alguien propone una solución, si esta prospera el valor pasa gradualmente por un proceso de transformación. Es probable que, si conseguimos deducir los más importantes valores añadidos de una empresa, habremos descrito y entendido la cultura (Schein, 2004, p.31)

c. Nivel 3 - presunciones subyacentes básicas.

Son teorías en uso, presunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros de una organización a percibir, pensar y sentir las cosas. Estas presunciones tienden a ser in confrontables e indiscutibles. Pueden distorsionar los datos y dar lugar a situaciones contradictorias. (Schein, 2004, p. 33).



**Figura 7.** Niveles de cultura y su interacción

Fuente: Cultura empresarial y el liderazgo

Los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una demanda de calidad. En alguna oportunidad todos hemos realizado un viaje, durante este observo diversas características de cultura. Socializamos con lenguas, costumbres y paisajes nuevos, pero a su vez desconocidos para nosotros en la que incluso actitudes imprevisibles pueden ser inquietantes.

Lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y la integración de sus procesos internos. Para explicar estas funciones de manera más completa, habrá que relacionar, desde una perspectiva evolucionista, las cuestiones en las que un grupo o empresa se enfrenta desde su origen hasta sus fases de madurez y declive. Mientras que puede resultar difícil, y a veces hasta imposible estudiar los orígenes culturales y las funciones en unidades étnicas

cuya historia se pierde en el tiempo, no es de ningún modo imposible estudiar estos aspectos en el caso de grupos, empresas o profesiones cuya historia y evolución son asequibles (Schein, 2004, p. 65)

Sin un grupo no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas, y no de un grupo. De manera que cabe considerar el crecimiento del grupo y la formación de la cultura como dos caras de la misma moneda, siendo ambas el resultado de las actividades de los líderes. Por consiguiente, lo que necesitamos entender es cómo las intenciones individuales de los fundadores, líderes o inspiradores de una organización, sus propias estimaciones de la situación, sus presunciones y valores, llegan a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y validadas consensualmente, para pasar a los nuevos miembros como la manera correcta de definir la situación. (Schein, 2004, p. 65)

Schein, desarrolló seis dimensiones:

- Relación de la empresa con su entorno.
- Naturaleza del contexto y la verdad.
- La naturaleza de tiempo
- La naturaleza de espacio
- Naturaleza humana en general.
- Actividad humana.
- Relaciones humanas.

Robbins & Judge (2013) menciona que es un método que se comparte con todos los miembros de la organización, el autor desarrollo siete características primordiales consideradas como esencia para un lugar propicio.

A. Innovación y toma de Riesgos.

Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.

- B. Atención a los detalles.  
Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- C. Orientación a los resultados  
Grado en que la Gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
- D. Orientación a la gente.  
Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
- E. Orientación a los Equipos.  
Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
- F. Dinamismo.  
Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
- G. Estabilidad.  
Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo y no en el crecimiento. (p. 512)

Estas características se han desarrollado de manera ascendente, de menor a mayor nivel de influencia. Entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si

les gusta. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven a su organización ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares. (Robbins & Judge, 2013, p. 514). Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que la satisfacción laboral es evaluativa.

### **2.2.3. Descripción de la empresa.**

#### **A. Historia de la empresa.**

La institución educativa privada, se ubica en el Departamento de Pasco, capital y provincia de Cerro de Pasco, la idea de formar una institución educativa particular surgió como reto por parte de la Mg. Marisol Lino Castillo, quien el año 2004 asumió la primera administración, quien posteriormente se incorpora la sociedad de la Corporación “BONI S.A.C” quien regenta la Institución Educativa privada R.D. N.º 0246-2004- DREP, en el afán de producir por ellos mismos un trabajo honorable y respetuoso, probablemente no imaginaron que, esta innovadora idea promovería empleo para más personas, hoy en día estamos enfocados en servir a una ciudad y nos centramos en la formación científica, tecnológica, investigativa e innovadora que se encuentra en aras del desarrollo y progreso.

El objetivo es brindar una enseñanza de calidad con maestros probos en cualquier materia, siendo prueba fehaciente de lo mencionado, los logros que los alumnos con su sacrificio,



esfuerzo obtuvieron y siguen obteniendo en diversos concursos en la región Pasco y otras regiones.

La consolidación de la institución educativa trae consigo un crecimiento de empleados, desde la formación de la institución desfilaron una serie de maestros y maestras, quienes dejaron con mucho aprecio su granito de arena para continuar con el crecimiento de nuestra institución, actualmente se cuenta con un total de 731 alumnos.

En el marco conceptual se propone una educación científica y transformadora con competencia, capacidades y actitudes que conlleve a la formación integral de los estudiantes, delineada en la visión, misión y valores que venimos construyendo como una nueva alternativa de educación y formación de las nuevas generaciones, aspirando trascender en el desarrollo educativo a nivel regional, macro regional, nacional e internacionales.

Se establecieron 3 criterios directrices: creciendo con valores, ciencia y transformación marcando la diferencia con Formación Integral propuesta Educativa desde los Andes del Perú para el Mundo.

**B. Misión.**

Desarrollamos la formación integral con aprendizajes significativos y eficaces con énfasis en el pensamiento crítico, colectivo, creativo y complejo con conocimientos científicos, tecnológicos, eco sostenibles y humanísticos con calidad de vida aplicando la currícula por competencias que desarrolle capacidades, contenidos, actitudes y valores con la guía de profesionales multidisciplinarios en alianza con los padres y la comunidad.

C. Visión.

Somos una institución de excelencia educativa que desarrolla la ciencia, la tecnología y el humanismo para consolidar la formación integral con liderazgo y armonía personal, social y con la naturaleza que desarrolla el pensamiento y conocimiento complejo, crítico, virtual y transformador a través de la investigación e innovación desde su identidad sociocultural para el mundo global acordes a los estándares nacionales e internacionales.

D. Valores.

- Responsabilidad
- Respeto
- Laboriosidad
- Honestidad
- Solidaridad
- Identidad
- Perseverancia
- Tolerancia

E. Lema de la Institución

- Humildad
- Perseverancia
- Disciplina

### **2.3. Definición de términos básicos**

- A. Compromiso. Meyer, Allen, & Smith (1993) definen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, así como la implicación de dicho estado sobre la decisión de desvincularse o no como miembro de la misma. Los autores consideran que la definición de compromiso incluye tres componentes: compromiso como un vínculo afectivo con la

organización (compromiso afectivo), compromiso como una valoración del costo por desvincularse de la organización (compromiso de permanencia) y compromiso como la obligación de mantenerse vinculado a la organización (compromiso normativo)

- B. Comunicación Interna. La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2017)
- C. Cultura organizacional. Cameron & Quinn (2006) La cultura organizacional se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única, esta representa "cómo están las cosas por aquí", transmite un sentido de identidad a los empleados, brindando pautas no escritas y a menudo tácitas de la organización, y refuerza la estabilidad del sistema social.
- D. Facilitador. Schwarz (2002) Define facilitador como la persona que ayuda a un grupo a entender los objetivos comunes hay muchos tipos de facilitadores, en función del tipo de ámbito en el que se desarrollen las actividades de los integrantes.
- E. Institución Educativa Integrada. MINEDU (2018) Institución educativa que funciona en un mismo local y atiende a más de un nivel educativo en educación básica regular.
- F. Institución. Knight (1992) definió a una institución como "un conjunto de reglas que estructuran de cierta manera las interacciones sociales". Una conducta reiterada, adquiere un peso normativo y así ayuda a estabilizar el equilibrio institucional. Cuando se ven los

efectos de las instituciones en los individuos o de los individuos en las instituciones, los aspectos de las instituciones se entrelazan.

