



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

La comunicación organizacional interna y el compromiso  
organizacional en el personal administrativo de una  
universidad pública 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Gestión Pública

**AUTOR:**

Br. Herbert Francisco Silva Aroni

**ASESOR:**

Dr. José Rudorico Perales Vidarte

**SECCIÓN:**

Ciencias Administrativas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Administración del Talento Humano

**PERÚ – 2018**

**Página del jurado**

Dr. Carlos Humberto Fabián Falcón  
Presidente

Dr. Ulises Córdova García  
Secretario

Dr. José Rudorico Perales Vidarte  
Vocal

### **Dedicatoria**

A mi amada esposa Gabriela y a mis adorados hijos Carmen, Sofia y Matteo.

A Ricardo y Celsa; padres ejemplares, que con su apoyo moral siempre me ayudaron a lograr mis objetivos.

## **Agradecimiento**

A todos los docentes de la Universidad Cesar Vallejo que contribuyeron con sus valiosas sugerencias, críticas constructivas e intelectuales para cristalizar la presente tesis.

A todos ellos, infinitas gracias.

## Declaración jurada

Yo Herbert Francisco Silva Aroni, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 09912011 con la tesis titulada “La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una Universidad pública 2017”.

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por lo tanto, la tesis no ha sido plagiada, total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados; por lo tanto, los resultados que se presentan en la tesis constituirán como aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta; fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normalidad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 23 de julio del 2017

Br. Herbert Francisco Silva Aroni

Dni 09912011

## Presentación

Señores miembros del Jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presentamos ante ustedes la Tesis “La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una Universidad pública 2017”, la misma que someto a vuestra consideración esperando que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el Grado de Maestro en Gestión Pública. Los contenidos que se desarrollaron son:

I: Introducción: en esta parte se hizo una panorámica sobre el tema planteándose la situación problemática y la intencionalidad del proyecto de investigación planteada en los objetivos. Como marco teórico se narran los antecedentes y fundamentación teórica, técnica o humanística.

II: Marco Metodológico: en esta parte se precisa el tipo de estudio, diseño, variables y su operacionalización, se precisan los métodos y técnicas de obtención de datos, se define la población y se determina la muestra. Por último se señala las técnicas de recolección de los datos.

III: Resultados: los resultados se presentan de acuerdo a los objetivos propuestos, para ello se utilizaron gráficos y tablas donde se sistematizaron los datos obtenidos en la investigación.

IV: Discusión: se comparan los resultados obtenidos con otros obtenidos por otros investigadores, citados en los antecedentes

V: Conclusiones: se sintetizan los resultados y se formulan a manera de respuestas a los problemas planteados en la introducción.

VI: Recomendaciones: emergen de las discusiones del estudio. Están orientados a las autoridades del sector y también a los investigadores sobre temas que continuarían en esta temática.

VII: Referencias Bibliográfica: contiene la lista de todas las citas contenidas en el cuerpo de la tesis.

Espero señores miembros del jurado que esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la Universidad y merezca su aprobación.

## Índice

	Pág.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xiii
Abstract	xiv
I. Introducción	15
1.1. Antecedentes	16
1.1.1. Antecedentes Internacionales	16
1.1.2. Antecedentes Nacionales	20
1.2. Fundamentación científica, técnica y humanística	23
1.2.1 Comunicación interna organizacional	23
1.2.2 Compromiso organizacional	31
1.3. Justificación	35
1.3.1. Justificación teórica	36
1.3.2. Justificación Práctica	36
1.3.3. Justificación Metodológica	31
1.4. Problema	36
1.5. Hipótesis	39
1.6. Objetivos de la investigación	40
II. Marco Metodológico	42
2.1. Variables	43
2.2. Operacionalización de variables	44
2.3. Metodología	45
2.4. Tipo de estudio	46
2.5. Diseño de investigación	46
2.6. Población, muestra y muestreo	46

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.8. Métodos de Análisis de datos	60
III. Resultados	62
3.1. Descripción de resultados	63
3.2. Análisis inferencial	75
IV. Discusión	85
V. Conclusiones	81
VI. Recomendaciones	92
VII. Referencias	98
Anexos	106
Anexo 1 Matriz de consistencia	107
Anexo 2 Cuestionario comunicación interna organizacional	109
Anexo 3 Cuestionario compromiso organizacional	111
Anexo 4 Base de datos comunicación interna organizacional	113
Anexo 5 Base de datos compromiso organizacional	120
Anexo 6 Carta de presentación	126
Anexo 7 Carta de aceptación	127
Anexo 8 Certificado de validez	128
Anexo 9 Artículo científico	146

<b>Lista de tablas</b>	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Operacionalización de la variable 1: Comunicación interna organizacional	44
Tabla 2. Operacionalización de la variable 2: Compromiso organizacional	45
Tabla 3. Distribución de la población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2017	47
Tabla 4. Formato técnico del cuestionario de la variable 1: comunicación interna organizacional	50
Tabla 5. Formato técnico del cuestionario de la variable 2: compromiso organizacional	51
Tabla 6. Validez de contenido para variable 1: Comunicación interna organizacional	52
Tabla 7. Prueba de validez de Pertinencia del instrumento de la variable Comunicación interna organizacional	53
Tabla 8. Prueba de validez de Relevancia del instrumento de la variable Comunicación interna organizacional	53
Tabla 9. Prueba de validez de Claridad del instrumento de la variable Comunicación interna organizacional	54
Tabla 10. Validez de contenido para variable 2: Compromiso organizacional	55
Tabla 11. Prueba de validez de Pertinencia de la variable Compromiso organizacional	55
Tabla 12. Prueba de validez de Relevancia de la variable Compromiso organizacional	56
Tabla 13. Prueba de validez de Claridad del instrumento de la variable Compromiso organizacional	56

Tabla 14. Tabla de valores de Cronbach que define la relación en base a su coeficiente	58
Tabla 15. Tabla de análisis de resumen de procesamiento de los casos de la variable de comunicación interna	58
Tabla 16. Tabla de análisis de confiabilidad de la variable comunicación interna	59
Tabla 17. Tabla de análisis de resumen de procesamiento de los casos de la variable de compromiso organizacional	54
Tabla 18. Tabla de análisis de confiabilidad de la variable compromiso organizacional	60
Tabla 19. Valores de rangos de correlación e interpretación	61
Tabla 20. Frecuencia de la dimensiones de la comunicación interna organizacional	63
Tabla 21. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional esencial.	64
Tabla 22. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional operativa	65
Tabla 23. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional estratégica	66
Tabla 24. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional valorativa	67
Tabla 25. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional motivacional	68
Tabla 26. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional de aprendizaje	69

Tabla 27. Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional de inteligencia	70
Tabla 28. Frecuencia de la dimensiones del compromiso organizacional	71
Tabla 29. Frecuencia de la dimensiones del compromiso organizacional afectivo	72
Tabla 30. Frecuencia de la dimensión compromiso organizacional de continuación	73
Tabla 31. Frecuencia de la dimensión compromiso organizacional normativa	74
Tabla 32. Coeficiente de correlación entre comunicación y compromiso organizacional	76
Tabla 33. Coeficiente de correlación entre comunicación esencial y compromiso organizacional	77
Tabla 34. Coeficiente de correlación entre comunicación operativa y compromiso organizacional	78
Tabla 35. Coeficiente correlación entre comunicación estratégica y compromiso organizacional	80
Tabla 36. Coeficiente correlación entre comunicación valorativa y compromiso organizacional	81
Tabla 37. Coeficiente correlación entre comunicación motivacional y compromiso organizacional	82
Tabla 38. Coeficiente correlación entre comunicación aprendizaje y compromiso organizacional	84
Tabla 39. Coeficiente correlación entre comunicación motivación y compromiso organizacional	85

<b>Lista de figuras</b>	<b>Pág.</b>
Figura 1. Distribución de frecuencia de Comunicación interna organizacional	57
Figura 2. Distribución de frecuencia de Comunicación interna esencial	58
Figura 3. Distribución de frecuencia de Comunicación interna operativa	59
Figura 4. Distribución de frecuencia de Comunicación interna estratégica	60
Figura 5. Distribución de frecuencia de Comunicación interna valorativa	61
Figura 6. Distribución de frecuencia de Comunicación interna motivacional	62
Figura 7. Distribución de frecuencia de Comunicación interna de aprendizaje	63
Figura 8. Distribución de frecuencia de Comunicación interna de inteligencia	64
Figura 9. Distribución de frecuencia de compromiso organizacional	65
Figura 10. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional afectivo	65
Figura 11. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional de continuación	66
Figura 12. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional normativa	67

## Resumen

La presente investigación titulada *La comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una Universidad pública 2017* tuvo como objetivo general de esta investigación el determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017.

La metodología empleada para la elaboración de esta tesis estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. Fue una investigación básica que se ubica en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental: transversal: correlacional. La población estuvo conformada por 850 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017, se utilizó el muestreo no probabilístico intencional, el tamaño muestral fue de 273 trabajadores administrativos, y se utilizó como instrumentos dos cuestionarios el primero con 42 ítems y el segundo con 18 ítems, con un nivel de fiabilidad de alpha de Cronbach de 0,9 y 0,888, nivel más que aceptable.

Los *resultados* de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman, el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha = 0,05$  contestando de esta manera a los problemas, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa. Se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva moderada de 0,448 puntos entre las variables comunicación interna organizacional y compromiso organizacional.

**Palabras clave:** gestión administrativa, comunicación interna, compromiso organizacional

## Abstrac

This research, entitled *The internal organizational communication and organizational commitment in the administrative staff of a public university 2017* had the general objective of this research was to determine the relationship between the internal organizational communication and the organizational commitment in the administrative staff of the National University Federico Villarreal in The period 2017. The methodology used for the development of this thesis was related to the quantitative approach. It is a basic research that is located at the descriptive and correlational level. The research design is non-experimental: transverse: correlational. The population was made up of 850 administrative workers from the National University of Federico Villarreal in the period 2017, sampling was done using non-probabilistic sampling type, sample size was 273 administrative workers, two questionnaires were used as instruments, with a level of Reliability of Cronbach's alpha of 0.9 and 0.888, more than acceptable level, the first with 42 items and the second with 18 items,

The results of the investigation were performed through the descriptive analysis of the variables and the inferential analysis to know the level of correlation using the Spearman Rho test, the level of significance ( $\text{sig} = 0.000$ ) is less than  $p$  value  $0.05$   $p < \alpha = 0.05$ , thus answering the problems, verifying the fulfillment of the objectives and rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis. It was concluded that there is a moderate positive correlation of 0,448 points between the variables internal organizational communication and organizational commitment.

Key words: administrative management, internal communication, organizational commitment

# **I. Introducción**

## **1.1. Antecedentes.**

### **1.1.1. Antecedentes internacionales.**

López (2016) en su tesis: *Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil* investigó a una muestra de 103 docentes y personal administrativo de una universidad en la ciudad de Guayaquil y descubrió la relación que existe entre el grado de satisfacción de la comunicación organizacional, de la comunicación interna y el compromiso en los trabajadores de dicha universidad pública. Se realizó un estudio de enfoque cuantitativo, transversal correlacional. Se aplicaron como instrumentos un cuestionario de Downs y Hazen (1977) que es el Csq (communication satisfaction questionnaire) y también otro de Meyer y Allen (1997) llamado el Ocq (organizational commitment questionnaire) Los resultados obtenidos en generalidad, fueron positivos Las variables comunicación e identificación organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01 por lo que la comunicación organizacional se relaciona positivamente con la identificación de los colaboradores hacia su institución. El coeficiente de Pearson ( $r = 0,17$ ) está en el rango de  $0 < r \leq 0.5$  por lo que el nivel de la relación entre las variables comunicación e identificación organizacional se considera en un nivel positivo de grado débil. Las variables comunicación organizacional y compromiso organizacional tienen un nivel de significación mayor a 0,01 concluyéndose que la comunicación organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional de los colaboradores hacia su institución. El coeficiente de Pearson ( $r = 0,69$ ) está en el rango de  $0.5 < r < 0.8$  por lo que se considera en un nivel positivo de grado moderado.

Marssolier (2014), en su tesis: *El compromiso laboral en el contexto universitario. Una aproximación desde la psicología de la salud ocupacional positiva* realizó una investigación sobre las diferentes variables psicológicas de perspectiva positiva, sociales y organizacionales que están ligadas al compromiso en el trabajo de los trabajadores de apoyo de la universidad argentina de Cuyo. Para ello utilizó una muestra de 69 trabajadores de apoyo académico, muestra constituida por 19

hombres y 50 mujeres administrativos de edad media de 40 años y con una promedio de 16 años 6 meses de antigüedad como empleado. Se utilizó un diseño metodológico mixto de técnicas cuantitativas para conocer los niveles de compromiso, y técnicas cualitativas que permitieron medir las valoraciones sobre el ambiente de trabajo, el propio desempeño y las expectativas del compromiso laboral, ya que están podrían mediar la relación con el compromiso laboral o favorecer procesos de desgaste. Para el compromiso se utilizó como instrumento la encuesta Utrecht work engagement scale (Uwes) traducida y adaptada en español y para medir su opuesto ósea el síndrome de Bournout, se utilizó la encuesta Malash burnout inventory (Mbi-gs) también en su versión adaptada al español. En relación a la instancia cualitativa se usaron herramientas de asociación libre de palabras y diferencial semántico en torno a las valoraciones sobre el ambiente de trabajo y autopercepciones sobre propio desempeño. Los resultados obtenidos para el Uwes identifican niveles elevados altos en el vigor con media de 4,93 dedicaciones en el trabajo con media de 4,86 y valor de nivel medio en la absorción con media de 4,28 y, en el Mbi-gs tuvo resultados de cansancio emocional con media de 1,99 y cinismo con una media de 1,40. Ambos valores señalaron un nivel medio bajo, mientras que en eficacia profesional alcanza puntuaciones de 5,41 que indica un nivel alto lo que indica una ausencia del síndrome de Burnout. En el análisis correlacional se encuentro que el vigor es asociada negativamente con el cinismo ( $r = -.495$ ;  $p < .01$ ) y con el cansancio emocional ( $r = -.399$ ;  $p < .01$ ). Lo mismo ocurre entre dedicación y cinismo ( $r = -.401$ ;  $p < .01$ ), globalmente engagement se asocia negativamente al cinismo ( $r = -.405$ ;  $p < .01$ ), y se observa una asociación positiva entre la dedicación y la eficacia profesional ( $r = .340$ ;  $p < .05$ ). Referente a la parte cualitativa se estudiaron las valoraciones vinculadas al propio desempeño que eran positivas y también al contexto social universitario, se utilizó la asociación libre de palabras como respuesta la categoría de estabilidad laboral que en estos momentos inestabilidad económica cobra relevancia.

Zurita (2014), realizó un estudio llamado: *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada*

donde analizó la relación de los constructos de satisfacción laboral y compromiso organizacional y utilizó para esto, una muestra de 80 empleados de los juzgados de la ciudad de Granada en España. La edad media estaba comprendida entre 33 y 58 años. En lo referente al género, el 31,3% eran varones, frente al 68,8% de mujeres. El diseño del estudio fue tipo transaccional correlacional. Se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios tipo Likert. El cuestionario de compromiso organizacional fue basado de Allen y Mayer con la modificación Cedeño y Pirela, y para la satisfacción se hizo uso del cuestionario para la satisfacción creado por Meliá y Peiró. Los resultados indicaron que los niveles de compromiso de la muestra de empleados del juzgado era medio ( $m=4.30$ ;  $dt=.83$ ) con un coeficiente de fiabilidad alfa de Cronbach fue de 0,68. Por otra parte para la satisfacción obtuvo resultados a nivel global, de un nivel medio ( $m=3.87$ ;  $dt=.811$ ) con un alfa de Cronbach de 0,91. Se descubrió una alta correlación positiva significativa ( $r=.41$ ) entre los constructos de compromiso organizacional y satisfacción laboral. También se observó que las diferencias por categoría de sexo que entre hombres y mujeres fueron despreciables. Con el resultado encontrado de una alta correlación, se puede plantear la posibilidad de que al mejorar el compromiso organizacional en los trabajadores del juzgado, se mejorará la satisfacción laboral de los trabajadores del juzgado, y también viceversa.

Rubiano (2013) en su tesis: *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*, determinó la relación existente del proceso de comunicación a la hora de implementar el cambio organizacional de una empresa colombiana. Para este estudio se utilizaron como muestra cincuenta funcionarios. El diseño del estudio fue de tipo correlacional transversal. Los instrumentos de medición fueron, para la comunicación organizacional se utilizó una encuesta adaptada por Ramos (1995) que consta de 124 preguntas dividido en 9 dimensiones y adicionalmente 12 preguntas demográficas, para un total de 136 preguntas y para la medición de cambio organizacional se utilizó la encuesta desarrollada por García y Forero (2010) que está compuesta 9 variables principales desarrolladas como consecuencia de

múltiples procesos. Como resultados se encontró una correlación significativa pero negativa (0,05) entre las variables conocimiento de la organización con fuentes de información empírica con un  $r = -0,322$ , también entre liderazgo e información oportuna con un  $r = -0,287$ , se encontró además correlación negativa significativa (0,01) entre la variable conocimiento de la organización e información oportuna con un  $r = -0,392$ , por otro lado se encontró correlación positiva entre cultura del cambio y canales ideales de comunicación con un  $r = 0,387$ . Es así que se pudo concluir que efectivamente si existe una relación entre la comunicación organizacional y el cambio organizacional en dicha organización privada.

Bohnenberger (2005) en su tesis doctoral: *Marketing interno la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* realizó una tesis cualitativa y cuantitativa que tuvo como objetivo poder identificar el desarrollo del llamado marketing interno y cuanto influye en el compromiso organizacional en cinco empresas brasileñas. El compromiso organizacional fue desarrollado a partir del modelo de Allen y Meyer. Como metodología de investigación en la etapa cualitativa, se identificó empíricamente, los procesos o prácticas de comunicación o marketing interno, y en la etapa cuantitativa se buscó la asociación entre las dos variables. Se analizaron a partir del análisis de contenido para los datos cualitativos y los datos cuantitativos fueron analizados usando técnica estadística. El resultado que se encontró fue una correlación de 0,452 positiva pero de débil asociación entre ambas variables con un nivel de significación de 0,000.

Guerra (2004) en la tesis para optar como maestra: *Comunicación, satisfacción y compromiso en miembros de organizaciones no lucrativas* estudió la importancia que tiene la comunicación en la organización ante el desarrollo de un compromiso organizacional y hacia su trabajo para esto, se utilizaron 175 personas de 87 ong's mexicanas. El diseño del estudio fue de tipo transaccional correlacional. Este estudio utilizó los constructos de la satisfacción de la comunicación organizacional y el compromiso que manifiestan los trabajadores de dichas organizaciones. Los instrumentos que utilizó fueron el Csq (Communication satisfaction questionnaire)

descrito por primera vez por Downs y Hazen (1977) en el caso de la primera variable, y el cuestionario Ocq (Organizational commitment questionnaire) desarrollado por Meyer y Allen (1997) en caso de la segunda variable. Se encontró una relación significativa estadísticamente de  $r = .41$ , y  $p > .01$  entre ambos constructos de satisfacción de la comunicación organizacional y el compromiso organizacional

### **1.1.2. Antecedentes nacionales**

Bendezu, (2016) en su tesis: *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao* determinó la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la municipalidad del distrito de la Perla. Para esto usó la población de 552 trabajadores del municipio. Se realizó una investigación cuantitativa de tipo correlacional y corte transversal. En la recopilación de los datos se aplicaron dos instrumentos: para la variable cultura organizacional se utilizó un instrumento propio, de 42 preguntas con escalonamiento de Likert para sus 7 dimensiones, para la segunda variable de comunicación interna se usó también un instrumento de elaboración propia de 42 preguntas para dos dimensiones. Como resultados se encontró que había una relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión innovación y aceptación de riesgos en los trabajadores de la municipalidad distrital de la Perla, dicha correlación fue positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona directa y positivamente con la innovación y aceptación de riesgos.

Richard (2015) en su tesis: *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa retail, Lima, 2014* tuvo como objetivo el poder conocer la relación existente entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los empleados de una empresa privada. Para esto realizó un estudio de tipo descriptivo-correlacional, con diseño no experimental y con corte transversal. La muestra estuvo compuesta por 136 colaboradores contratados de dicha empresa. Los instrumentos que se utilizaron fueron un cuestionario de

satisfacción laboral, elaborado por primera vez por Materan (2007), y un cuestionario de compromiso organizacional elaborado por Allen y Meyer (1990) y modificada por Cerdeño y Pirela (2002). Los resultados demostraron que efectivamente existe una relación positiva y significativa entre las variables del compromiso organizacional y la satisfacción laboral. También se encontró una correlación positiva y significativa entre las dimensiones del compromiso como son afectivo, continuación y normativo con los factores intrínsecos de la satisfacción laboral. De igual manera, se evidenció una correlación positiva y altamente significativa entre los factores externos de la satisfacción y el componente afectivo del compromiso organizacional.

Pérez (2014) en la tesis: *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*, estudió la relación entre motivación y compromiso organizacional en un contexto social, demográfico y organizacional específico de las universidades. Para este estudio se analizó una muestra de 226 administrativos de dos universidades limeñas, una pública y una privada. Para medir la motivación se utilizó la escala de motivación Maws considerando la motivación controlada y autónoma y para el compromiso organizacional se utilizó la escala de compromiso organizacional clásico que incluye a los compromisos afectivo, de continuidad y normativo. Los resultados obtenidos indicaron que existe una relación significativa mediana y positiva con el compromiso afectivo ( $r = .31, p < 0,01$ ) y compromiso normativo ( $r = .32, p < 0,01$ ). En la primera relación se destaca el involucramiento del empleado con su organización vinculado con la búsqueda de aprobación por sus colegas y por el desarrollo de autoestima, mientras que en la segunda se evidencia el sentido del deber hacia la universidad, una vez que ocurre una internalización del trabajador. Prosiguiendo con el continuo de la motivación, se halló una asociación significativa y moderada ( $r = .39, p < 0,01$ ) entre el área de regulación identificada y la de compromiso afectivo, que indica que mientras halla interés e identificación del trabajador con sus funciones ocurre un incremento del vínculo afectivo. También se encontró una relación positiva, significativa y moderada ( $r = .38, p < 0,01$ ) entre la motivación intrínseca y el compromiso afectivo que se

interpreta que el alto grado de satisfacción y disfrute a realizar la tarea se asocia con el grado de afectividad hacia la organización.

Roca (2012) en su tesis de maestría: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II*, buscó determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la dicha universidad ayacuchana. Para esto utilizó una muestra fue de 100 profesores universitarios y 240 alumnos seleccionados sistemáticamente. La investigación fue correlacional con diseño transversal. Se utilizó la encuesta como técnica para recolectar datos y los instrumentos fueron una escala de cultura organizacional y una escala de comunicación interna. Se utilizó la prueba chi cuadrado y el coeficiente de correlación de Pearson para el análisis estadístico, hallándose una correlación significativa entre las dos variables, en los docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y en los estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ), Además se halló que 59% de docentes señalaron que la comunicación interna no es eficaz y la cultura organizacional es desfavorable en un 58%. Al 95% de confianza, existe correlación significativa entre los constructos de la comunicación interna y la cultura organizacional tanto para los profesores universitarios como para los alumnos de dicha universidad.

Rivera (2010) en su tesis para optar el grado de maestro: *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*, utilizó una muestra de 43 docentes población total de docentes de una institución educativa. Como objetivos se tuvo el análisis el compromiso organizacional como condición para la obtención del éxito en una organización y a la vez medir el grado de compromiso organizacional y efectuar una medición de la correlación de las variables demográficas del personal docente. La metodología estuvo basada en el enfoque cuantitativo, fue un estudio correlacional, porque se analizó la relevancia de variables sociodemográficas en relación a las variables de compromiso organizacional y sus tres dimensiones el compromiso afectivo, el de continuidad y

el normativo. Para la recolección de datos se utilizó la encuesta, como instrumento un cuestionario de autoría Meyer y Allen (1991) adaptándose el Organisational commitment question de Modway y otros (1979). Se encontraron como resultados que los docentes de sexo femenino había un mayor compromiso organizacional, cuanto más antigüedad laboral tuvieran, el coeficiente de correlación de Spearman, nos indica que existe relación positiva y moderada entre los años de trabajo con el compromiso afectivo con un  $r=0.478$  y compromiso normativo con un  $r=0.382$ . También el nivel de enseñanza con el compromiso afectivo con un  $r=0.339$  y el compromiso normativo con un  $r=0.327$ . Se concluyó que cuanto mayor antigüedad halla en el puesto hay también un mayor compromiso organizacional.

## **1.2. Fundamentación teórica, técnica o humanística.**

### **1.2.1. Comunicación interna organizacional**

A diferencia de lo que sucede con las ciencias naturales, las llamadas ciencias humanas y/o sociales no cuentan con un cuerpo único de teoría y esta realidad se hace más evidente cuando tomamos como objeto de estudio a la comunicación que tiene una gran cantidad de propuestas teóricas que van cambiando tanto como cambia su rol en la sociedad. Conceptualizar la comunicación es muy amplio, según Dance y Larson (1976) existen más de ciento veintiséis definiciones de comunicación y para el diccionario de la real academia española (2017) hay once acepciones al vocablo comunicación.

Para Fonseca (2000) comunicar es poder compartir algo de uno mismo. Es una cualidad que racionalmente y emocionalmente se da como respuesta a la necesidad de contactarse con los demás, intercambiando entre si las ideas que tienen sentido o significancia (p.4)

Otras variadas definiciones nos ayudan a comprender que la comunicación se define de acuerdo a diferentes aspectos, por ejemplo para Robbins y Coulter (2005), la comunicación es definida simplemente como una transferencia y comprensión de no solo información sino de significados. (p.256)

Para Lamb, Hair y McDaniel, (2006) en cambio, la comunicación equivale a un proceso en donde se intercambian y se comparten significados mediante símbolos que son comunes para ambos. (p.484)

Por otro lado, una de las definiciones más completas la da Chiavenato (2006) quien manifestó que la comunicación es uno de los procesos más importantes de la experiencia humana y es parte fundamental de la organización social, siendo ésta, el intercambio de información entre personas que quieren comunicarse y donde se vuelve común un mensaje o una información (p.110).

Además Stanton, Etzel y Walker (2007) agregaron que para que haya comunicación, la transmisión de información puede ser verbal o no verbal entre quien desea expresar una idea y quien espera recibirla. (p.511)

Como observamos, en el estudio de la comunicación los puntos de vista son tan variados y depende del enfoque con el que se quiera estudiar, tan igual como el estudio de la sociedad misma, y esto debido a que ambas guardan una estrecha relación entre sí, el constante cambio de la última hace que las definiciones de la primera sean superadas constantemente, y como vemos de los autores para que exista comunicación no es suficiente solo transmitir un mensaje sino una experiencia que va más allá de las palabras.

Esta constante evolución se hizo evidente también para Mailhiot (1975) quien postuló que la comunicación humana solo puede existir cuando entre dos o más personas involucradas en el proceso, se logran encontrar estableciéndose un contacto psicológico y no es suficiente que se hablen, o incluso se entiendan. (p.13)

Comunicar entonces es un proceso de varios factores y no solo es transmisión unidireccional de información, como lo sostiene Gaspereti y Tavoanis (2001) quien afirmó que comunicar no es transferencia de información, sino es la transferencia pero de modo que las informaciones lleguen a alguien que efectivamente la reciba y la interprete. (p.12). Esto es complementado por Ongallo (2007) quien afirmó que la comunicación, es un proceso que solo se completa cuando se han superado todos los pasos que intervienen en la misma y al igual que en otros procesos, la comunicación puede ser interrumpida o suspendida por

diferentes factores y mientras no se reactive o se reinicie un nuevo proceso que sustituya el anterior, no podrá decirse que la comunicación haya sido completada. (p.11)

Por otra parte, en cuanto a la comunicación en las organizaciones estructuradas podemos afirmar que al igual que el constante cambio de la sociedad, las organizaciones y sus objetivos han cambiado y seguirán cambiando en el tiempo, ya que el contexto en el cual se desarrollan tampoco es controlable ni predecible. Es así que surge la necesidad de estudiar particularmente a la comunicación desde una óptica organizacional desde hace más de cuarenta años. Esta llamada comunicación organizacional en otras partes del mundo es conocida con los nombres de comunicación organizativa, empresarial, institucional o corporativa, todas referidas al mismo concepto tanto para las organizaciones privadas, públicas y mixtas.