- G. Liderazgo. Goleman (1995) lo define como “el arte de persuadir a los demás, buscando motivarlos hacia el logro de un objetivo común, un requisito básico para ser buen líder es el conocimiento de uno mismo, en dos aspectos: ser conscientes de las emociones y la autoconfianza”.
- H. Organización. Chiavenato (2000) menciona que es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planteados con el ambiente.
- I. Sistema Educativo. Solórzano Robledo, define como el conjunto organizado de servicios y acciones educativas llevados a cabo por el Estado (nacional, provincial o municipal) o reconocidos y supervisados por él a través de los Ministerios de Educación (u organismos equivalentes) en función de una normativa nacional, provincial o municipal. El sistema educativo comprende los niveles de enseñanza y otros servicios educativos. A su vez, éstos se organizan en distintas modalidades educativas (Ley Orgánica de Educación (2009) Capítulo 3, Art. 24)
- J. Transformación. Manucci (2019) define algo que implica la creación de nuevas condiciones de vida interna que permitan una adaptación activa a las exigencias del entorno. La particularidad de los sistemas sociales es que la calidad de las emociones define el resultado del proceso de transformación y el modo de adaptación.
- K. Valores organizacionales. Tamayo (1996) Define como principios o creencias referentes a metas organizacionales deseadas, que

orientan el funcionamiento de la empresa y están al servicio de intereses individuales, colectivos o mixtos.

## **Capítulo III**

### **Hipótesis y variables**

#### **3.1. Hipótesis.**

##### **3.1.1. Hipótesis general.**

La comunicación interna influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas.**

- La comunicación formal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.
- La comunicación informal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

#### **3.2. Operacionalización de variables.**

##### **3.2.1. Definición conceptual de las variables.**

Andrade (2017) para el autor la comunicación interna es definida como las actividades que se efectúan en una institución en búsqueda de generar impacto positivo en las relaciones interpersonales de sus miembros, para ello se hará uso de múltiples herramientas que permita mantenerlos informados, compactados, pero sobre todo motivados, ya que ello permitirá alcanzar los objetivos empresariales. Cameron & Quinn (2006) La cultura organizacional se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única, esta representa "cómo están las cosas por aquí", transmite un sentido de identidad a los empleados, brindando pautas no escritas y a menudo tácitas de la organización, y refuerza la estabilidad del sistema social.

### **3.2.2. Definición operacional de las variables.**

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (Andrade, 2017, p. 1)

Dimensiones de comunicación interna, desarrolladas en la presente investigación:

#### **A. Comunicación formal.**

Esta se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización, se despliega en términos de relaciones pautadas que han sido brindadas por la empresa. Es determinada por la cabeza y/o líder ya que sigue las líneas del organigrama institucional, mediante ello podemos conocer la visión del manejo de los flujos de comunicación o información.

#### **B. Comunicación informal.**

Este tipo de comunicación nace de las relaciones sociales en la institución. Toda esta información creada se genera de forma no oficial y podría tener o no relación con las diversas actividades de la institución; sin embargo, se da de manera espontánea y está concebida en su mayor parte por las percepciones de los trabajadores. Podríamos decir que este tipo de comunicación es definida como información vaga y confusa, que fueron creadas de alguna fuente poco clara y/o confiable.

Cameron & Quinn (2006) La cultura organizacional se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito que hacen que una organización sea única, esta representa "cómo están las cosas por aquí", transmite un sentido de identidad a los empleados, brindando pautas no escritas y a menudo tácitas de la organización, y refuerza

la estabilidad del sistema social.

Dimensiones de la cultura organizacional, desarrolladas en la presente investigación:

A. Ambiente.

Estas mencionan las características claves de la institución, desde su creación y como ha sido su desenvolvimiento durante los años, mediante esta se presentan algunos rasgos determinados por situaciones dominantes.

B. Liderazgo.

Tiene su base en el líder de la organización, este cuenta con habilidades específicas para detectar las fortalezas y debilidades de cada uno de los miembros de la institución, a partir de ello orientarlos hacia la mejora. Hace referencia a la motivación e influencia hacia los empleados.

C. Gestión talentos.

Se puede definir como la administración de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y la empresa. Aquí se trabaja aspectos relacionados con la gestión organizacional y recursos humanos tales como: contrataciones, pago de nóminas, vacaciones, etc.

D. Compromiso.

Entendido como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado que genera compromiso, este vínculo es fuerte, los empleados de la institución se involucran en todas las actividades de la institución.

E. Desarrollo.

En este proceso hay una estructura que contribuye a los equipos de trabajo, el gestionar a la organización, enfatizando ciertos aspectos que finalmente contribuyan al objetivo general.

F. Éxito.

Esta dimensión selecciona los métodos apropiados para cumplir con los objetivos de una organización, para ello se identifica a



los actores claves y se desarrolla los indicadores de medición.

### 3.2.3. Matriz de la operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Comunicación Interna	Comunicación Formal	Comunicación descendente
		Comunicación ascendente
		Comunicación horizontal
		Comunicación diagonal
Cultura organizacional	Comunicación Informal	Rumores
	Ambiente	Ambiente acogedor
	Liderazgo	Liderazgo
	Gestión talentos	Estilo directivo
	Compromiso	Unión de la institución
	Desarrollo	Desarrollo humano
	Éxito	Éxito

## **Capítulo IV**

### **Metodología del estudio**

#### **4.1. Método, enfoque, tipo, alcance, nivel de la investigación**

##### **4.1.1. Método.**

La presente investigación utilizó el método científico, el cual se conoce por teoría, que es el conjunto de pasos o procedimientos sistemáticos para lograr un objetivo o estudiar un problema o fenómeno (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014)

Fernández y Baptista (2014) fundamentan que los pasos que se siguen en este método permitirán construir el conocimiento que servirán para futuras investigaciones.

Asimismo, se utilizó el método deductivo, en este tipo de investigaciones se parte desde las hipótesis para nuevas deducciones. Se infiere la hipótesis desde principios, leyes o sugeridas por datos empíricos, para aplicar leyes deductivas y predecir a través de verificaciones empíricas cuando existe correspondencia con los hechos y se comprueba la veracidad o no de la hipótesis inicial. (Rodríguez & Pérez, 2017)

##### **4.1.2. Enfoque.**

La presente investigación es del enfoque cuantitativo, según Niglas (2010) este enfoque se refiere a aquellos estudios en los cuales se realizan conteos numéricos y métodos matemáticos (citado en Hernández & Mendoza, 2018). Por otro lado en la actualidad este enfoque implica procesos organizados secuencialmente para comprobar algunas suposiciones.

##### **4.1.3. Tipo**

La investigación es del tipo aplicada, según Sánchez, Reyes y Mejía

(2018), este tipo de investigación es pragmática o utilitaria que utiliza y aprovecha los conocimientos para solucionar problemas de manera inmediata.

#### **4.1.4. Alcance.**

El alcance de la investigación es descriptivo, según Hernández y Mendoza (2018), este tipo de alcance tiene la finalidad de especificar las propiedad, conceptos, variables o hechos dentro de un contexto determinado, se recaba información sobre las variables para describirlos o caracterizarlos. Asimismo tiene el alcance correlacional, al respecto Hernández y Mendoza (2018), mencionan que este tipo de investigación busca medir la relación existente entre las variables de estudio, en este caso las dos variables (valores personales y desempeño laboral), en un contexto en particular, asimismo los resultados de esta investigación permitirán determinar un grado de predicción.

#### **4.1.5. Nivel de investigación.**

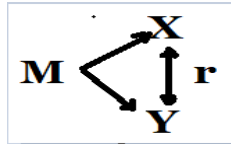
Tipo de investigación es Descriptivo, según Ñaupas & et.al. (2013) menciona que es una investigación de segundo nivel, inicial, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones o de los procesos sociales.

Este nivel podría denominarse investigación diagnóstica, o de levantamiento de datos, ya que responde a preguntas del tipo: ¿Cómo es X?, ¿Cuál es la relación entre X y Y?, ¿Qué diferencias existen entre A y B?, ¿Cómo se comporta X?, ¿Cómo se clasifica X?, ¿Dónde está X?.

#### **4.2. Diseño de la investigación.**

El presente estudio de investigación es no experimental de corte transaccional y de tipo descriptivo correlacional. Se considera no experimental ya que no se

manipulará las variables. Así mismo este estudio es de corte transaccional debido a que se recolectará información en un tiempo específico, ayudando a la descripción de cada variable para posteriormente analizar la relación entre ellas.



**Leyenda:**

M: Muestra

X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

r: Relación

### **4.3. Población y muestra.**

#### **4.3.1. Población.**

El tamaño de la población de estudio está constituido por N=35 trabajadores de la Institución Privada (directivos 2, administrativos 8 y docentes 25).

#### **4.3.2. Muestra.**

La muestra se considera censal pues se seleccionó el 100% de la población al considerarla un número manejable de sujetos. Este sentido Ramírez (1997) establece la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra.