Según Goldhaber (1978) se puede llamar comunicación organizacional a la transmisión constante de mensajes en una red de interdependientes relacionados entre sí. (p.23)

Andrade (1991) conceptualizó a la comunicación organizacional como un grupo de mensajes que se intercambian todos los que forman parte de la organización, estos mensajes se pueden intercambiar de muchas maneras y en varios niveles, pudiendo utilizarse los medios interpersonales o los medios de comunicación tradicionales que van desde los memorándum, circulares, boletines, tableros de avisos, periódicos murales y manuales de la organización hasta programas multimedia, audio visivos, circuitos cerrados de televisión, o también a través de medios de comunicación masiva, para el público externo.(p.30)

Otro personaje que describió la comunicación organizacional fue Gary Kreps (1995) quien afirmó que es un proceso en el que los miembros obtienen información de la organización y de los cambios que ocurren dentro de ella y que les va a servir para lograr sus metas propias y las de la organización. (p.87)

Andrade (2005) especifico aún más en la última afirmación definiendo a la comunicación organizacional como un conjunto de mensajes que serán

intercambiados por los colaboradores de una organización entre sí y también con externos a la organización. Afirma además que la comunicación organizacional estudia la manera en que el proceso se desarrolla dentro de las organizaciones y los conocimientos generados de esta investigación servirán para desarrollar una estrategia dirigida a mejorar y hacer más veloz el flujo de mensajes (p.15)

Más recientemente Valadez (2012), afirmó que la comunicación organizacional implica la creación, intercambio, procesado y almacenaje de los mensajes propios de la organización. Además es un proceso que se realiza dentro un sistema determinado de actividades relacionadas entre sí. (p. 89)

La comunicación organizacional según Fernández (1999) se puede dividir en comunicación interna cuando está dirigido hacia los colaboradores de la misma organización y comunicación externa cuando se dirige al público externo de la organización o stakeholders. La función de la comunicación organizacional será entonces coordinar de modo eficaz, los instrumentos de los cuales se pueden servir para interrelacionarse, comunicándose entre sus propios miembros (comunicación interna) o con los externos a la organización o stakeholders (comunicación externa).

Al respecto de la comunicación interna en las organizaciones tampoco existe un consenso respecto a la definición y también ha ido cambiando en el tiempo al igual que cambia la sociedad y las organizaciones. Es evidente que un mundo siempre más interconectado y competitivo, se hace indispensable un dialogo entre los miembros de las organizaciones, un dialogo efectivo que sirva a alcanzar los objetivos personales y los objetivos de la organización, muy diferente al concepto tradicional de comunicación organizacional como transmisión de información de manera vertical y unidireccional desde el jefe hacia los trabajadores. Este nuevo rol importante de la comunicación interna en los últimos años es consecuencia que en las organizaciones más importantes, primero las privadas y después las públicas, se ha tomado conciencia que la motivación, la comunicación y el compromiso de las personas, son fundamentales en el mejoramiento económico y de gestión de sus organizaciones.

La definición más clásica de la comunicación interna la da el enfoque clásico, a principios del siglo xx a través Frederick Taylor, y es aceptada hasta el día de hoy por el común de las personas y es la que sostiene que la comunicación interna es la comunicación que va dirigida al llamado cliente interno de la organización, ósea, a los empleados y colaboradores. Según este enfoque las organizaciones públicas y privadas a nivel práctico entienden a la comunicación interna por su función netamente informacional, es decir que es la que trata dar a conocer a los empleados sobre las cosas que están sucediendo en la organización para mejorar el trabajo o desempeño de estos. No se intenta en ningún momento hacer participantes a los trabajadores o colaboradores, la única intención es transmitirles información de forma descendente a través de revistas de la empresa, memorándums tableros informativos. Todo este concepto es el que ha prevalecido por mucho tiempo.

En los años 30 en oposición a esta teoría, surge un enfoque basado en un modelo humanista, que plantea que la organización debe usar la comunicación interna para lograr la cohesión de los trabajadores, se debe fomentar un trabajo en equipo y crear escuelas motivacionales cuyo objetivo sea lograr un trabajador feliz y más productivo, con este enfoque se empieza a dar importancia a este nuevo concepto de comunicación.

En la década de los 60 surgió un enfoque basado en la teoría de la contingencia que establece a la comunicación como parte esencial de la organización, establece que la información es necesaria para generar cultura organizacional, por lo que la comunicación debe ser multidireccional a diferentes niveles.

En los últimos años a partir de las décadas de los 90 es más frecuente encontrar definiciones con un enfoque contemporáneo, que implican la participación de todos, en las cosas que la organización hace, bajo esta perspectiva la comunicación es multidireccional. De esta idea se deduce que la comunicación Interna no solo debe ser directa sino también de persona a persona entre los miembros de la organización y se define como el intercambio de información entre absolutamente todos los estratos organizativos y cuyo reto es transmitir el

conocimiento organizacional en todos los niveles de la organización. El éxito de este enfoque es sostenido a la vez con la explosión de las nuevas tecnologías fibra óptica, creación de nuevas redes sociales, que ha extendido la idea de conectividad en el contexto organizativo.

Andrade (2005) empezó a dar una definición funcional a la comunicación interna diciendo que es la base sobre la que se fundamenta la organización y que posee como objetivo primario ayudar a lograr los resultados de la organización, además la comunicación contribuye al fortalecimiento de la identidad de los empleados con la organización, ofreciéndoles una importante herramienta de información, suficiente y oportuna, y de esta manera reforzar la integración del empleado debido a que se forma una imagen positiva de la organización (p. 87).

Invernizzi y Mazzei (2006) sostuvo que “La comunicación interna puede ser definida como el conjunto de las actividades especiales de comunicación necesaria a soportar el funcionamiento, el desarrollo y el suceso de las organizaciones complejas. Tales actividades, que deben ser gestionadas e integradas entre ellas con una adecuada actividad administrativa” (p.138)

También Marañon et al. (2006) definieron que la comunicación interna organizacional como toda interacción que ocurre en las organizaciones y que involucre presencia humana. El estudio de la comunicación interna tiene como objeto de estudio los procesos a través de los cuales se hace que los trabajadores o colaboradores de la organización cumplan con sus tareas de manera eficaz y también en cómo como los canales de información facilitan alcanzar estas metas. (p.3)

Brandolini y González (2009) la definieron como una técnica o herramienta de gestión, cuyo principal objetivo es la eficacia en la transmisión, recepción y la interpretación de un mensaje en la organización. (p.28)

Posteriormente Capriotti, (2009) señaló que toda comunicación interna es elaborada de forma consciente y voluntaria, ya que sin estas características humanas no puede existir la comunicación, y sirve para relacionarse con los miembros de la organización, y está compuesta por interacciones con los

colaboradores y también de los mensajes que tienen el fin de comunicar las características, los servicios, productos y las actividades de la organización de manera creativa y diferenciada. (p. 39)

Más recientemente, Chiang (2012) indicó también que la comunicación interna es un eje fundamental para poder hacer funcionar las relaciones y acciones entre las distintas áreas u oficinas de la organización, refiere además que el objetivo de la comunicación interna es alinear los esfuerzos de todos los integrantes hacia la realización los objetivos de la organización. (p. 87).

Formanchuk (2013) a propósito de la comunicación interna expresó que la importancia de implementar una nueva comunicación interna efectiva en una organización es un desafío debido a que muchas veces se deben revolucionar las prácticas y dinámicas presentes por años dirigiéndolas a una nueva cultura y formas de organización efectivas, esto puede generar tensión, resistencia al cambio y disidentes (p.15).

### **Dimensiones.**

Quizá el más famoso estudio de la comunicación interna y su satisfacción fue realizada por Cal W. Downs y Michael Hazen (1977) quienes la propusieron como un constructo de varias dimensiones y que es usado por algunos autores hasta la actualidad.

Un estudio más reciente de comunicación interna fue realizado por Alejandro Formanchuck (2008) especialista en comunicación organizacional y fundador de la asociación argentina de comunicación interna del quien propone 7 dimensiones para la comunicación interna (p.21)

**La dimensión esencial**, Formanchuck (2008) indicó que se llama así porque es manifestada en toda organización, pues la organización no puede existir sin un dialogo, la organización existe como definición como resultado de un “compromiso conversacional” (p.21).

Ya en el tiempo de Aristóteles se hablaba de la comunicación como dimensión esencial del lenguaje refiriéndose a que el ser humano por definición es

un ser social. Ong W. (1993) explicó que para que la comunicación exista se debe dirigir hacia otro u otros, incluso si se habla consigo mismo hay que simular que se trata de dos personas, la comunicación humana nunca es unilateral (p.170)

**La dimensión operativa**, para Formanchuck (2008) la comunicación no solo permite crear la organización sino que por su función hace que los colaboradores trabajen activamente para realizar los objetivos de la organización. Este tipo de comunicación es fundamental para que todos los colaboradores sepan cuál es su función y qué se espera de cada uno de ellos (p.21)

El concepto de dimensiones operativas, data desde tiempos en que se hace un intento por conceptualizar una serie de características consistentes en polaridades antitéticas que expresan el funcionamiento operativo de la mismidad de un sujeto como respuesta al medio, identificando a este en situaciones contextuales e interpersonales en un momento dado (Guidano y Liotti, 2006).

En tal sentido, la dimensión operativa actúa como las estrategias frente a experiencias del medio, y que entonces, actuarán como una forma de regulación entre los sistemas de mantenimiento. Así, las dimensiones operativas se tornarán un aspecto específico del colaborador, caracterizando su particularidad como individuo proactivo en la construcción de una realidad Valadez (2012).

La dimensión operativa alude a la necesaria comunicación, eminentemente informal y espontánea, presente en todos los niveles organizacionales y que sirve para la consecución de los objetivos personales, grupales, corporativos. Arriagada J. (2009).

Capriotti (1998) señaló que a nivel operativo, la comunicación tiene la intención de facilitar el intercambio y flujo de información pertinente entre cada uno de los niveles de la organización, para poder así permitir un funcionamiento dinámico y coordinación entre las diferentes áreas de la organización (p.6).

**La dimensión estratégica**, Formanchuck (2008) indicó que las medidas de la comunicación interna deben ser implementadas como parte de un plan estratégico o manual de la organización, con la intención de que los integrantes de la organización puedan saber por qué deben hacer lo que están haciendo (p.21).

Johnsson (1991) señaló la importancia que le entrega a la estrategia a la comunicación, el principal trabajo de la función comunicativa es la estrategia de la misma organización, sin comunicación estratégica no puede existir una organización debe existir absoluta coincidencia entre la estrategia organizacional y las gestiones de comunicación (p.16).

**La dimensión valorativa,** Formanchuck (2008) se refirió a que no solo los objetivos sino también los valores deben sintonizarse entre los integrantes de la organización. Es importante buscar generar esta comunión entre los objetivos y los valores personales para que los miembros de la organización se ligen fuertemente con su trabajo, logrando orgullo por la manera en que se hacen las cosas.

**La dimensión motivacional,** Formanchuck (2008) indicó que se refiere que cada miembro de la organización debe ser motivado a través de la comunicación en sus intereses personales.

Capriotti (1998) postuló que a nivel motivacional, los objetivos de la comunicación son la motivación y la dinámica de todos los colaboradores de la organización, consiguiendo crear un clima organizacional de trabajo adecuado, que genere una calidad en el desempeño y así mejore la productividad y competitividad de la organización (p.6).

**La dimensión de aprendizaje,** Formanchuck (2008) se refirió a un espacio de comunicación en el que a los miembros de la organización se le debe retroalimentar acerca de cómo está llevando a cabo su trabajo realizando las correcciones necesarias si fuese necesario.

**La dimensión inteligencia,** Formanchuck (2008) indicó que se llama así porque se debe lograr abrir un especie de dialogo donde los miembros de la organización donde puedan expresar ideas nuevas y sugerencias para la mejora de su propia organización.

### **1.2.2 Compromiso organizacional**

El llamado compromiso organizacional es un concepto que ha adquirido mucha importancia en las últimas décadas, sin embargo su definición se confunde

con otros constructos como la satisfacción, la motivación, o la implicación. Las primeras definiciones de compromiso organizacional se dan a conocer en las décadas de los 70 cuando se consideraba al compromiso organizacional como una condición del trabajador para lograr los objetivos y compartir los valores comunes, obteniendo así una voluntad por hacer un sacrificio de trabajo extra a favor de su propia organización y deseando seguir siendo parte de la organización. En esta misma década Katz y Kahn en el año 1978 desarrollaron un concepto de modelo de organización amplio, en donde explicaban el compromiso, aplicando teorías de las organizaciones y de sistemas, tomando en cuenta corrientes sociológicas y psicológicas de la época.

El compromiso organizacional al igual que la comunicación ha ido cambiando con los años y ha tenido varios enfoques de acuerdo al periodo, uno de los primeros enfoques clásicos subraya la relación que tienen el compromiso y la motivación, la búsqueda constante de motivación para influir en el desarrollo del compromiso, se refiere también al hecho que en la sociedad los valores cambian constantemente y por tanto las motivaciones también cambian, en ocasiones los directivos pueden tener una idea acerca de lo que puede motivar a los trabajadores, pero no necesariamente los valores que sustentan esas motivaciones, son los mismos que mueven a sus trabajadores.

Un segundo enfoque se basa en la teoría del valor, que explica los valores personales y valores empresariales, y sostiene que para poder satisfacer al cliente externo primero se debe satisfacer al cliente interno, este último es un término basado en la teoría de la equidad laboral propuesta por Adams en 1963 donde se sostiene que los empleados son los que evalúan su propio desenvolvimiento haciendo un balance de lo que aportan a la organización y lo que obtienen de ella. Esta teoría se completa con aportes de Huseman y Hatfield (1990) quienes afirmaron que uno de los aportes fundamentales que hacen los empleados es el compromiso hacia las políticas de la organización, por lo tanto la relación con el compromiso de los colaboradores es un requisito para generar valor a favor de la

organización y por lo tanto valor a favor de los clientes (Narver y Slatter, 1999) de ahí su enfoque con la teoría del valor.

Por último, en los tiempos contemporáneos se sostiene que el objetivo del compromiso puede ser hacia una institución o hacia una meta, estos objetivos no tienen por qué excluirse uno del otro, pero van a cambiar de acuerdo a la naturaleza de vínculo hacia el que se dirigen. Este enfoque es el llamado enfoque tridimensional del compromiso organizacional, y se desarrolló a partir de la definición más aceptada hasta hoy, y que fue dada por Meyer y Allen (1997) quien postuló acerca del compromiso organizacional como grupo de normas, políticas y acciones que consiguen que las personas deseen continuar en la organización, que obligan a realizar un esfuerzo adicional voluntario a favor de la empresa y también a que la prefieran ante la comparación con otra organización (p.68).

Mowday (1998) asevera que el compromiso organizacional viene a ser una condición positiva tanto para los trabajadores como para la propia organización en donde trabajan (p.388)

Robbins, (1998) define el compromiso organizacional utilizando la palabra estado, al referirse a la condición en la cual un trabajador se identifica con su empresa, y considera las metas y objetivos de la empresa como suyos, manteniendo el deseo de pertenecer a la empresa (p.45)

Otro concepto interesante que se introduce en la definición de compromiso organizacional es calificarlo como un estado psicológico como lo manifiestan Bayona, Goñi, y Madorran (2000) indicando que las diversas definiciones del término compromiso organizacional tienen en común que se definen como el vínculo del empleado con la organización. Para estos autores el compromiso organizacional es una actitud que manifiesta la lealtad de los empleados hacia su organización y se desarrolla como un proceso continuo mediante el cual los miembros de la organización expresan su preocupación, y trabajan para el éxito y bienestar de su organización.