### **4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

#### **4.4.1. Técnicas de recolección de datos.**

El estudio utilizó la técnica de la encuesta para medir ambas variables. El objetivo del análisis de datos fue validar la relación que tiene la comunicación interna con la cultura organizacional.

#### **4.4.2. Instrumentos de recolección de datos.**

A. Cuestionario para la comunicación interna.

Para la medición de variable comunicación interna se usó la escala de Likert, método que fue desarrollado por Rensis Likert, la cual se compone de 24 preguntas relacionada con las

dimensiones propuestas por Horacio Andrade, se emplea frecuencia de cinco valores (Nunca – Casi Nunca – A veces – Casi Siempre – Siempre)

B. Evaluación de Cultura Organizacional (Cameron & Quin).

Para medir la variable cultura organizacional se usó el instrumento OCAI (Cameron & Quinn, 2006, p.23)., la cual se utiliza para diagnosticar la cultura, los pasos a seguir son:

- Paso1 (AHORA) Identificar la cultura actual de la organización.
- Paso 2 (PREFERIDA) Identificar la cultura, que los miembros de la organización, piensan desarrollar para satisfacer las demandas futuras del ambiente y las oportunidades que la empresa enfrentará.

El cuestionario OCAI (Organizational Culture Assesment Instrument), Instrumento de evaluación de la cultura del año 2016, San Francisco, Estados Unidos, publicado por Jossey - Bass A Wiley Imprint, 24 preguntas y valores de las respuestas desde 0 a 100.

#### **4.5. Técnicas de análisis de datos.**

Para presentar los resultados se utilizarán tablas de distribución de frecuencia o gráficos estadísticos por tratarse de instrumentos con una medición de escala ordinal.

Para las pruebas de hipótesis se utilizarán estadígrafos no paramétricos como la Rho de Spearman, las mismas que nos brindarán datos del logro de los objetivos correlacionales planteados.

El recurso para el análisis será el SPSS V.26.

## Capítulo V

### Resultados

#### 5.1. Resultados y análisis.

La presente investigación trato de la influencia de la Comunicación interna y la Cultura organizacional, para ello se usó dos instrumentos para cada variable con su respectiva escala de Likert y para la cultura organización de Cameron & Quinn.

Para lograr los resultados se trabajó primero en 02 fases, que detallaremos a continuación.

##### 5.1.1. Fase I: Identificación del tipo de comunicación interna.

Se buscó conocer cuál es el nivel de comunicación interna que predomina en la Institución educativa privada y cuáles son las características más relevantes.

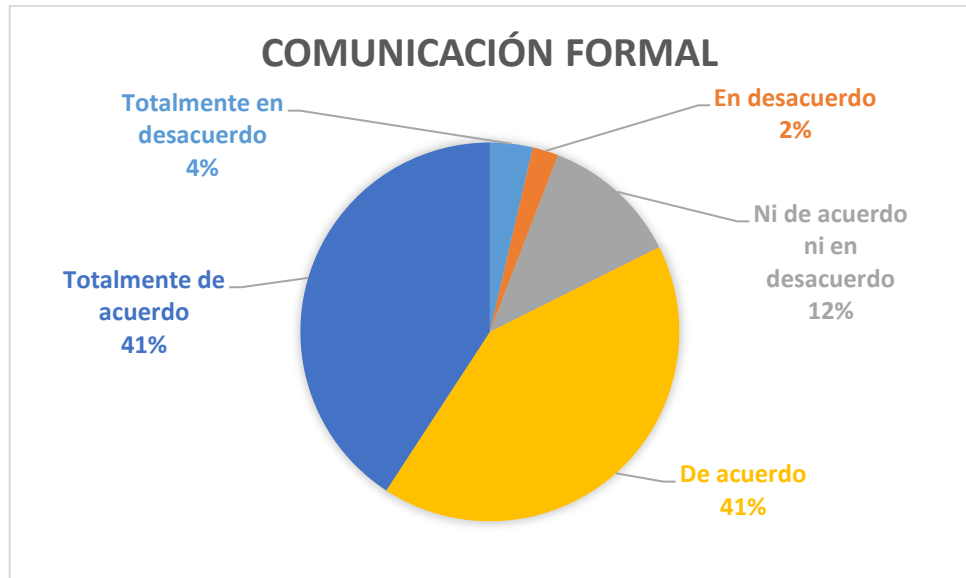
**Tabla 2**

*Resultado en su totalidad de la comunicación formal*

Escala	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	23	4.0
En desacuerdo	14	2.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	12.0
De acuerdo	262	41.0
Totalmente de acuerdo	257	41.0
Total	630	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar la tabla 5 se muestra que un 41% las respuestas se centran a totalmente de acuerdo y de acuerdo, asimismo con un 4% en totalmente en desacuerdo.



**Figura 8.** Instrumento de comunicación interna (dimensión 1)

Fuente: Elaboración propia.

Así también respecto a la dimensión comunicación formal, determinada por el cuestionario de comunicación interna, se identificó, que el 41% de los trabajadores encuestados opinan que de acuerdo y totalmente de acuerdo desarrollan una comunicación formal en la organización.

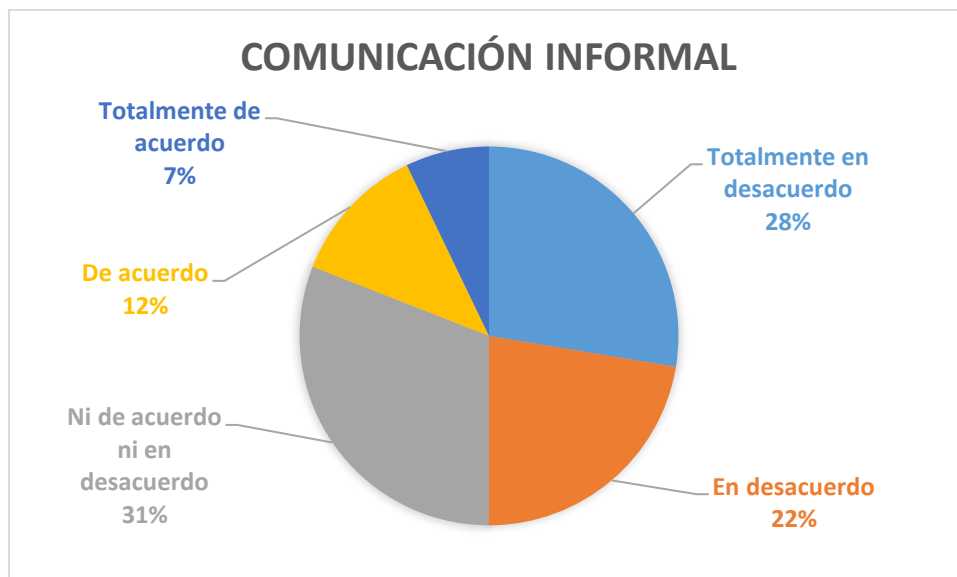
**Tabla 3**

*Resultado en su totalidad de la comunicación informal*

Escala	Cantidad	%
Totalmente en desacuerdo	58	28
En desacuerdo	47	22
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	65	31
De acuerdo	25	12
Totalmente de acuerdo	15	7
Total	210	100

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar la tabla 6 se muestra que un 28% de los encuestados han contestado en totalmente en desacuerdo con la comunicación informal seguido en desacuerdo con un 22%.



**Figura 9.** Instrumento comunicación interna (dimensión 2)

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar las respuestas de la comunicación informal, podemos determinar una vez más que no se cuenta con los procedimientos escritos, y primer lugar con un 31% de los encuestados manifiestan que ni de acuerdo ni en desacuerdo, con 28% manifiestan que están en totalmente en desacuerdo y con un 22% en desacuerdo.

#### **5.1.2. Fase II: Identificación del nivel de cultura organizacional.**

Respecto a la cultura organizacional “ahora” en la institución educativa privada, se comprobó que se despliega la cultura de tipo “Clan”, con una participación de 28%, seguido por la cultura “Adhocracia” y “Mercado” con una participación de 24% en ambos casos, finalmente la cultura “Jerarquía” con una participación de 23% que en conjunto representan el 100%. Respecto a la cultura organizacional “preferida” está determinado por la cultura “Clan” 31% seguido por la cultura la “Adhocracia” y cultura “Mercado” de 24% y cultura “Jerarquía” con una participación de 21% que en conjunto representa 100%.