Chiavenatto (2006) señaló que el compromiso organizacional es el deseo que poseen los empleados para hacer grandes sacrificios en favor de la

organización para la que trabajan. Este compromiso se puede fortificar con prácticas de gestión que por ejemplo no disminuyan el número de empleados y medidas de participación que los involucren con su organización, en conclusión al compromiso también se le denomina “ciudadanía organizacional”.

El compromiso organizacional de acuerdo a Robbins (2009) es la identificación o sentido de pertenencia del individuo con su organización donde trabaja. (p. 79).

Para Costa y Gianecchini, (2013) "Es un estado mental, una relación entre trabajador y el empleador que apoya un enfoque positivo y proactivo". Este estado de ánimo no es necesariamente dirigida a la empresa en su conjunto: "las personas también pueden estar implicados en la función, la función de negocios, en el grupo de trabajo, en la relación con el jefe, en la profesión, en grupos fuera de la organización" (p. 272).

### **Dimensiones**

La corriente dominante es considerar al compromiso organizacional como un constructo multidimensional, debido a que existen diversos tipos de compromiso y que el trabajador puede percibir estas dimensiones, en un mismo momento y con diferentes intensidades. Según Meyer y Allen (1991) el compromiso organizacional posee tres dimensiones que son la vinculación afectiva con la organización, la percepción de las consecuencias si dejaras el empleo y a la obligación de permanecer en ella. Estas dimensiones las podemos llamar afectiva, continuativa y normativa.

**El compromiso afectivo**, que es el enlace emocional que los empleados sienten por su organización, caracterizado por su deseo de permanecer en ella y también por su identificación y su implicación. Johnson & Chang, (2006) aseguran que este vínculo es el que fomenta que los empleados disfruten trabajar para su organización. De aquí se desprende, que si los empleados poseen este tipo de compromiso, su trabajo será para provecho de la organización y por consecuencia para el mismo (p. 549). Mathieu & Zajac, (1990) asegura que este compromiso puede estar vinculado generalmente con la motivación, ya que el empleado realizará

un trabajo por el placer de hacerlo sin la necesidad de algún incentivo externos, y de esta manera se sentirá exitoso y con fuerte deseo personal de satisfacción por pertenecer a su organización. Este concepto sobre compromiso afectivo es el más aceptado entre los investigadores (p. 171)

**El compromiso continuo** hace referencia a las consecuencias, económicas, o de beneficios perdidos, que un trabajador dejaría de recibir si decidiera irse de la organización, situación que puede implicar un alto costo y pocas posibilidades de conseguir un empleo igual o mejor. Este compromiso esta muchas veces relacionado con una motivación extrínseca, donde lo que incentiva al trabajador es lo que recibe a cambio por su trabajo sea dinero u otra recompensa, y no es la actividad que realiza. Por lo tanto son los beneficios los que hacen que este comprometido con la organización. Esto nos hace observar que en una sociedad con crisis de empleos, y por lo tanto dificultad para conseguir otro, existirá un mayor compromiso de continuidad. Algunos autores sugieren que este compromiso debe ser dividido a su vez en dos dimensiones, sacrificio personal, y oportunidades limitadas

**Compromiso normativo**, es un sentimiento de obligación por permanecer a la organización, esto se explica haciendo hincapié a las normas sociales convencionales y que se deben seguir. El compromiso normativo tiene que ver con la creencia de lealtad hacia la organización, como sentido moral, un sentido de reciprocidad en los empleados sienten debido a algunos beneficios como capacitaciones, o estudios pagados.

### **1.3. Justificación**

#### **Justificación teórica**

Teóricamente se ha determinado relación entre las variables que estamos proponiendo en trabajos precedentes, pero no ha sido desarrollado en el ambiente universitario, y en específico en los trabajadores administrativos. Adicionalmente, con este conocimiento será posible contribuir a la mejora de las propuestas de administrativas y de gestión de recursos humanos de las universidades y nos

permitirá optimizar el desempeño del aparato administrativo sin alterar la economía de las universidades de presupuesto limitado.

### **Justificación práctica**

La presente investigación buscó determinar la relación que permitirá dar a conocer a los funcionarios y autoridades, los problemas de comunicación que afecten, y que le permitan aplicar acciones preventivas a fin de lograr un buen compromiso organizacional, de manera que el personal administrativo no solo tenga un buen desempeño, sino logre elevados niveles en el compromiso frente a su organización universitaria, que es un elemento fundamental del éxito organizacional.

### **Justificación metodológica**

Los resultados de esta investigación pueden servir para implementar un número de acciones de gestión administrativa y de recursos humanos, que en consecuencia se traducirán en directivas, normativas y dispositivos que resultaran en el desarrollo del compromiso organizacional del personal administrativo. Por lo que esta investigación servirá como una guía metodológica para tomar acciones de gestión de la comunicación y recursos humanos.

### **1.4. Problema**

Una organización con una cultura fuerte, tiene una comunicación eficiente y de altos estándares, y en consecuencia sus conceptos de valor y normativos son compartidos por sus miembros logrando una fuerte cultura organizacional. Las universidades públicas no son la excepción y el perfeccionamiento constante de estas universidades en la consolidación de sus procesos, y solo se logran con la participación de todos los miembros de la colectividad universitaria, ya sean autoridades, docentes y personal administrativo. Maraño (2006) afirmó que es muy importante abordar la comunicación en las universidades de manera integral, estudiándola, planificándola, organizándola y evaluándola de modo que pueda contribuir a responder al desarrollo estratégico de los procesos administrativos en función de fomentar los valores correctos y las actitudes que generen identidad (p.2).

Es común ver que en organizaciones universitarias que el trabajador tiene un rol diferente determinado muchas veces, no solo por sus competencias intrínsecas a su labor, sino por otros factores externos al desempeño que se toman como correctos tales como: la antigüedad en la institución, si tiene o tuvo un rol de autoridad, el hecho que sea docente o administrativo, el tipo de contrato que tenga. Este aspecto hace que la comunicación sea muy reducida y en algunos casos casi nula debido a que los empleados saben lo que tienen que hacer en el trabajo, generando como consecuencia una reducción de la comunicación a solo lo indispensable y desapareciendo automáticamente reuniones, comunicaciones escritas y otras formas de comunicación organizacional que, por lo general significan esfuerzo, tiempo y desgaste que nadie está dispuesto a hacer por otro.

En la Universidad Nacional Federico Villarreal, el personal administrativo tiene una situación muy particular que se observa por ejemplo en una clara división tácita o implícita de categorías entre el personal dependiendo de la antigüedad o del tipo de contrato con el que cuenten, lo que confiere un status diferente al nombrado a diferencia del contratado. Esto hacen que surjan competencias, celos y habladurías entre el personal, disminuyendo así la socialización y creándose un lugar de trabajo nada positivo para el desarrollo de sus propias capacidades.

Todo esto a su vez se manifiesta en una reducción en el vínculo de identidad hacia su propia institución, característica que debería ser cuidada y protegida de especial modo debido a la gran cantidad de universidades privadas en el Perú y la fuga de talentos no solo de parte de docentes si no del personal administrativo con mucha experiencia en gestión.

En el año 2016 se llevaron a cabo elecciones generales en la Universidad Villarreal, elecciones que sirvieron para elegir las nuevas autoridades y como consecuencia las viejas rivalidades laborales y personales se pusieron de manifiesto como sucede cada vez que se hay procesos electorales.

Las nuevas autoridades elegidas han empezado su periodo de gobierno desde el primer día laboral del 2017, por lo que desde enero ha empezado una constante movilidad laboral interna como parte del asentamiento de la nueva

administración, esta movilidad ha generado una sensación de inestabilidad en muchos trabajadores, y se hace evidente sobretodo en el personal administrativo, ya que el personal de confianza anterior ha sido re distribuido en otras oficinas y se continuando una lenta adaptación hacia una nueva realidad y de cambio paulatino a los nuevos objetivos planteados por las actuales autoridades. Todos estos fenómenos se manifiestan en una ruptura laboral y social entre los mismos trabajadores administrativos y también en la relación con las nuevas autoridades. Se observa entonces muchos casos una eminente comunicación vertical y una ausencia de comunicación multidireccional que favorezca un ambiente de trabajo positivo que se traduce en una falta de involucramiento de parte algunos administrativos en los objetivos de la universidad.

#### **Problema general.**

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

#### **Problemas específicos**

##### **Problema específico 1**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

##### **Problema específico 2**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

##### **Problema específico 3**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

##### **Problema específico 4**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

#### **Problema específico 5**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

#### **Problema específico 6**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

#### **Problema específico 7**

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

### **1.5. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

#### **Hipótesis específicas**

##### **Hipótesis específica 1**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 3**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 5**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 6**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Hipótesis específica 7**

Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**1.6. Objetivos****Objetivo general**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 5**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 6**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Objetivo específico 7**

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

## **II. Marco metodológico**

## **2.1. Variables**

### **Variable 1. Comunicación interna**

#### **Definición conceptual**

Según Capriotti, (2009) definió a la comunicación interna como los mensajes y también las acciones que son hechas consciente y voluntariamente para relacionarse con todos los protagonistas de la organización, de manera de poder comunicar con ellos temas sobre la organización y sobre sus actividades” (p. 39).

#### **Definición operacional**

Formanchuk (2013) define operacionalmente la variable en 7 dimensiones de comunicación interna con dieciocho indicadores en total: esencial que incluye la sinceridad, la apertura al diálogo y la capacidad de negociación; operativa con oportunidad y capacidad de relación; estratégica con los indicadores contacto físico, amabilidad y escucha; valorativa con indicadores de honestidad, responsabilidad y puntualidad; motivacional con los indicadores de motivación y capacitación; por último de aprendizaje con defensa de intereses, valoración del trabajo y consideración de la opinión y de inteligencia con los indicadores de resolución de problemas y reconocimiento de logros.(p.21) En el estudio desarrollamos un cuestionario de 42 items en total, distribuyéndose 6 items para cada dimensión.

### **Variable 2. Compromiso organizacional**

#### **Definición conceptual**

El compromiso organizacional de acuerdo a Robbins (2009) es la identificación o sentido de pertenencia del individuo con su organización donde trabaja. (p. 79).

#### **Definición operacional**

Meyer y Allen (1991) e investigadores posteriores definieron operacionalmente el compromiso organizacional en tres dimensiones con un total de 6 indicadores: afectiva con indicadores de identificación e involucramiento con la organización; continuativa con percepción de alternativas e inversiones en la organización y finalmente normativa con la lealtad y el sentido de obligación. En el estudio desarrollamos un cuestionario de 18 items en total, distribuyéndose 6 items para cada dimensión.

## 2.2. Operacionalización de Variables

Tabla 1

*Operacionalización de la variable 1: Comunicación interna organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Comunicación Interna	Esencial	Sinceridad	1 – 6	Ordinal	26 -30: Muy buena
		Apertura al diálogo			21-25: Buena
		Capacidad de negociación			16-20:Regular
	Operativa	Oportunidad	7 – 12		26 -30: Muy buena
		Capacidad de relación	21-25: Buena		
	Estratégica	Contacto físico	13 - 18		16-20:Regular
		Amabilidad			11-15 : Mala
		Escucha			6-10 : Muy mala
	Valorativa	Honestidad	19 - 24		26 -30: Muy buena
		Responsabilidad			21-25: Buena
	Motivacional	Puntualidad	25 - 30		16-20:Regular
		Motivación			11-15 : Mala
		Capacitación			6-10 : Muy mala
		Defensa de intereses			26 -30: Muy buena
Aprendizaje	Valoración del trabajo	31 - 36	21-25: Buena		
	Consideración de la opinión.	37 - 42	16-20:Regular		
Inteligencia	Resolución de problemas		37 - 42	11-15 : Mala	
	Reconocimiento de logros	6-10 : Muy mala			
					178 -210: Muy buena
					144-177: Buena
					110-143:Regular
					76-109 : Mala
					42-75 : Muy mala

Nota: Adaptación de la fundamentación teórica (2017).

Tabla 2  
Operacionalización de la variable 2: Compromiso organizacional

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Compromiso organizacional	Afectivo	Identificación con la organización	1 – 3	Ordinal  1 = Totalmente en desacuerdo. 2 = Parcialmente en desacuerdo. 3 = Indiferente. 4 = Parcialmente de acuerdo. 5 = Totalmente de acuerdo	26 -30: Muy buena 21-25: Buena 16-20:Regular 11-15 : Mala 6-10 : Muy mala
		Involucramiento con la organización	4 – 6		26 -30: Muy buena 21-25: Buena 16-20:Regular 11-15 : Mala 6-10 : Muy mala
	Continuación	Percepción de alternativas	7 – 9		26 -30: Muy buena 21-25: Buena 16-20:Regular 11-15 : Mala 6-10 : Muy mala
		Inversiones en la Organización	10 – 12		26 -30: Muy buena 21-25: Buena 16-20:Regular 11-15 : Mala 6-10 : Muy mala
	Normativo	Lealtad	13 – 15		26 -30: Muy buena 21-25: Buena 16-20:Regular 11-15 : Mala 6-10 : Muy mala
		Sentido de Obligación	16 – 18		78-90: Muy bueno 63-77: Bueno 48-62: Regular 33-47: Malo 18-32: Muy malo

Nota: Adaptación de la fundamentación teórica (2017).

### 2.3. Metodología

La recolección de información se hará de manera individual y de forma anónima. Se procederá a recoger primero la información de los cuestionarios. Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procederá al llenado de fichas excel para consolidar la información.

### 2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio de la investigación es de tipo básica o sustantivo, dado que tiene como finalidad aportar un conocimiento que sirva de base para estudios posteriores. Como manifiesta Carrasco (2005) porque tiene como fin crear un cuerpo de conocimiento. Se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (p. 23). Por su alcance el estudio corresponde a una investigación de nivel descriptiva correlacional. Es descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características de cualquier fenómeno que se

somete a un análisis. Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalaron que únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables (p 80).

Es correlacional porque pretende medir la intensidad de asociación entre las dos variables propuestas. Al respecto Hernández et al. (2010) señalaron que las investigaciones correlacionales se miden en base a una posible relación existente entre ellas (p. 91). La investigación por su naturaleza fue basada en un enfoque cuantitativo, debido que como señalan Hernández et al. (2010) se debe proceder a recolectar la data, para poder realizar la prueba de hipótesis con medidas basadas en números y estadística (p. 4).

Teniendo en cuenta el enfoque cuantitativo, la metodología utilizada fue hipotético – deductivo ya que la investigación se fundamentó en la demostración empírica de la hipótesis como lo manifiesta Hernandez et al. (2010) cuando señala que esta metodología formula hipótesis sobre posibles soluciones al problema y en comprobarlas con los datos obtenidos (p.92).

## **2.5. Diseño de investigación**

El diseño de investigación a utilizar es el no experimental, como indica Hernández *et al* (2010), señalando que en la llamada investigación no experimental no se hace una manipulación de las variables, porque existe una relación lineal entre los elementos y variables del problema que se ha planteado así también con los datos de las variables existentes que se recolectan, procesan y examinan de forma numérica. Por lo tanto el análisis de los datos cuantitativos es estadístico lográndose así la inferencia (p. 34). Es transversal, porque recopila datos en un momento dado y en este caso los datos corresponden al año 2017.

## **2.6. Población, muestra y muestro**

### **Población**

La investigación uso la información del portal de transparencia de la Universidad para averiguar el número de trabajadores administrativos que fueron 850.

Tabla 3  
*Distribución de la población de trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2017*

Grupo Ocupacional/ Nivel Remunerativo	Permanentes	Contratados
Servidor auxiliar A	59	14
Servidor auxiliar B	14	14
Servidor auxiliar C	9	1
Servidor auxiliar D	8	2
Servidor auxiliar E	7	1
Servidor funcionario 2	23	0
Servidor funcionario 3	9	1
Servidor funcionario 4	1	0
Servidor profesional A	12	0
Servidor profesional B	14	0
Servidor profesional C	40	0
Servidor profesional D	20	0
Servidor profesional E	24	0
Servidor técnico A	187	8
Servidor técnico B	31	15
Servidor técnico C	186	15
Servidor técnico D	78	1
Servidor técnico E	38	18
SUBTOTAL	760	90
TOTAL		850

Nota: obtenido del portal de transparencia de la UNFV.  
<http://www.unfv.edu.pe/site/transparencia/>

## Muestra

Para que la muestra represente a la población de estudio y nos permita generalizar los resultados obtenidos, tuvimos que determinar el tamaño muestral, y para ese efecto debemos aplicar la fórmula correspondiente.

Para obtener el tamaño muestral se aplicó la fórmula de la ecuación para proporción poblacional de la población total y que en nuestro caso tuvo como resultado 265 trabajadores administrativos y se ha obtenido con el siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

donde:

N: es el total de la población= 850

Z: es el nivel de confianza que es el 95%: 1.96

p: es la variabilidad positiva asumiremos el 50%= 0.5

1-p: es la variabilidad negativa asumiremos el 50%= 0.5

N: es el tamaño de la población de estudio: 850

d: es la precisión o error: 5%= 0.05

$$n = \frac{850 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (850 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{816,34}{3.0829}$$

$$n = 264.796$$

$$n \approx 265$$

### **Muestreo.**

El muestreo utilizado en la investigación fue el muestreo no probabilístico intencional, según Palella y Martins (2006) señala que en primer lugar el investigador establece los criterios que servirán a elegir las unidades de análisis que serán nominadas con el nombre de tipo (p.114).

Esta decisión fue tomada debido a que los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal trabajan en diferentes instalaciones o locales en toda la ciudad de Lima y al no estar conglomerados en un solo campus universitario hace que los trabajadores se vean expuestos a realidades laborales muy diferentes. Además en el periodo que se desarrolló el presente estudio la movilidad laboral era alta rotando constantemente de lugar de trabajo entre los diferentes locales y facultades de la universidad. Ante esta realidad se tomó como criterio escoger trabajadores con características prefijadas como el hecho que estén trabajado por lo menos por un año en el mismo lugar y que en el lugar de trabajo

exista una oficina de alguna autoridad o trate directamente con alguna autoridad universitaria.

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

### **Técnica de recolección de datos**

La técnica que se utilizó, teniendo en cuenta que el enfoque de la investigación es la cuantitativa, fue la encuesta. Se recogieron los datos de la muestra directamente y en forma anónima y confidencial. En los libros sobre metodología de investigación las encuestas son consideradas como una técnica cuantitativa para obtener mediante preguntas, los datos de un grupo de personas seleccionadas. Para Hernández, Fernández y Batista (2010) la encuesta es un diseño que nos da una planificación para poder efectuar la descripción en números de las tendencias de una población, estudiando solo a una muestra representativa de esta (p. 258).

### **Instrumento de recolección de datos**

Se empleó el cuestionario de opinión. El instrumento de recolección de datos es según Palella y Martins (2012) cualquier medio del cual nos podemos valer para acercarnos a los fenómenos y extraer de ellos información (p.125). De acuerdo a Carrasco (2005) es una forma de observación indirecta porque es criterio del encuestado contestar de modo veraz y objetivo al cuestionario. (p. 123).

## Ficha Técnica de recolección de datos

Tabla 4

*Formato técnico del cuestionario de la variable 1: comunicación interna organizacional.*

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.
Lugar	Universidad Nacional Federico Villarreal
Administración	Individual: La administración del presente instrumento puede ser individual o en grupo y con un tiempo de aproximadamente 15 minutos
Niveles:	5 Muy buena 4 Buena 3 Regular 2 Mala 1 Muy mala
Dimensiones	Dimensión 1: 6 ítems Dimensión 2: 6 ítems Dimensión 3: 6 ítems Dimensión 4: 6 ítems Dimensión 5: 6 ítems Dimensión 6: 6 ítems Dimensión 7: 6 ítems
Escalas	5 Totalmente de acuerdo 4 Parcialmente de acuerdo 3 Indiferente 2 Parcialmente en desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo
Descripción	Con el uso del software SPSS: Si las respuestas son altas: valor de la escala : total de ítems $42 \times 5 = 210$ Si las respuestas son bajas: valor de la escala : total de ítems $42 \times 1 = 42$ Rango = valor máximo – valor mínimo : $210 - 42 = 168$ La constante = Rango entre número de niveles : $168 / 5 = 33,6$
Baremación	Nivel muy bueno de comunicación : 178 - 210 Nivel bueno de comunicación : 104 - 177 Nivel regular comunicación : 110 - 143 Nivel malo de comunicación : 76 - 109 Nivel muy malo de comunicación : 42 - 75

Nota: Adaptación de la fundamentación teórica (2017)

Tabla 5  
*Formato técnico del cuestionario de la variable 2: compromiso organizacional*

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS	DETALLES
Objetivo	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.
Lugar	Universidad Nacional Federico Villarreal
Administración	Individual: La administración del presente instrumento puede ser individual o en grupo y con un tiempo de aproximadamente 15 minutos
Niveles	5 Muy bueno 4 Bueno 3 Regular 2 Malo 1 Muy malo
Dimensiones	Dimensión 1: 6 ítems Dimensión 2: 6 ítems Dimensión 3: 6 ítems
Escalas	5 Totalmente de acuerdo 4 Parcialmente de acuerdo 3 Indiferente 2 Parcialmente en desacuerdo 1 Totalmente en desacuerdo
Descripción	Con el uso del software SPSS: Si las respuestas son altas: valor de la escala : total de ítems $18 \times 5 = 90$ Si las respuestas son bajas: valor de la escala : total de ítems $18 \times 1 = 18$ Rango = valor máximo – valor mínimo : $90 - 18 = 72$ La constante = Rango entre número de niveles : $72 / 5 = 14,4$
Baremación	Nivel muy bueno de compromiso : 75 - 90 Nivel bueno de compromiso : 60 - 74 Nivel regular de compromiso : 45 - 59 Nivel malo de compromiso : 30 - 44 Nivel muy malo de compromiso : 18 - 29

Nota: Adaptación de la fundamentación teórica (2017)

### Validez de los instrumentos

Según Hernández y otros (2003) mencionan que la validez se trata del nivel en el que un instrumento puede medir la variable para el que fue diseñado (p.346) de esta definición se puede decir que la validez de un instrumento de recolección de data se relaciona de manera directa con el problema analizado, los objetivos, las variables y los indicadores del estudio. Para obtener la validez del instrumento se utilizó la llamada validez de contenido para cada instrumento y consistió en un juicio de expertos, los cuales revisaron atentamente las preguntas para garantizar la validación contenido de constructo y de criterio de cada una de las variables.

Todo esto está de acuerdo con el planteamiento teórico de Palella y Martins (2006) quienes afirman que la técnica de juicio de experto consiste en entregar un número impar de expertos en la materia que es objeto de estudio y que pueden ser a tres, cinco o siete expertos, una copia de los instrumentos con su debida matriz de respuestas (p.173)

Para la verificación de la validez de contenido del instrumento, se realizó por separado: la validez de pertinencia, la de relevancia y la de claridad.

### Validez del instrumento de la variable 1: Comunicación interna organizacional

Tabla 6

*Validez de contenido para variable 1: Comunicación interna organizacional*

Experto	Nombres y Apellidos	Grado	Especialidad	Opinión
1	José Rudovico Perales Vidarte	Dr	Matemático Físico - Metodólogo	Hay suficiencia
2	Jacinto Joaquín Vertiz Osos	Dr	Metodólogo	Hay suficiencia
3	Chantal Jara Aguirre	Dr	Gestión Educativa	Hay suficiencia

Nota: Datos tomados del certificado de validez (2017)

Tabla 7  
*Prueba de validez de pertinencia del instrumento de la variable comunicación interna organizacional.*

			Significación			
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba exacta (bilateral)	
Experto1	Grupo 1	si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	
Experto2	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	
Experto3	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	

Nota: Obtenido de certificado de validez en una prueba binomial con SPSS versión 23 (2017)

Tabla 8  
*Prueba de validez de relevancia del instrumento de la variable comunicación interna organizacional.*

			Significación			
		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba exacta (bilateral)	
Experto1	Grupo 1	si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	
Experto2	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	
Experto3	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total			42	1,00	

Nota: Obtenido de certificado de validez en una prueba binomial con SPSS versión 23 (2017)

Tabla 9

*Prueba de validez de claridad del instrumento de la variable comunicación interna organizacional.*

				Significación		
	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	exacta (bilateral)	
Experto1	Grupo 1	si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		42	1,00		
Experto2	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		42	1,00		
Experto3	Grupo 1	Si	42	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		42	1,00		

Nota: Obtenido de certificado de validez en una prueba binomial con SPSS versión 23 (2017)

En los tres casos la prueba de validez de pertinencia, relevancia y claridad obtuvieron valores iguales porque no se encontró ninguna objeción de parte de los expertos, por lo que se hacen las mismas operaciones para los tres casos: Se sumaron los valores (significación exacta bilateral) y se dividió el resultado entre el número de expertos (3); el resultado obtenido fue comparado con el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  con la finalidad de llevar a cabo la toma de decisión.

validez de pertinencia:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

validez de relevancia:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

validez de claridad:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

### **Toma de decisión**

Finalmente con el resultado de la prueba binomial de la certificación de contenido de relevancia, pertinencia y claridad indicaron que el instrumento de medición de la variable Comunicación interna organizacional es válido en su contenido, con un p promedio es 0.000 y que resulta menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ :

p promedio = 0,000      p promedio < 0.05

## Validez del instrumento de la variable 2: Compromiso organizacional

Tabla 10

*Validez de contenido para variable 2: compromiso organizacional*

Experto	Nombres y Apellidos	Grado	Especialidad	Opinión
1	José Rudovico Perales Vidarte	Dr	Matemático Físico - Metodólogo	Hay suficiencia
2	Jacinto Joaquín Vertiz Osoreo	Dr	Metodólogo	Hay suficiencia
3	Chantal Jara Aguirre	Dr	Gestión Educativa	Hay suficiencia

Nota: Datos tomados del certificado de validez (2017)

Tabla 11

*Prueba de validez de pertinencia de la variable compromiso organizacional.*

	Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación	
					exacta (bilateral)	
Experto1	Grupo 1	si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto2	Grupo 1	Si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto3	Grupo 1	Si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		

Nota: Obtenido de certificado de validez de la variable 2 con IBM SPSS versión 23 (2017)

Tabla 12

*Prueba de validez de Relevancia de la variable compromiso organizacional*

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
Experto1	Grupo 1	si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto2	Grupo 1	si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto3	Grupo 1	Si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		

Nota: Obtenido de certificado de validez de la variable 2 con IBM SPSS versión 23 (2017)

Tabla 13

*Prueba de validez de claridad del instrumento de la variable compromiso organizacional.*

		Categoría	N	Prop. observada	Prop. de prueba	Significación exacta (bilateral)
Experto1	Grupo 1	si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto2	Grupo 1	si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		
Experto3	Grupo 1	Si	18	1,00	,50	,000
	Grupo 2	no	0	0		
	Total		18	1,00		

Nota: Obtenido de certificado de validez de la variable 2 con IBM SPSS versión 23 (2017)

En los tres casos, al igual que en la validación de la primera variable, la prueba de validez de pertinencia, relevancia y claridad obtuvieron valores iguales porque no hubo ninguna objeción ni recomendación de modificación de parte de los expertos, por lo tanto en las tres pruebas de validez se hizo las mismas operaciones: Se sumaron los valores de la columna derecha (significación exacta bilateral) y se dividió el resultado entre el número de expertos (3); el resultado se comparó con el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$  con la finalidad de llevar a cabo la toma de decisión.

validez de pertinencia:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

validez de relevancia:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

validez de claridad:  $0,00 + 0,00 + 0,00 / 3 = 0,00$

### **Toma de decisión**

Finalmente con la prueba binomial de la certificación de contenido de relevancia, pertinencia y claridad indicaron que el instrumento de medición del Compromiso organizacional es válido en su contenido, porque p promedio es 0.000 y que resulta menor que el nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ :

p promedio = 0,000      p promedio < 0.05

### **Confiabilidad de los instrumentos de medición**

La presente tesis no solo pasó por una prueba de validez, sino también por la prueba de confiabilidad, para asegurar que los instrumentos de medición cumplan su función. Solo así los instrumentos pudieron ser aplicados a la muestra poblacional y se obtuvieron datos válidos y confiables.

Para la confiabilidad se realizó una prueba piloto con 20 trabajadores administrativos encuestados, y luego se analizó estadísticamente obteniéndose el alfa de Cronbach y se analizó el valor de la relación de cada instrumento.

Tabla 14

*Tabla de valores de Cronbach que define la relación en base a su coeficiente.*

<b>Coeficiente</b>	<b>Relación</b>
0.00 a +/- 0.20	Despreciable
0.2 a 0.40	Baja o ligera
0.40 a 0.60	Moderada
0.60 a 0.80	Marcada
0.80 a 1.00	Muy Alta

Nota: Tabla extraída de Palella y Martins 2012 (p.169)

### **Confiabilidad de la variable 1: comunicación interna organizacional**

Para poder aplicar la prueba de confiabilidad se utilizaron los datos obtenidos de la prueba piloto donde fueron encuestados 20 trabajadores, se creó una base de datos donde se almacenaron los resultados de dicha prueba y para el análisis estadístico se realizó utilizando el SPSS 23 para obtener el Alfa de Cronbach por tener escalas ordinales de medición.