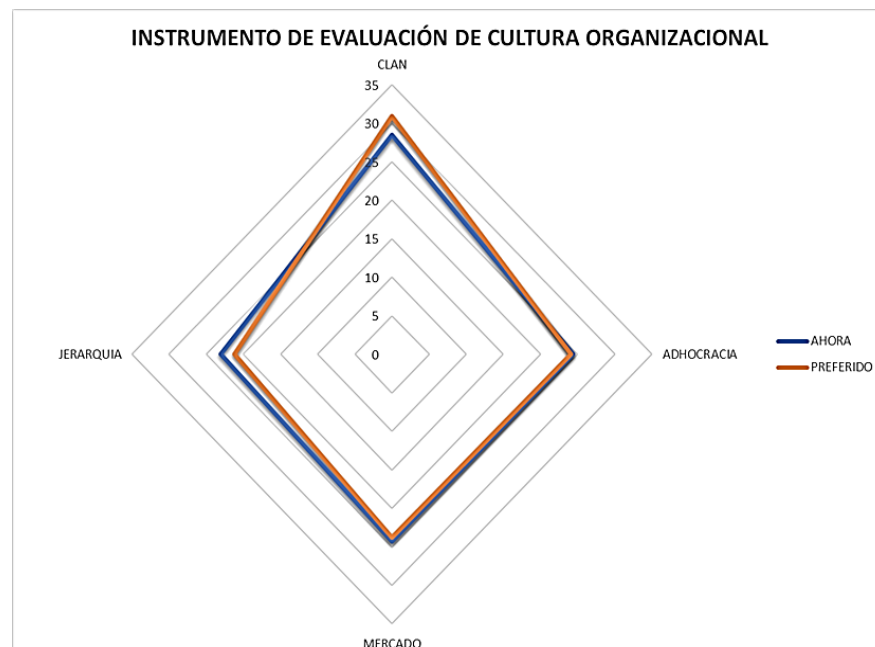


**Tabla 4**

*Resultado de la variable cultura organizacional*

Cultura	Ahora	Preferido
Clan	28	31
Adhocracia	24	24
Mercado	24	24
Jerarquía	23	21
Total	100	100

Fuente: Elaboración propia.



**Figura 10.** Perfil de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia.

Con estos resultados se determina que el tipo de cultura organizacional que se desarrolla en la Institución Educativa privada, la organización presenta una cultura “Clan” especificando las características de este, la organización es considerada por los trabajadores, una empresa agradable para laborar, tanto en ambiente, liderazgo, gestión de talentos, compromiso, desarrollo y finalmente con el éxito.

Se caracteriza por considerar a la empresa como una gran familia, de manera que el personal de la organización comparte muchos

valores y objetivos, el estilo de dirección promueve el trabajo en equipo, el consenso y la participación. Como afirma Hellriegel y Slocum, (2009) la cultura de clan se caracteriza por la tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la auto administración y la influencia social. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajos por un sueldo, entienden que la contribución a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual.

El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables de sus actos ante la organización. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos.

El clan está consciente de la singularidad de su historia y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen de estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentido de identificación y reconocen su destino común en la organización.

## **5.2. Prueba de normalidad.**

### **5.2.1. Formulación de $H_0$ y $H_1$ . – Variable comunicación interna y cultura organizacional.**

#### **Variable independiente**

**H<sub>0</sub>:** Los datos de la variable comunicación interna no tienen distribución normal.

**H<sub>1</sub>:** Los datos de la variable comunicación interna tienen una distribución normal.

**Variable dependiente**

**H<sub>0</sub>:** Los datos de la variable cultura organizacional no tienen distribución normal.

**H<sub>1</sub>:** Los datos de la variable cultura organizacional tienen una distribución normal.

- A. Nivel de significancia.
  - Confianza 95%
  - Significancia (alfa) 5%
- B. Prueba estadística a emplear.
  - Prueba de Kolmogorov – Smirnov
- C. Criterio de decisión
  - H<sub>0</sub> - p<0,05
  - H<sub>1</sub> - p>0,05

**Tabla 5**

*Prueba de normalidad de las dos variables*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	0,130	35	0,145	0,916	35	0,011
Cultura organizacional	0,131	35	0,138	0,927	35	0,023

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia.

De la tabla 5 podemos analizar la prueba de normalidad para las dos variables y se determina que las dos variables con la prueba de Shapiro-Wilk datos menores a 50 datos el nivel de significancia es de 1,10% y 2,3% respectivamente para cada variable y aceptamos la hipótesis nula en donde los datos no son normales y se aplicó una

estadística no paramétrica y el estadístico para la correlación es el Rho de Spearman.

#### Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La distribución de VAR00001 es normal con la media 4 y la desviación estándar 1,022.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
2	La distribución de VAR00002 es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,860.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
3	La distribución de VAR00003 es normal con la media 4 y la desviación estándar 1,040.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
4	La distribución de VAR00004 es normal con la media 4 y la desviación estándar 0,891.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
...				
22	La distribución de VAR00022 es normal con la media 2 y la desviación estándar 1,087.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
23	La distribución de VAR00023 es normal con la media 2 y la desviación estándar 1,288.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,001 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.
24	La distribución de VAR00024 es normal con la media 3 y la desviación estándar 1,221.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	,000 <sup>1</sup>	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,05.

<sup>1</sup>Lilliefors corregida

### 5.3. Validez del instrumento.

Se considera que la presente investigación tiene validez de contenido, ya que las preguntas que se plantearon en el cuestionario, se construyeron tomando en cuenta la naturaleza de cada variable, sus dimensiones e indicadores, realidad de la institución y nuestro país con la única finalidad de hallar lo deseado.

**Tabla 6**

*Presentación de dimensiones, indicadores e ítem de las dos variables*

Variables de estudio	Dimensión	Indicadores	Ítem del cuestionario
<i>Comunicación interna:</i> actividades que se efectúan en una institución en búsqueda de generar impacto positivo en las relaciones interpersonales de sus miembros, para ello se hará uso de múltiples herramientas que permita mantenerlos informados, compactados, pero sobre todo motivados, ya que ello permitirá alcanzar los objetivos empresariales.	Comunicación formal	Comunicación descendente	1, 2, 3,4,5,6,17
		Comunicación ascendente	7,8,9,10
		Comunicación horizontal	11,12,13,14
		Comunicación Diagonal	15,16,18
	Comunicación Informal	Rumores	19, 20, 21, 22,23,24
<i>Cultura organizacional:</i> se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito	Ambiente	Ambiente	1A, 1B, 1C, 1D
	Liderazgo	Liderazgo	2A, 2B, 2C, 2D
	Gestión de talentos	Gestión de talentos	3A, 3B, 3C, 3D
	Compromiso	Compromiso	4A, 4B, 4C, 4D
	Desarrollo	Desarrollo	5A, 5B, 5C, 5D
	Éxito	Éxito	6A, 6B, 6C, 6D

Fuente: Elaboración propia.

La finalidad de realizar una verificación del instrumento es conocer la percepción y obtener una certificación de los especialistas en la materia, se contactó con tres profesionales quienes, en un juicio de expertos, especificaron lo siguiente:

**Tabla 7**

*Presentación de los resultados de validación por juicio de experto (SI = 5 y NO = 0)*

Variables de estudio	Dimensión	Indicadores	Item del cuestionario	Criterios de jueces 0=no 5=si				Experto	Experto	Experto	Promedio
				Relación entre las variables y el indicador	Relación entre el indicador y el ítem	Relación entre la variable y el ítem	Relación entre el ítem y la opción de respuesta	1 Dr. José Luis García Saavedra	2 Mg. Fidel Pérez Araujo	3 Mg. Kezzy Villegas Cano	
Comunicación interna: conjunto de actividades realizadas por una institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros	Comunicación formal	Comunicación descendente	1, 2, 3,4,5,6,17	5	5	5	5	4	5	5	5
		Comunicación ascendente	7,8,9,10	5	5	5	5	4	5	5	5
		Comunicación horizontal	11,12,13,14	5	5	5	5	4	5	5	5
		Comunicación Diagonal	15,16,18	5	5	5	5	4	5	4	4
Cultura organizacional: se refleja en lo que se valora, en los estilos de liderazgo, el lenguaje, los símbolos, los procedimientos, rutinas y las definiciones de éxito	Comunicación Informal	Rumores	19, 20, 21, 22,23,24	5	5	5	5	4	5	5	5
	Ambiente	Ambiente	1A, 1B, 1C, 1D	5	5	5	5	4	5	5	5
	Liderazgo	Liderazgo	2A, 2B, 2C, 2D	5	5	5	5	4	5	5	5
	Gestión de talentos	Gestión de talentos	3A, 3B, 3C, 3D	5	5	5	5	4	5	5	5
	Compromiso	Compromiso	4A, 4B, 4C, 4D	5	5	5	5	4	5	5	5
	Desarrollo	Desarrollo	5A, 5B, 5C, 5D	5	5	5	5	4	5	5	5
Éxito	Éxito	6A, 6B, 6C, 6D	5	5	5	5	4	4	5	4	
								Total			4,81

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el resultado final de la validez de los expertos es 4,81 que es óptimo de acuerdo con la escala de validez.

### 5.3.1. Confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad se refiere a la confianza que se tiene a datos recogidos. Existen diversos tipos de confiabilidad: la estabilidad a través del tiempo; la representatividad, que se refiere a la ausencia de variaciones en la capacidad del instrumento para medir un mismo constructo en distintas subpoblaciones, la equivalencia, y por último la prueba mediante diversos métodos, en esta ocasión se usó el llamado Alpha de Cronbach.

La determinación de la confiabilidad consiste, en establecer si las disconformidades de resultado se deben a inconsistencias en la medida o respecto a la revisión de los expertos y de sus recomendaciones.

#### A. Alpha de Cronbach.

Este coeficiente está orientado en la estabilidad de una prueba, para ello se realiza una correlación promedio entre los ítems de un instrumento, si estos datos están normalizados con una desviación estándar de uno ó en la covarianza promedio entre los ítems, si estos fueron normalizados.

El coeficiente alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, en la que: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total; por lo mismo su interpretación puede darse de dos maneras:

- a. Puede referirse a una correlación entre la prueba que se tiene y otra que pudiese ser elaborada a partir del universo de ítems que miden la característica en cuestión.
- b. Se puede considerar Alpha como el cuadrado de la correlación entre los resultados obtenidos por una persona en una escala en particular y los puntajes que se obtendrán si se contestarán todos los ítems disponibles en el universo.

El coeficiente de Alpha de Cronbach puede ser calculado mediante la varianza de los ítems y la varianza del puntaje total.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^K S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Donde:

$\sum_{i=1}^K S_i^2$  : Es la suma de varianzas de cada ítem.

$S_t^2$  : Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces).

$K$  : Es el número de preguntas o ítem.

Cuando se obtenga una variabilidad mínima de réplicas por parte de los expertos, se establecerá uniformidad en cierto grado en cada respuesta dentro de los ítems, por tanto, el Alpha de Cronbach será mayor.

- B. Confiabilidad del instrumento de recolección de datos de la alta dirección por alfa de Cronbach.

El resultado de la confiabilidad por el Alfa de Cronbach, a cada uno de los tres instrumentos empleados nos demuestra que estos son confiables.



**Tabla 8**

*Datos recopilados en la prueba piloto para validar el instrumento Comunicación Interna*

Encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	Suma de ítems	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	3	3	4	5	4	4	3	2	1	1	4	94	
2	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	5	1	45	
3	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	4	1	1	1	4	97
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	1	1	1	1	1	83	
5	1	3	5	5	5	3	1	3	1	1	5	5	5	5	3	1	3	5	1	1	3	1	1	1	68	
6	4	5	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	2	3	93	
7	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	3	3	2	3	3	3	101	
8	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	1	2	2	3	3	4	102	
9	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	3	2	2	2	1	4	100	
10	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	87	
Varianza	2.40	1.73	1.66	1.51	0.23	1.29	2.54	1.78	2.40	2.04	0.62	1.51	1.79	1.34	1.57	2.46	1.66	1.66	1.60	1.73	0.90	1.29	2.18	1.88	324.00	
Suma de varianza de los ítems																								39.82		
Varianza de la suma de los ítems																								324.00		
Número de ítems																								24		
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right] = 0.9152$																										

Fuente: Elaboración propia.

Para la confiabilidad del instrumento se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach cuyo resultado es  $\alpha = 0,91$ , se ubica en el intervalo de 0,72 a 0,99 lo cual indica que el instrumento presenta una excelente confiabilidad.

## 5.4. Contrastación de hipótesis.

### 5.4.1. Hipótesis general.

La comunicación interna influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Spearman son los siguientes:

#### A. Planteamiento de $H_0$ y $H_1$ .

$H_0$ : La comunicación interna no influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

$H_1$ : La comunicación interna influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

B. Nivel de significancia.

Se empleó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; usando como estadístico una prueba no paramétrica.

C. Formulación de la regla de decisión.

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

$H_1$ :  $Rho < 0,05$

D. Cálculos.

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman se realizó con el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos.

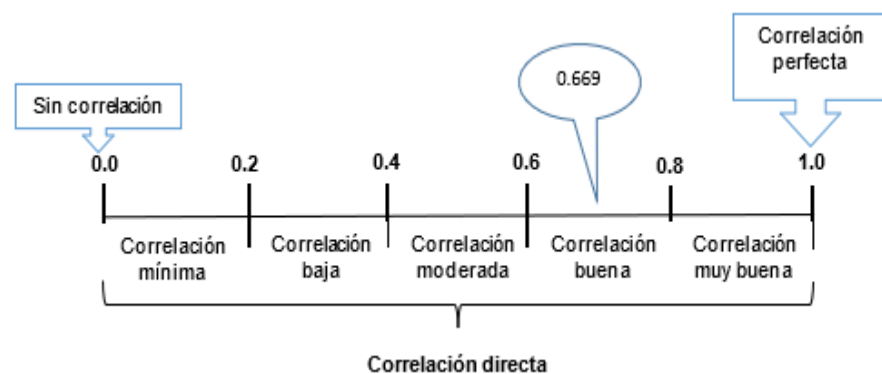
**Tabla 9**

*Correlación entre la comunicación interna y la Cultura Organizacional*

		Correlaciones		
		V1	V2	
Rho de Spearman	Comunicación interna – V1	Coefficiente de correlación	1,000	0,669**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	35	35
	Cultura organizacional – V2	Coefficiente de correlación	0,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	35	35

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

Fuente: Elaboración propia.



E. Conclusión estadística

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), así mismo afirmamos que: la comunicación interna se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,669$ ), con una significancia de  $p = 0,000$ , demuestra una correlación positiva y buena, es decir cuanto más se mejora la comunicación interna se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.

**5.4.2. Hipótesis específicas.**

A. Hipótesis específica 1.

La comunicación formal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Spearman son los siguientes:

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : La comunicación formal no influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

$H_1$ : La comunicación formal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

b. Nivel de significancia.

Se empleó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; usando como estadístico una prueba no paramétrica.

c. Formulación de la regla de decisión.

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

H<sub>1</sub>: Rho < 0,05

d. Cálculos.

El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman se realizó con el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos.

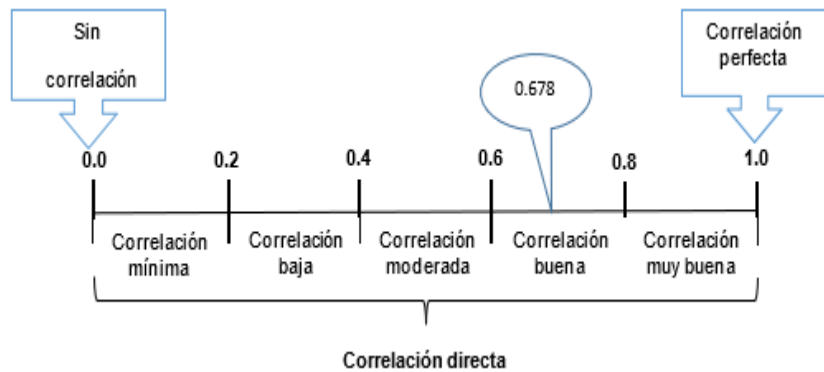
**Tabla 10**

*Correlación entre la comunicación formal y la Cultura Organizacional*

		Correlaciones		
		V11	V2	
Rho de Spearman	Comunicación formal - V11	Coefficiente de correlación	1,000	0,678**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
		N	35	35
	Cultura organizacional - V2	Coefficiente de correlación	0,678**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	35	35

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

Fuente: Elaboración propia.



e. Conclusión estadística

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>), así mismo afirmamos que: la comunicación formal se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman (Rho = 0,678), con una significancia de p= 0,000, demuestra una correlación

positiva y buena, es decir cuanto más se mejora la comunicación formal se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.