Tabla 15

*Tabla de análisis de resumen de procesamiento de los casos de la variable de comunicación interna.*

		<b>N</b>	<b>%</b>
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento (2017)

Nota: datos obtenidos de los datos con IBM SPSS statistics versión 23 (2017)

Tabla 16

*Tabla de análisis de confiabilidad de la variable comunicación interna.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	42

Nota: Datos obtenidos de los datos con IBM SPSS statistics versión 23 (2017)

### Interpretación

Obtenidos los resultados del análisis de fiabilidad que resulto ,900 se procedió a consultar la tabla de valores de Cronbach y que según el rango obtenido determinó que el instrumento era de consistencia interna muy alta.

### Confiabilidad de la variable 2: compromiso organizacional

Para poder aplicar la prueba de confiabilidad se utilizaron los datos obtenidos de la prueba piloto donde fueron encuestados 20 trabajadores, se creó una base de datos donde se almacenaron los resultados de dicha prueba y para el análisis estadístico se realizó utilizando el SPSS 23 para obtener el Alfa de Cronbach por tener escalas ordinales de medición.

Tabla 17

*Tabla de análisis de resumen de procesamiento de los casos de la variable de compromiso organizacional.*

	N	%
Casos		
Válido	20	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	20	100,0

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

Nota: Datos obtenidos de los datos con IBM SPSS statistics versión 23 (2017)

Tabla 18

*Tabla de análisis de confiabilidad de la variable compromiso organizacional.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,888	18

Nota: Datos obtenidos de los datos con IBM SPSS statistics versión 23 (2017)

### **Interpretación**

Obtenidos los resultados del análisis de fiabilidad que resulto ,888 se procedió a consultar la tabla de valores de Cronbach y que según el rango obtenido determinó que el instrumento era de consistencia interna muy alta.

### **2.8. Métodos de análisis de datos**

Para realizar el análisis de datos respectivo se consideraron los siguientes aspectos:

- Se creó una base de datos para cada una de las variables donde se almacenaron los valores que se obtuvieron. Para después ser utilizados en el análisis descriptivo y posteriormente en el análisis inferencial en el programa Excel y SPSS versión 23.
- Se hicieron las tablas de frecuencia para poder resumir la información de las dos variables de estudio. En cuanto a la presentación de resultados, fueron elaboradas figuras estadísticas para conseguir un análisis visual más rápido.
- Para llevar a cabo el análisis inferencial o la llamada prueba de hipótesis, se utilizó el coeficiente de correlación del estadístico de Spearman cuyo sustento se basó en Guillen (2013) que enunció al respecto, que la correlación de Spearman es una prueba estadística que mide la asociación o correlación de dos variable y se puede aplicar cuando las mediciones efectuadas se hacen en escala ordinal y se utilizan una clasificación por rangos (p. 91). Santander y Ruiz (2004) señalaron también que este coeficiente es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos, los números de orden, de cada grupo de sujetos y compara dichos rangos (p.28). El r de Spearman es también llamado rho de Spearman es fácil de calcular con la siguiente fórmula:

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

En donde  $d_i = r_{x_i} - r_{y_i}$  es la diferencia entre los rangos de X e Y.

Tabla 19.

*Valores de rangos de correlación e interpretación de r de Spearman*

<b>Coficiente</b>	<b>Interpretación</b>
0.91 - 1.00	Muy alta o correlación muy alta
0.71 - 0.90	Alta o correlación alta
0.41 - 0.70	Moderada o correlación moderada
0.21 - 0.40	Baja o correlación baja
0.00 - 0.20	Muy baja o correlación prácticamente nula

Nota: Obtenido de Bizquera 2004 (p.212)

### **III. Resultados**

### 3.1. Descripción de los resultados

#### Variable 1: Comunicación interna organizacional

Tabla 20

*Frecuencia de la dimensiones de la comunicación interna organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	1	,4
	Mala	142	52,0
	Regular	128	46,9
	Buena	2	,7
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

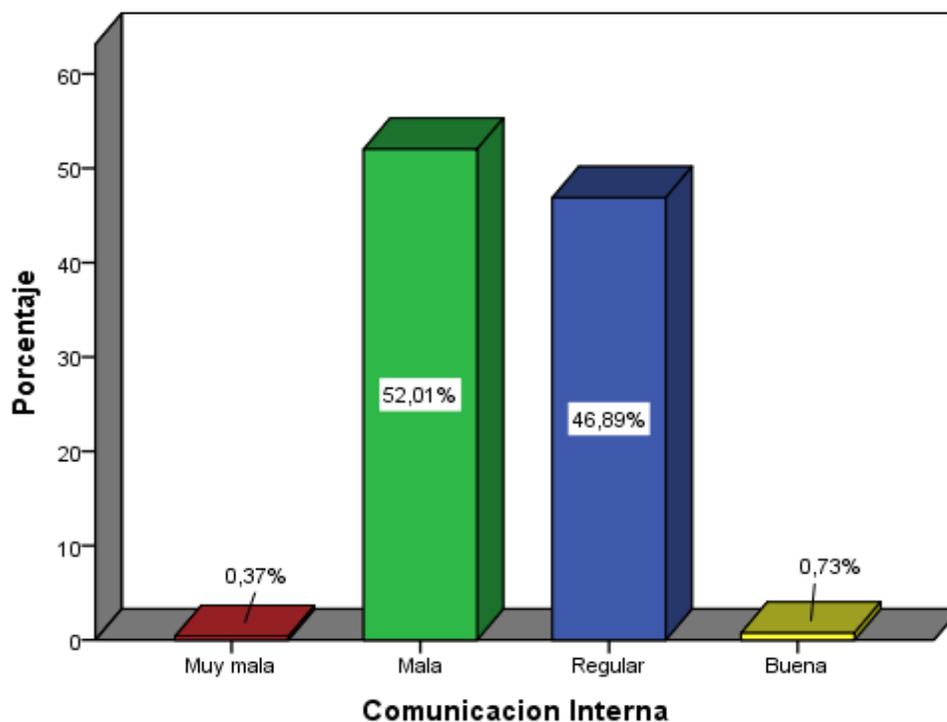


Figura 1. Distribución de frecuencia de Comunicación interna organizacional

En la tabla 20 y la figura 1, se observan que de los 273 encuestados 142 que son el 52,01 % indica que la comunicación es mala, mientras que 128 que son el 46,89 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 2 (0,73%) indica que es buena y solo 1 (0,37%) que es muy mala.

Tabla 21

*Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional esencial*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	14	5,1
	Mala	74	27,1
	Regular	173	63,4
	Buena	12	4,4
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

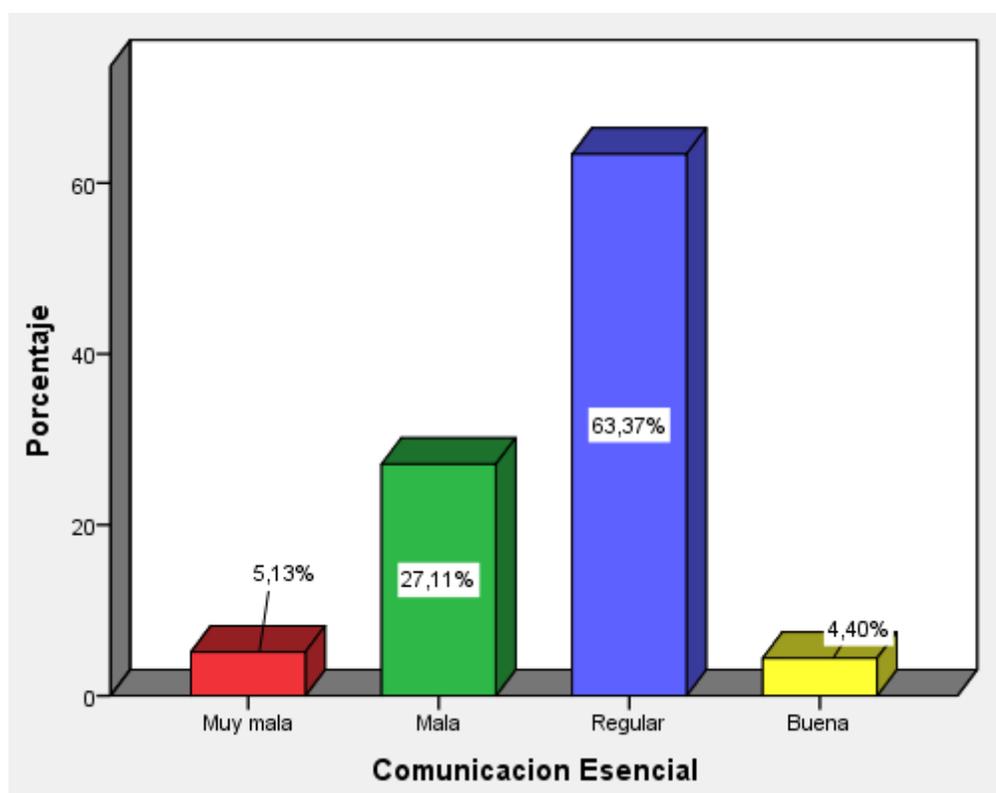


Figura 2. Distribución de frecuencia de Comunicación interna esencial

En la tabla 21 y la figura 2, se observan que de los 273 encuestados 173 que son el 60,37 % indica que la comunicación esencial es regular, mientras que 74 que son el 27,11 % consideran que es mala. Asimismo se observa que 14 (5,13%) indica que es muy mala y 12 (4,4%) dicen que es buena.

Tabla 22

*Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional operativa.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	3	1,1
	Mala	184	67,4
	Regular	83	30,4
	Buena	3	1,1
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

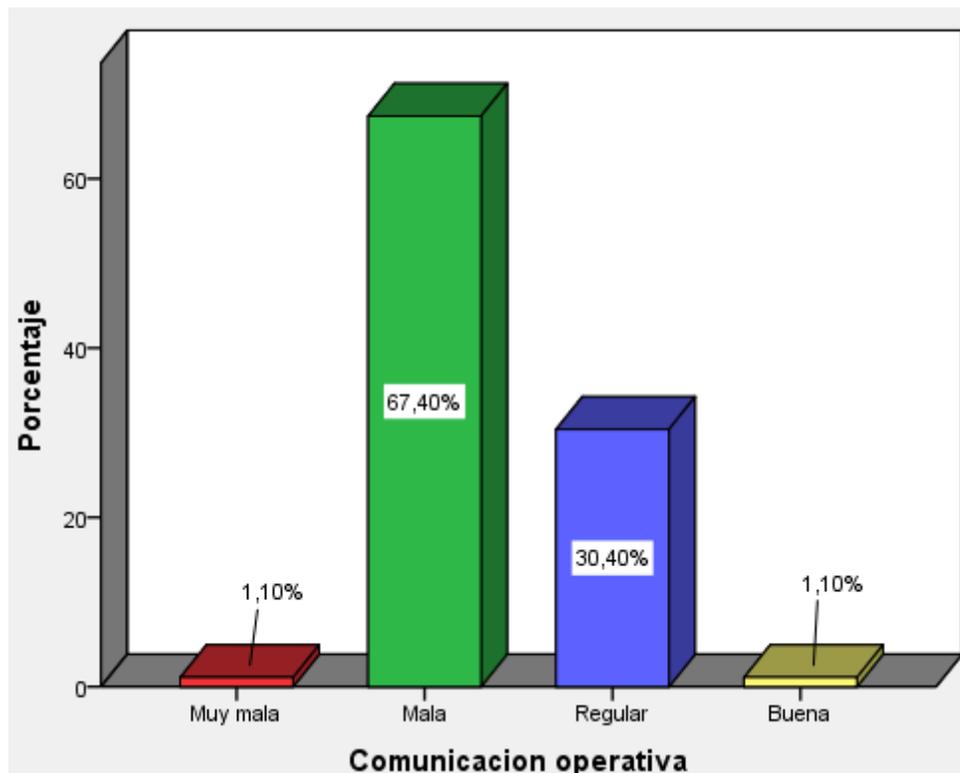


Figura 3. Distribución de frecuencia de Comunicación interna operativa

En la tabla 22 y la figura 3, se observan que de los 273 encuestados 184 que son el 67,4 % indica que la comunicación operativa es mala, mientras que 83 que son el 30,40 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 3 (1,1%) indica que es muy mala y otros 3 (1,1%) dicen que es buena.

Tabla 23

Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional estratégica

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	1	,4
	Mala	167	61,2
	Regular	98	35,9
	Buena	7	2,6
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

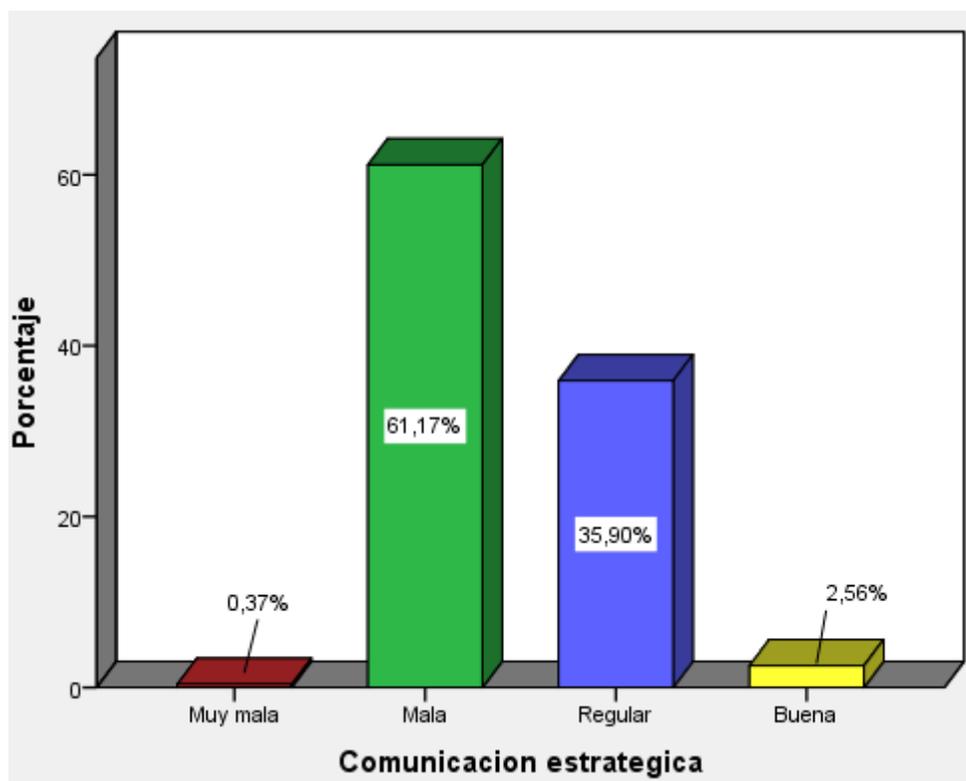


Figura 4. Distribución de frecuencia de Comunicación interna estratégica

En la tabla 23 y la figura 4, se observan que de los 273 encuestados 167 que son el 61.17 % indica que la comunicación interna estratégica es mala, mientras que 98 que son el 35,9 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 7 encuestados (2,56%) indica que es buena y solo 1 (0,37%) dicen que es muy mala.