B. Hipótesis específica 2.

La comunicación informal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

Los pasos para llevar a cabo la prueba del coeficiente de correlación de Spearman son los siguientes:

a. Planteamiento de  $H_0$  y  $H_1$ .

$H_0$ : La comunicación informal no influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

$H_1$ : La comunicación informal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021.

b. Nivel de significancia.

Se empleó un nivel de significancia (alfa)  $\alpha = 5\%$  y un nivel de confianza del 95%; usando como estadístico una prueba no paramétrica.

c. Formulación de la regla de decisión.

Ubicación de las zonas de aceptación y rechazo según la escala de interpretación de la Rho de Spearman.

$H_0$ :  $Rho \geq 0,05$

$H_1$ :  $Rho < 0,05$

d. Cálculos.

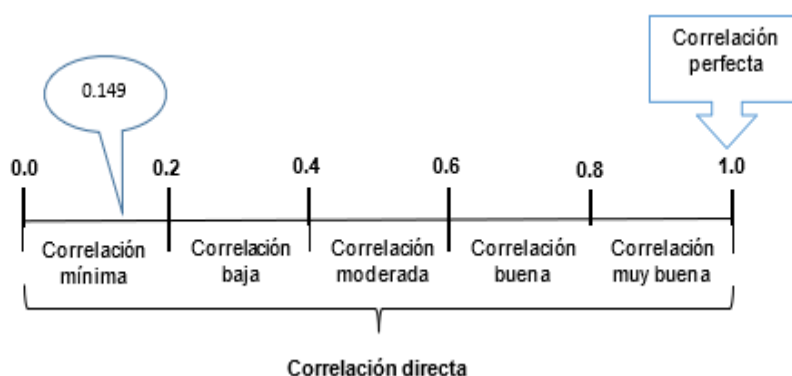
El cálculo del estadístico de prueba Rho de Spearman se realizó con el programa SPSS, a partir de los datos obtenidos.

**Tabla 11**

*Correlación entre la comunicación informal y la Cultura Organizacional*

		Correlaciones		
		V12	V2	
Rho de Spearman	Comunicación informal - V12	Coefficiente de correlación	1,000	0,149
		Sig. (bilateral)	.	0,394
		N	35	35
	Cultura organizacional – V2	Coefficiente de correlación	0,149	1,000
		Sig. (bilateral)	0,394	.
		N	35	35

Fuente: Elaboración propia.



e. **Conclusión estadística**

Por lo tanto, se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ), así mismo afirmamos que: la comunicación informal se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,149$ ), con una significancia de  $p = 0,394$ , demuestra una correlación positiva y mínima, es decir cuándo hay un mínimo de comunicación informal se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.

## 5.5. Discusión de resultados.

En cuanto a la hipótesis general: Existe una influencia significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución Educativa privada, se obtuvo la correlación del Rho de Spearman  $Rho=0,669$  con una significancia bilateral  $p=0,000$  donde se concluye que hay una influencia positiva y buena entre variables y con la tesis de Loyo de Falcon (2015) coincidimos con los hallazgos que existe una comunicación efectiva por parte de los miembros de la organización, asimismo también coincidimos con el tamaño de la muestra ( $n=37$ ).

Asimismo, con la tesis de Bendezú (2018) los niveles de comunicación interna se encuentran relacionados directamente con la gestión directiva y también coincidimos con dicha tesis.

En la tesis de Flor (2018) de gestión pública y desarrollo social de la universidad nacional de Moquegua concluye que existe una correlación  $r=0,667$  con un valor de significancia igual a  $p=0,000$  respecto a la relación de la comunicación interna y la cultura organizacional y también coincidimos con nuestro objetivo específico 1 con un valor de  $Rho=0,678$  en donde la comunicación formal influye en la cultura organizacional.

Finalmente en la tesis Papic (2016) cuyo objetivo es analizar la aplicación de la comunicación organizacional interna entre los directivos y el profesorado, concluyen que el 77,6% de los informantes están de acuerdo con la comunicación que se desarrolla entre pares, permite vincular a las personas y unidades entre sí para mejorar la unión de las áreas, de la institución educativa y también coincidimos con la hipótesis general en donde existe una influencia positiva y una correlación buena del 67,8%.

## Conclusiones

- Según los resultados encontrados se concluye que se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), así mismo afirmamos que: la comunicación interna se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,669$ ), con una significancia de  $p = 0,000$ , demuestra una correlación positiva y buena, es decir cuanto más se mejora la comunicación interna se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.
- Para concluir conviene resaltar que los resultados encontrados, permiten afirmar el rechazo la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alterna ( $H_1$ ), así mismo afirmamos que: la comunicación formal se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,678$ ), con una significancia de  $p = 0,000$ , demuestra una correlación positiva y buena, es decir cuanto más se mejora la comunicación formal se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.
- De acuerdo con lo expuesto, se puede afirmar que se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se rechaza la hipótesis alterna ( $H_1$ ), así mismo afirmamos que: la comunicación informal se relaciona directa y significativamente con la cultura organizacional, debido a que la correlación Rho de Spearman ( $Rho = 0,149$ ), con una significancia de  $p = 0,394$ , demuestra una correlación positiva y mínima, es decir cuándo hay un mínimo de comunicación informal se evidencia una mejor cultura organizacional en la institución educativa privada.



## Recomendaciones

- Se recomienda poner en práctica los valores de la institución para aún mejorar la comunicación interna y la cultura organizacional, programar capacitaciones que impulsan la formación del desarrollo de habilidades duras y blandas para todo el personal de la institución educativa particular.
- Se recomienda a la institución afianzar la comunicación formal por ser un sistema de comunicación que se basa en los canales y sistemas designados oficialmente por la institución y así mejorar la cultura organizacional de la institución.
- Respecto a la comunicación informal debemos de capacitar frecuentemente ya que no hay reglas definidas para la comunicación informal y así y velar por el mantenimiento de las condiciones óptimas para que en los dos casos el intercambio de información sea lo más eficaz posible.
- A manera que permitan emitir un diagnóstico de mayor profundidad en la institución educativa será necesario realizar un estudio cualitativo para explorar más a fondo aspectos tales como líneas de jerarquías y las actividades derivadas de estas, así como las percepciones de los empleados y la satisfacción laboral.
- A los directivos de la Institución se les recomienda usar técnicas para mejorar la comunicación como el desarrollo de la empatía, contemplación e imitación, contagiar la pasión por el trabajo, seguimiento y repetición del mensaje y formación de equipos para mejorar la comunicación.
- Se recomienda que se debe implementar un buzón de sugerencias, recurso de comunicación utilizado por las empresas para dar voz a las distintas ideas de mejora, propuestas de soluciones, quejas e iniciativas que los trabajadores de una empresa puedan aportar a la organización a través de esta sencilla forma de dialogo.

## Referencias bibliográficas

- Andrade, h. (2017). Comunicación organizacional interna - proceso, disciplina y técnica. México.
- Bendezu, s. (2018). Los niveles de comunicación y su influencia en la gestión directiva en la institución educativa pedro ruiz gallo de chorrillos - tesis inedita. Lima, Perú.
- Brandolini, a., & gonzález frígoli, m. (2009). Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes. Buenos aires, argentina: editorial dircom.
- Caballero, a. (2014). Metodología integral innovadora para planes de tesis.
- Cameron, k., & quinn, r. (2006). Diagnóstico y cambio de la cultura organizativa. San francisco, estados unidos: jossey - bass.
- Chavez. (2007). <https://www.urbe.edu/>.
- Chiavenato, i. (2000). Administración de recursos humanos. Santafé de bogotá, colombia, mcgraw-hill.
- Chiavenato, i. (2011). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones - novena edición (9 ed.). (j. Mares chacón, & e. C. Zúñiga gutiérrez, edits.) México, d.f., mexico: mcgraw-hill/interamericana editores, s.a. de c.v.
- Flor, r. (2018). Comunicación interna y cultura organizacional en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la universidad nacional de moquegua, 2018 - tesis inedita. Lima, Perú.
- Formachuk, a. (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural. Buenos aires, argentina: formachuk & asociados, 2010.
- Goleman, d. (1995). Emotional intelligence. New york: bantam books harvard business school press.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. W.Jr., (2009). Comportamiento Organizacional. México: Thomson Learning.
- Hernández, r. (2006). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa”.

- Knight, j. (1992). *Institutions and social conflict*. Cambridge: cambridge university press.
- Laughlin, m. (2000). *Secretaria de educación pública*.
- Loyo de falcon, r. (2015). La cultura organizacional desde la perspectiva del docente unefa. *Revista omnia*, 19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73743366004>
- Manucci, m. (2019). *El futuro pasado: para transformar el presente, hay que cambiar el futuro*.
- Melian, v. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Valencia.
- Meyer, j., allen, n., & smith, c. (1993). Compromiso con organizaciones y ocupaciones: extensión y prueba de una conceptualización de tres componentes. *Revista de psicología aplicada*, 78, 538-551.
- Meza, e., ventura, k., & villaverde, o. (2015). *Percepción de la cultura organizacional en los colegios particulares de la ciudad de huancayo - tesis inedita*. Lima.
- Minedu. (2018). *Normas para el proceso de racionalización de plazas de personal directivo, jerárquico, docente y auxiliar de educación en i.e.p. de educación básica*. Lima.
- Monasi, a. M., & vargas, s. (2019). *La comunicación interna y su relación con la cultura organizacional de las empresas comunales del sector servicios mineros. Caso el aliso servicios generales srl año 2019 - tesis inedita*. Lima, Perú.
- Ñaupas, h., & et.al. (2013). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de tesis (cuarta ed.)*. Bogota, Colombia.
- Papic, g. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas - tesis doctoral inedita*. Malaga: publicaciones y divulgación científica. Universidad de Málaga.
- Rivadeneira, m. (2018). *Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional caso. Empresa azucarera en la costa del Perú - tesis inedita*. Lima, Perú.
- Robbins, s., & judge, t. (2013). *Comportamiento organizacional (15 ed.)*. México: pearson.
- Sampieri, r. (2006). *Metodología de la investigación (vol. 2006)*.

- Schein, e. (2004). *Organizational culture and leadership* (3 ed.). Estados Unidos: the jossey-bass.
- Schwarz, r. (2002). *The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. Wiley.
- Silvera, c. (2018). *Comunicación interna y liderazgo transformacional de los docentes en una institución educativa básica guayaquil, ecuador tesis inedita*.
- Solórzano robledo, r. (s.f.). *Sistema, educación, sistema*.
- Talledo, k., & rodriguez, m. (2019). *Estrategias de liderazgo y su influencia en la comunicación organizacional interna de una empresa privada de servicios de lima - tesis inédita*. Lima, Perú.
- Tamayo, a. (1996). *Valores organizacionais*. En tamayo, a. Borges-andrade, j. E. Borges-andrade, & w. (pp. 175- 193). São paulo: cooperativa de autores associados.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### “Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa privada 2021”

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿En qué medida influye la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Analizar la comunicación interna y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>la comunicación interna influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p>	<p>Variable independiente</p> <p>x= Comunicación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- x<sub>1</sub>=Comunicación formal</li> <li>- x<sub>2</sub>=Comunicación Informal</li> </ul>	<p><b>Método:</b> Científico, Deductivo,</p> <p><b>Enfoque</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada</p> <p><b>Alcance:</b> Correlacional, Descriptivo</p>
<p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿En qué medida influye la comunicación formal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?</p> <p>¿En qué medida influye la comunicación informal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021?</p>	<p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Determinar la comunicación formal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p> <p>Determinar la comunicación informal y la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p>	<p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>La comunicación formal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p> <p>La comunicación informal influye significativamente a la cultura organizacional en la Institución educativa privada 2021</p>	<p>Variable dependiente</p> <p>y=Cultura organizacional</p> <p>y=f(x<sub>1</sub>, x<sub>2</sub>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- y<sub>1</sub>=Ambiente</li> <li>- y<sub>2</sub>=Liderazgo</li> <li>- y<sub>3</sub>=Gestión talentos</li> <li>- Y<sub>4</sub>=Compromiso</li> <li>- y<sub>5</sub>=Desarrollo</li> <li>- y<sub>6</sub>=Éxito</li> </ul>	<p><b>Diseño:</b> No experimental, Transaccional del tipo descriptivo correlacional</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p><b>Población:</b> N=Trabajadores de la institución</p> <p><b>Muestra:</b> n= censal</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

## Anexo 2: Matriz de operacionalización de las variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Inst.	Escala
<b>Comunicación interna</b>	Comunicación formal	Comunicación descendente	1. Confío que la información recibida por mis superiores directos es la misma que le transmitieron sus superiores.	Cuestionario	Escala de Likert de 5 niveles, donde:  1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo.
			2. Está de acuerdo con el tipo de palabras que utiliza su jefe para comunicarse con usted.		
			3. Cree usted que sus superiores hacen buen uso de tecnología (video, conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp) entre otros, al transmitir información.		
			4. Siento que la información transmitida por los canales de comunicación escritos y electrónicos dentro del trabajo (periódico, mural, avisos masivos al correo corporativo), me mantienen informado.		
			5. Me intereso por la información brindada en el periódico mural.		
		Comunicación ascendente	6. Se siente de acuerdo con la comunicación que tiene con su jefe directo.		
			7. Me siento en la libertad de consultar mis dudas sobre la información brindada a mi superior.		
			8. Está usted de acuerdo, con la información que brinda su jefe directo en reuniones grupales.		
			9. Me siento en la libertad de sugerir o dar mi opinión a mis superiores.		
			10. Cree usted que la opinión brindada sus superiores son tomadas en cuenta.		
	Comunicación horizontal	11. Puedo absolver las dudas que tengo con mis compañeros de trabajo.			
		12. Considero que la comunicación entre mis compañeros ayuda a mejorar las relaciones laborales.			
		13. Puedo expresarme con confianza y libertad ante mis compañeros de trabajo.			
		14. Siento que mis compañeros toman en cuenta mis sugerencias y opiniones.			
	Comunicación Diagonal	15. Siento que la comunicación entre mis superiores y compañeros es con mucha naturalidad y sinceridad.			
		16. Pienso que todos somos involucrados para formular, realizar y sugerir propuestas dentro de la empresa en beneficio de los trabajadores y de la institución.			
		17. Cree usted que la información brindada dentro de la institución es oportuna.			
		18. Considera usted que la comunicación entre áreas fomenta integración entre sus miembros.			
		Comunicación Informal	Rumores		19. Considera usted que los rumores que se dan dentro de la institución son confiables.
					20. Los rumores influyen en las actividades que desarrollo.
					21. Al escuchar un rumor lo comento con mis compañeros.
					22. Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Inst.	Escala
<b>Cultura organizacional</b>			23. Cree usted que los rumores tienen mayor impacto que la información brindada por los canales oficiales de la institución.	Cuestionario	Instrumento de evaluación Cameron & Quinn
			24. Siente usted que los rumores dentro del ambiente laboral son para amenizar las actividades diarias		
	Ambiente	Ambiente	Es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
			Es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugársela y asumir riesgos.		
			Muy orientada a los indicadores educativos (como eficiencia, deserción etc.) Una de las mayores preocupaciones es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y se orienta a logros.		
			Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que se hace.		
	Liderazgo	Liderazgo	La tutoría, la guía y la enseñanza.		
			El espíritu emprendedor, la mejora continua y retos procesos.		
			Un enfoque sensato, agresivo y orientado a los indicadores educativos.		
	Gestión de talentos	Gestión de talentos	La coordinación, organización o mejora la eficiencia		
			El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
			Toma de riesgos a nivel individual, la innovación, la libertad y por su carácter único.		
	Compromiso	Compromiso	La competencia, altas exigencias y los logros.		
			La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la institución es alto.					
El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a siempre a la última.					
Desarrollo	Desarrollo	El énfasis en los logros y el cumplimiento de los objetivos.			
		Las reglas formales y políticas. Mantener a la institución educativa en buen funcionamiento y en marcha es lo importante			
		El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.			
		La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.			
		Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacios en los medios educativos son dominantes.			