Tabla 24

Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional valorativa

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	1	,4
	Mala	63	23,1
	Regular	170	62,3
	Buena	39	14,3
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

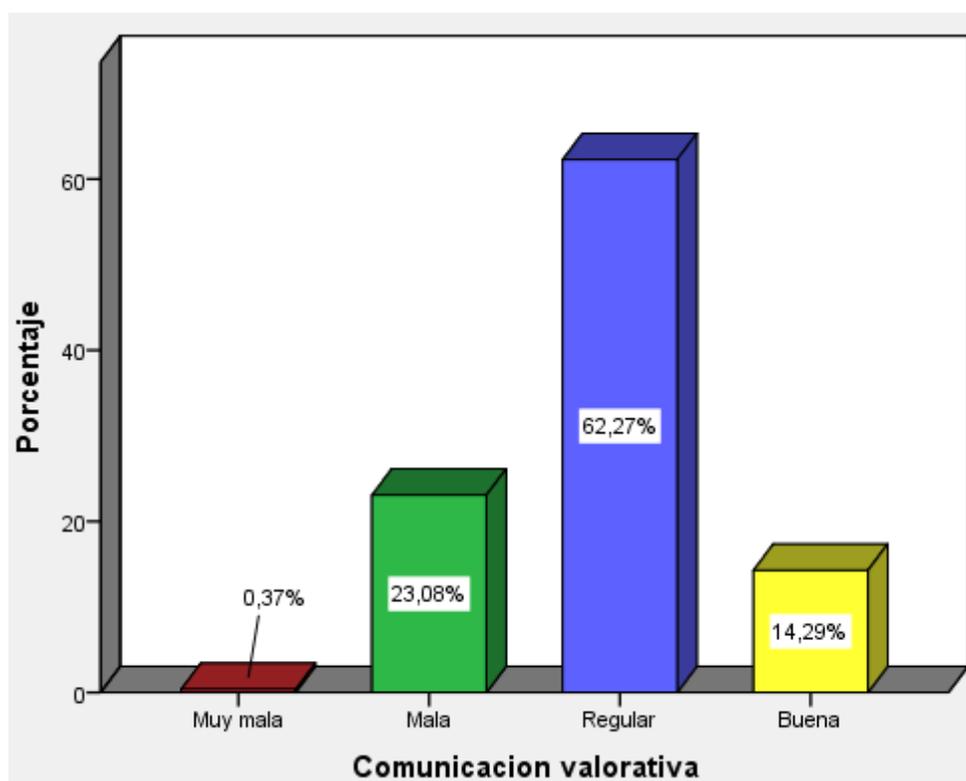


Figura 5. Distribución de frecuencia de Comunicación interna valorativa

En la tabla 24 y la figura 5, se observan que de los 273 encuestados 170 que son el 62,27 % indica que la comunicación interna valorativa es regular, mientras que 63 que son el 23,08 % consideran que es mala. Asimismo se observa que 39 encuestados (14,29%) indica que es buena y solo 1 (0,37%) dicen que es muy mala.

Tabla 25

Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional motivacional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	1	,4
	Mala	222	81,3
	Regular	48	17,6
	Buena	2	,7
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

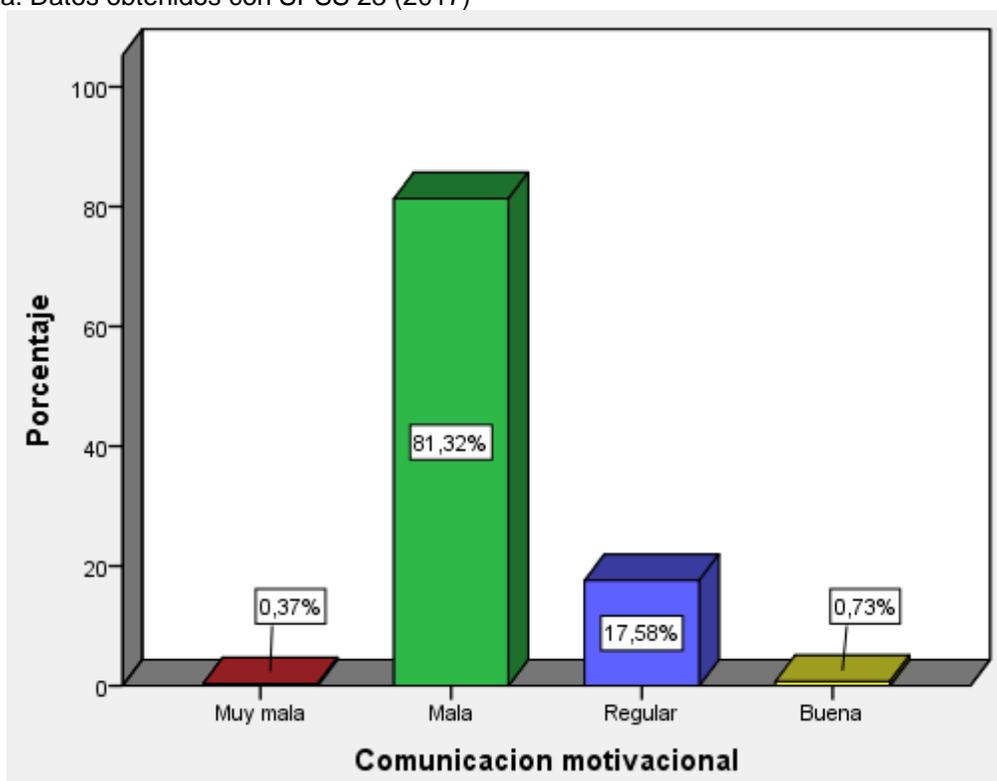


Figura 6. Distribución de frecuencia de Comunicación interna motivacional

En la tabla 25 y la figura 6, se observan que de los 273 encuestados 222 que representan el 81,32 % indica que la comunicación interna motivacional es mala, mientras que 48 encuestados que son el 17,58 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 1 encuestado (0,37%) indica que es muy mala y 2 (0,73%) indica que es buena.

Tabla 26

Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional de aprendizaje

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	1	,4
	Mala	170	62,3
	Regular	100	36,6
	Buena	2	,7
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

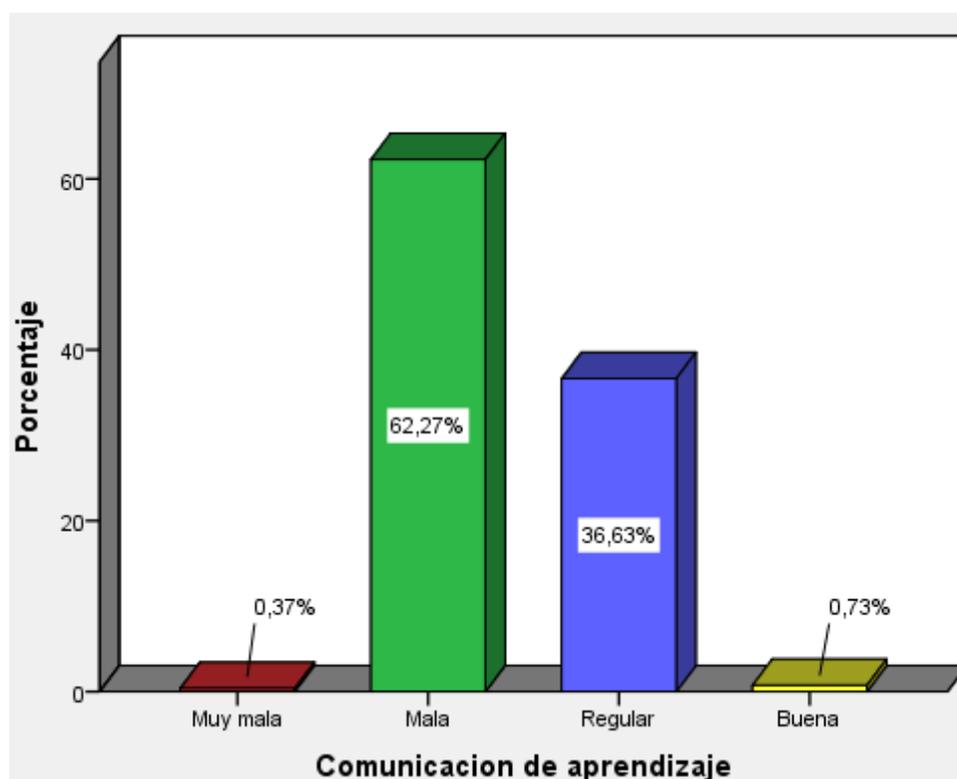


Figura 7. Distribución de frecuencia de Comunicación interna de aprendizaje

En la tabla 26 y la figura 7, se observan que de los 273 encuestados 170 que representan el 62,27% indica que la comunicación interna de aprendizaje es mala, mientras que 100 encuestados que son el 36,63 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 1 encuestado (0,37%) indica que es muy mala, mientras que otro 2 encuestados (0,73%) indica que es buena.

Tabla 27

Frecuencia de la dimensión comunicación interna organizacional de inteligencia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy mala	6	2,2
	Mala	81	29,7
	Regular	183	67,0
	Buena	3	1,1
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

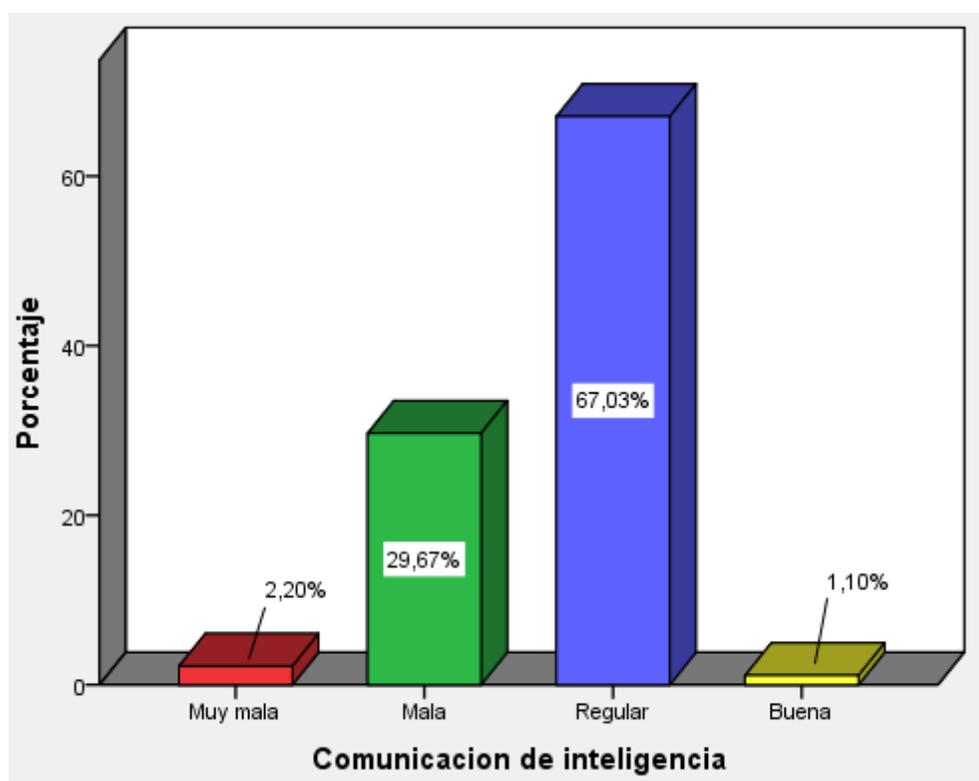


Figura 8. Distribución de frecuencia de Comunicación interna de inteligencia

En la tabla 27 y la figura 8, se observan que de los 273 encuestados 183 que representan el 67,03% indica que la comunicación interna de inteligencia es regular, mientras que 81 encuestados que son el 29,67 % consideran que es mala. Asimismo se observa que 6 encuestados (2,2%) indica que es muy mala y solo 3 (1,1%) indica que es buena.

## Variable 2: Compromiso organizacional

Tabla 28

### *Frecuencia de la dimensiones del compromiso organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	1	,4
	Malo	217	79,5
	Regular	51	18,7
	Bueno	4	1,5
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

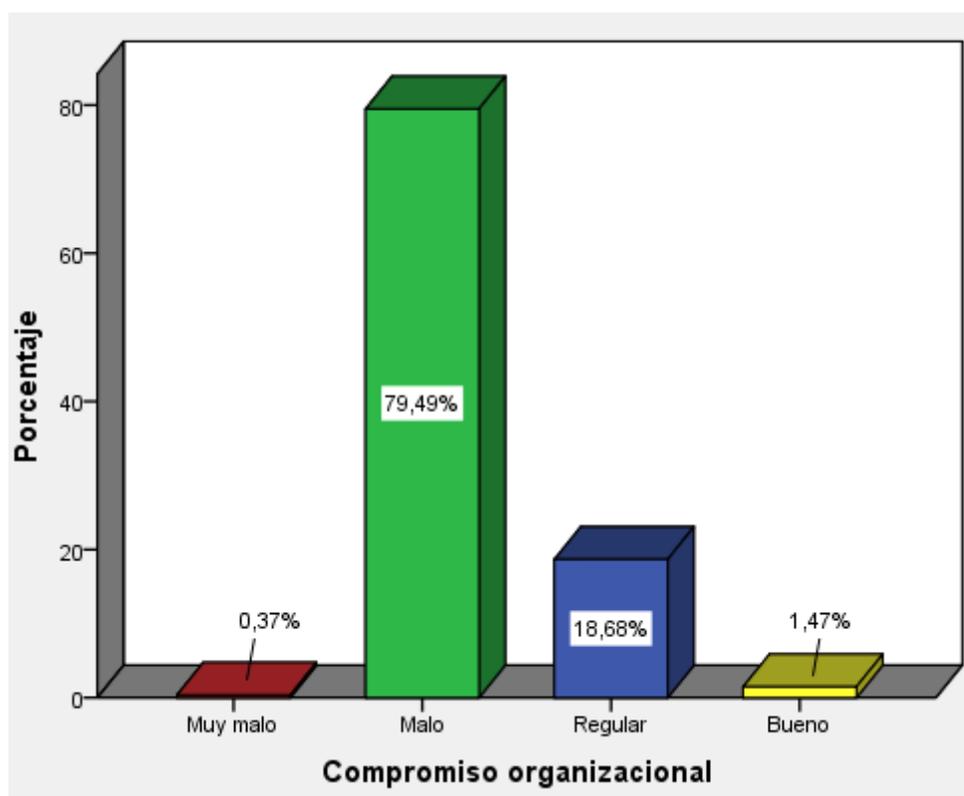


Figura 9. Distribución de frecuencia de la variable compromiso organizacional.