Variable	Dimensiones	Indicadores	Items	Inst.	Escala
			La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
			Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		
	Éxito	Éxito	De tener unos servicios únicos y de última generación, en ser líder e innovadora en servicios educativos.		
			Ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.		
			La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales.		



## Anexo 3: Instrumentos



### CUESTIONARIO COMUNICACIÓN INTERNA

#### I. Instrucciones:

Estimado(a) a continuación encontrará una lista de enunciados que pretende conocer la comunicación interna en la Institución Educativa Integrada "Pitágoras".

Las declaraciones están referidas a cómo usted percibe o siente, siendo parte de la Institución.

Por favor, lea con atención cada expresión y marque con una equis (X) la alternativa que mejor se adecue a su criterio.

Los resultados obtenidos serán empleados única y exclusivamente con fines académicos, y por supuesto, los datos se tratarán con total confidencialidad.

Es importante que recuerdes que no hay respuestas correctas ni incorrectas, ya que únicamente nos interesa conocer tu opinión.

#### II. Datos generales:

Edad	
Género	F ( ) M ( )

Cargo	Directivo	
	Docente	
	Administrativo	

Tiempo Servicio	Año	
	Mes	

Condición Laboral	Estable	
	Contratado	

#### Escala de calificación

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

COMUNICACIÓN INTERNA	Marque según su opinión				
	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
ITEMS	1	2	3	4	5
1. ¿Confío que la información recibida por mi superior directo (jefatura) es la misma que le transmitieron sus superiores?					
2. ¿Está de acuerdo con el tipo de palabras que utiliza su jefe para comunicarse con usted?					
3. ¿Cree usted que sus superiores hacen buen uso de tecnología (video, conferencias, llamadas telefónicas, grupos de WhatsApp) entre otros, al transmitir información?					
4. ¿Siento que la información transmitida por los canales de comunicación escritos y electrónicos dentro del trabajo (redes sociales, avisos masivos al correo corporativo), me mantienen informado?					
5. ¿Me intereso por la información brindada en los canales de comunicación dentro del trabajo (redes sociales, boletines)?					

6. ¿Siento que la comunicación que mantengo con mi jefe directo es la más adecuada, para las diversas necesidades que se presentan?					
7. ¿Siento que puedo realizar preguntas o aclarar dudas con toda libertad, después de que mi superior brinde cualquier información?					
8. ¿Está usted de acuerdo, con la información que brinda su jefe directo en reuniones grupales?					
9. ¿Siento que puedo brindar sugerencias o emitir opiniones a mis superiores?					
10. ¿Confío que mis opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta y consideradas de valor para mis superiores?					
11. ¿Siento que puedo absolver dudas de índole laboral con mis compañeros de trabajo?					
12. ¿Considero que la comunicación entre compañeros de trabajo contribuye en la mejora de las relaciones laborales?					
13. ¿Puedo expresarme con confianza y libertad ante mis compañeros de trabajo?					
14. ¿Siento que mis compañeros toman en cuenta mis opiniones y/o sugerencias?					
15. ¿Siento que la comunicación entre mis superiores y compañeros de trabajo es desarrollada con total naturalidad y sinceridad?					
16. ¿Siento que todos somos involucrados para formular, realizar y sugerir propuestas dentro de la empresa en beneficio de los trabajadores y de la institución?					
17. ¿Cree usted que la información brindada dentro de la institución es oportuna?					
18. ¿Considero que la comunicación entre áreas y/o niveles fomenta integración entre los miembros de la institución?					
<b>PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TENGA EN CUENTA LA DEFINICIÓN DE RUMOR: Propositiones diseñadas para ser creídas, y que se transmiten de persona a persona sin veracidad.</b>					
19. ¿Considera usted que los rumores que se dan dentro de la institución son confiables?					
20. ¿Los rumores influyen en las actividades que desarrollo?					
21. ¿Al escuchar un rumor lo comento con mis compañeros?					
22. ¿Siento que los rumores dentro de mi ambiente de trabajo me ayudan a informarme?					
23. ¿Cree usted que los rumores tienen mayor impacto que la información brindada por los canales oficiales de la institución?					
24. ¿Siente usted que los rumores dentro del ambiente laboral son para amenizar ( <i>distraer</i> ) las actividades diarias?					

Gracias por su colaboración.

## CUESTIONARIO CULTURA ORGANIZACIONAL

### I. Instrucciones:

Estimado(a) en este instrumento, encontrará una lista de enunciados que pretende evaluar la cultura organizacional en nuestra Institución Educativa Integrada Pitágoras – Cerro de Pasco.

Cada pregunta está enfocada a cómo percibe o se siente, siendo parte de la Institución. Por favor lea con atención cada ITEM y **asigne un puntaje entre cada alternativa A, B, C, D, asegúrese de la SUMA TOTAL sea 100.**

Observe que la columna de respuestas de la izquierda se denomina "Actual". Estas respuestas constituyen una evaluación de cómo se encuentra la institución en estos momentos, inicie con estas calificaciones. Cuando haya acabado, piense como debería ser su organización de aquí a 5 años para que sea muy próspera. Los resultados obtenidos se tratarán con total confidencialidad.

A continuación, un ejemplo para el desarrollo del instrumento:

AHORA Escriba el puntaje según la situación actual de la IE		PREFERIDO Escriba el puntaje de como le gustaría que fuera	
CARACTERISTICA	AHORA	PREFERIDO (EN 5 AÑOS)	
A	Enunciado 1	30	30
B	Enunciado 2	15	10
C	Enunciado 3	15	10
D	Enunciado 4	40	50
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

\*Los puntajes que asigne a cada enunciado pueden variar entre 0 y 100

Los valores colocados solo son un ejemplo, el **TOTAL del puntaje otorgado** siempre debe sumar 100

### II. Datos generales:

Edad	
Género	F ( ) M ( )

Condición Laboral	Estable	
	Contratado	

Tiempo de servicio	Año	
	Mes	

CARGO		
Docente	Administrativo	Directivo

1. CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES		AHORA	PREFERIDO (En 5 años)
<b>La institución educativa es:</b>			
A	Es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
B	Es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a jugársela y asumir riesgos.		
C	Muy orientada a los indicadores educativos (como eficiencia, deserción etc.) Una de las mayores preocupaciones es hacer el trabajo bien hecho. La gente es muy competitiva y se orientada a logros.		
D	Un lugar con procesos y procedimientos. Los procedimientos formales generalmente rigen lo que se hace.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

<b>2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL</b> Los Directivos, directores, Coordinadores o jefes generalmente se considera que demuestran con:		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO (En 5 años)</b>
A	La tutoría, la guía y la enseñanza.		
B	El espíritu emprendedor, la mejora continua y reta procesos.		
C	Un enfoque sensato, agresivo y orientado a los indicadores educativos.		
D	La coordinación, organización o mejora la eficiencia		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3. GESTIÓN DE EMPLEADOS</b> El estilo de gestión de la institución educativa se caracteriza por:		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO (En 5 años)</b>
A	El trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	Toma de riesgos a nivel individual, la innovación, la libertad y por su carácter único.		
C	La competencia, altas exigencias y los logros.		
D	La seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4. UNIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA</b> Lo que mantiene unido a la institución educativa es:		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO (En 5 años)</b>
A	La lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la institución es alto.		
B	El compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a siempre a la vanguardia en el sector.		
C	El énfasis en los logros y el cumplimiento de los objetivos.		
D	Las reglas formales y políticas. Mantener a la institución educativa en buen funcionamiento y en marcha es lo importante		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b> La institución educativa enfatiza en:		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO (En 5 años)</b>
A	El desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.		
B	La adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran las nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.		
C	Las acciones y logros competitivos. Los objetivos de expansión y el ganar espacios en los medios educativos son dominantes.		
D	La permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>
<b>6. CRITERIO DE ÉXITO</b> La institución educativa define el éxito sobre la base de:		<b>AHORA</b>	<b>PREFERIDO (En 5 años)</b>
A	Desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.		

B	De tener unos servicios únicos y de última generación, en ser líder e innovadora en servicios educativos.		
C	Ganar en el medio educativo y superar la competencia. El liderazgo competitivo en el medio educativo es clave.		
D	La eficiencia. La entrega confiable, el cumplimiento de sus tareas y la educación a bajo costo son fundamentales.		
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100</b>

Gracias por su colaboración.