En la tabla 28 y la figura 9, se observan que de los 273 encuestados 217 que son el 79,5 % indica que el compromiso organizacional es malo, mientras que 51 que son el 18,68 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 4 (1,47%) señalan que es bueno y solo 1 (0,37%) indica que es muy malo.

Tabla 29

*Frecuencia de la dimensiones del compromiso organizacional afectivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	75	27,5
	Malo	156	57,1
	Regular	26	9,5
	Bueno	15	5,5
	Muy bueno	1	,4
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

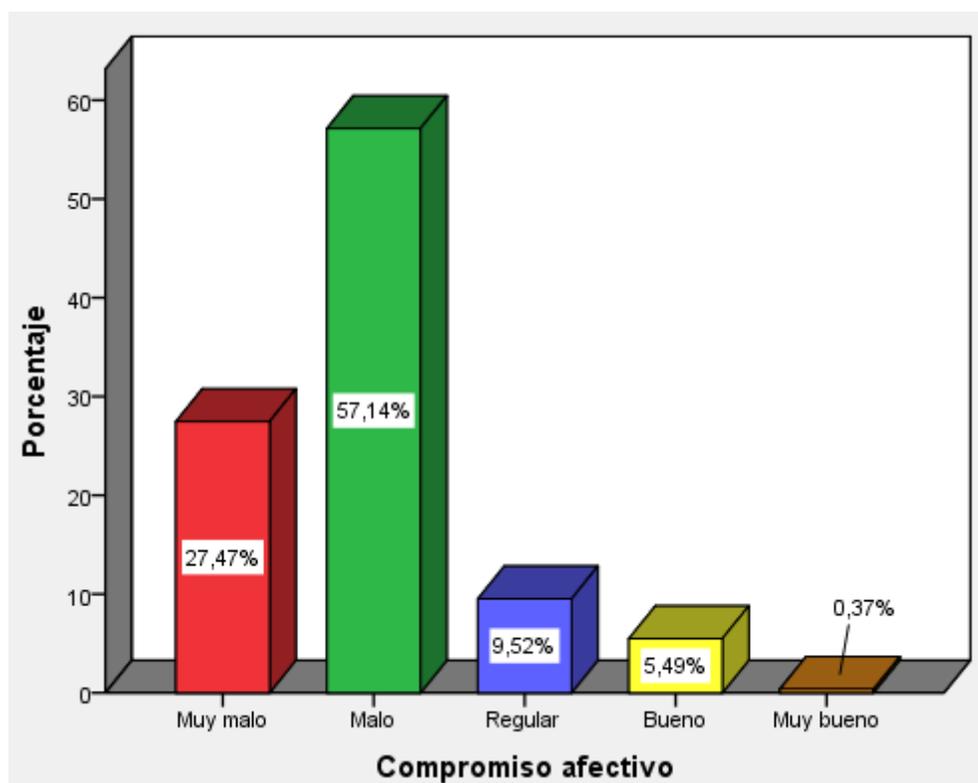


Figura 10. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional afectivo

En la tabla 29 y la figura 10, se observó que de los 273 encuestados 156 que son el 56,14 % indica que el compromiso afectivo es malo, mientras que 75 que son el 24,47 % consideran que es muy malo. Asimismo se observa que 26 (9,52%) señalan que es regular, 15 (5,49%) indican que es bueno y solo 1 (0,37%) que es muy bueno.

Tabla 30  
*Frecuencia de la dimensión compromiso organizacional de continuación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	11	4,0
	Malo	215	78,8
	Regular	34	12,5
	Bueno	13	4,8
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

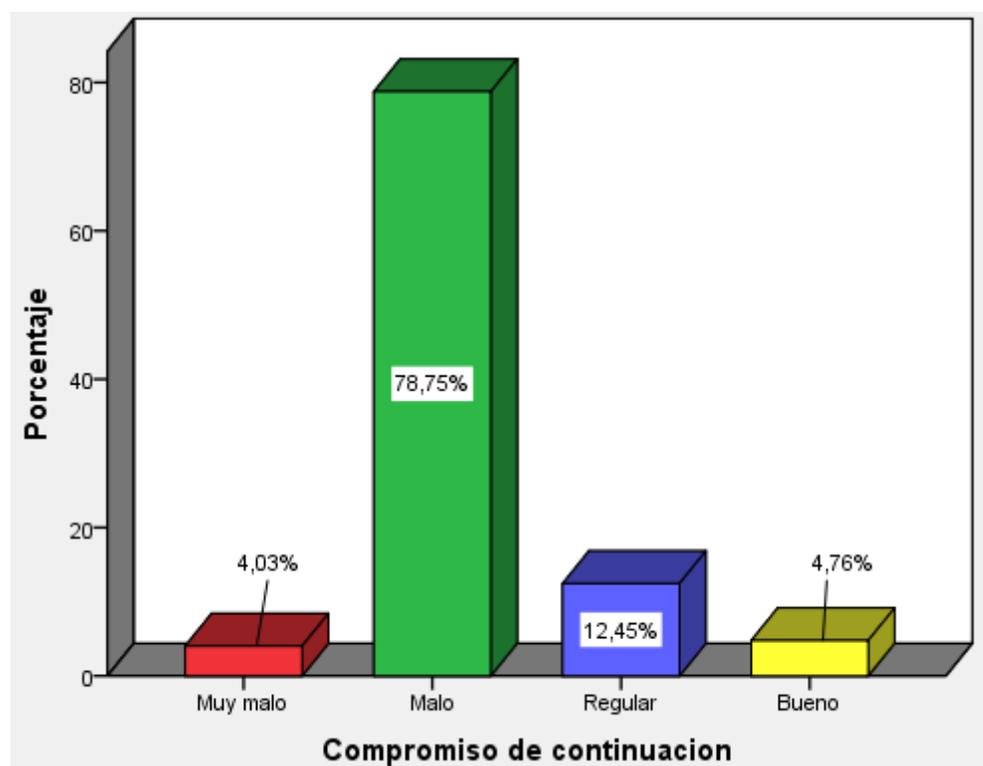


Figura 11. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional afectivo

En la tabla 30 y la figura 11, se observó que de los 273 encuestados 215 que son el 78,75 % indica que el compromiso de continuación es malo, mientras que 34 que son el 12,45 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 13 (4,76%) señalan que es bueno y 11 (4,03%) señala que en muy malo.

Tabla 31

*Frecuencia de la dimensión compromiso organizacional normativo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Muy malo	27	9,9
	Malo	148	54,2
	Regular	69	25,3
	Bueno	29	10,6
	Total	273	100,0

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

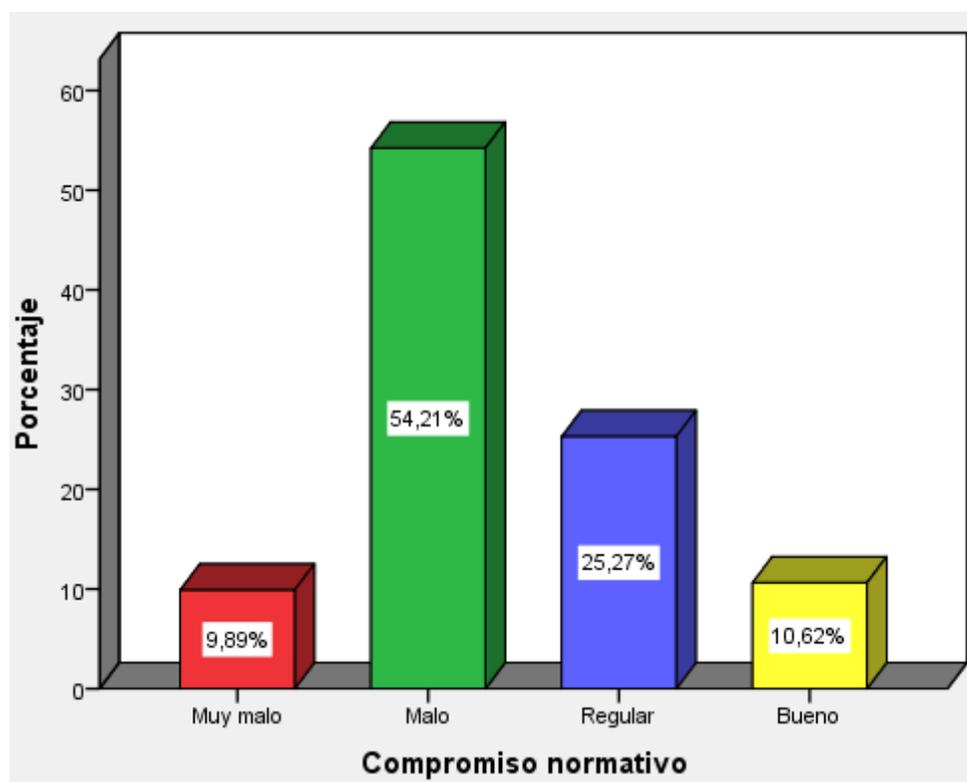


Figura 12. Distribución de frecuencia del compromiso organizacional normativo

En la tabla 31 y la figura 12, se observó que de los 273 encuestados 148 que representan 54,21 % indica que el compromiso normativo es malo, mientras que 69 que son el 25,27 % consideran que es regular. Asimismo se observa que 29 (10,62 %) señalan que es bueno y 27 (9,89 %) señala que en muy malo.

### 3.2. Análisis Inferencial

Para la prueba de hipótesis, al análisis se realizó con los datos que fueron obtenidos de la población de estudio. Siguiendo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos dice que existen dos tipos de análisis estadísticos que se usan para analizar la hipótesis: primero el paramétrico y luego el no paramétrico, teniendo cada uno propiedades y características que lo sustentan, por lo que la elección del tipo de análisis va depender de la clase de suposiciones. Así mismo dependiendo del tipo de investigación es posible usar el análisis paramétrico para algunas variables y el no paramétrico para otras. De igual manera, el análisis también dependerá de las hipótesis y el nivel de medición (p. 310-311).

A propósito del análisis inferencial, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. Bizquerra, (2004) nos explica que los coeficientes varían desde -1 (correlación negativa perfecta) a +1 (correlación positiva perfecta), 0 es considerado como ausencia de correlación entre las variables (p.208)

#### **Contrastación de la hipótesis general**

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

#### **Nivel de confianza**

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

#### **Margen de error**

El margen de error es de 5% (0.05)

#### **Regla de decisión**

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta  $H_0$  se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza  $H_0$  se acepta la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis

Tabla 32

#### *Coefficiente de correlación entre comunicación y compromiso organizacional*

			Comunicación Interna	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,492**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,492**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

### Decisión estadística

El coeficiente de correlación de Spearman encontrado, resultó con un rho de Spearman  $r = 0,492$  por lo que se determinó que si existe una correlación moderada y positiva, además que el nivel de significancia fue  $\text{sig} = 0.000$  que es menor que el  $p$  valor  $0.05$   $p < \alpha = 0,05$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

### Contrastación de la hipótesis específica 1

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**$H_0$ :** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

### Nivel de confianza

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

### Margen de error

El margen de error es de 5% (0.05)

### Regla de decisión

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta H<sub>0</sub> se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza H<sub>0</sub> se acepta la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis

Tabla 33

*Coefficiente de correlación entre comunicación esencial y compromiso organizacional*

			Comunicación Esencial	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Esencial	Coefficiente de correlación	1,000	,180**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	273	273
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,180**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

### Decisión estadística

El coeficiente de correlación de Spearman encontrado, resultó con un rho de Spearman  $r = 0,18$  por lo que se determinó que existe una correlación muy baja y positiva, además el nivel de significancia hallado fue sig = 0.003 que es menor que el p valor 0.05  $p < \alpha = 0,05$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>).

## Contrastación de la hipótesis específica 2

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

### Nivel de confianza

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

### Margen de error

El margen de error es de 5% (0.05)

### Regla de decisión

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta H<sub>0</sub> se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza H<sub>0</sub> se acepta la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis

Tabla 34

*Coefficiente de correlación entre comunicación operativa y compromiso organizacional*

			Comunicación operativa	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación operativa	Coefficiente de correlación	1,000	,580**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,580**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

**Decisión estadística**

El coeficiente de correlación de Spearman resulto con un rho de Spearman  $r = 0,58$  por lo que se determinó que existe una correlación positiva y moderada, se descubrió además que el nivel de significancia  $\text{sig} = 0.000$  es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

**Contrastación de la hipótesis específica 3**

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Nivel de confianza**

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

**Margen de error**

El margen de error es de 5% (0.05)

**Regla de decisión**

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta  $H_0$  se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza  $H_0$  se acepta la hipótesis alternativa.

## Prueba de hipótesis

Tabla 35

*Coefficiente correlación entre comunicación estratégica y compromiso organizacional*

			Comunicación estratégica	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación estratégica	Coefficiente de correlación	1,000	,512**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,512**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

### Decisión estadística

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resultó con un rho de Spearman  $r = 0,512$  por lo que se determinó que existe una correlación positiva y moderada, se descubrió además que el nivel de significancia  $\text{sig} = 0.00$  es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

### Contrastación de la hipótesis específica 4

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**Nivel de confianza**

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

**Margen de error**

El margen de error es de 5% (0.05)

**Regla de decisión**

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta  $H_0$  se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza  $H_0$  se acepta la hipótesis alternativa.

**Prueba de hipótesis**

Tabla 36

*Coefficiente correlación entre comunicación valorativa y compromiso organizacional*

		Comunicación valorativa	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación valorativa	1,000	,279**
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	273	273
Compromiso organizacional	Comunicación valorativa	,279**	1,000
	Coefficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

**Decisión estadística**

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resulto con un rho de Spearman  $r = 0,279$  por lo que se determinó que existe una correlación positiva y baja, se evidenció además que el nivel de significancia  $\text{sig} = 0.00$  es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

### Contrastación de la hipótesis específica 5

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

### Nivel de confianza

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

### Margen de error

El margen de error es de 5% (0.05)

### Regla de decisión

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta H<sub>0</sub> se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza H<sub>0</sub> se acepta la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis

Tabla 37

*Coefficiente correlación entre comunicación motivacional y compromiso organizacional*

			Comunicación motivacional	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación motivacional	Coefficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23

### **Decisión estadística**

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resultó con un rho de Spearman  $r = 0,742$  por lo que se determina que existe una correlación positiva y alta, se evidenció además que el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el  $p$  valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

### **Contrastación de la hipótesis específica 6**

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

### **Nivel de confianza**

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

### **Margen de error**

El margen de error es de 5% (0.05)

### **Regla de decisión**

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta  $H_0$  se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza  $H_0$  se acepta la hipótesis alternativa.

## Prueba de hipótesis

Tabla 38

### *Coefficiente correlación entre comunicación aprendizaje y compromiso organizacional*

		Comunicación de aprendizaje		Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación de aprendizaje	Coeficiente de correlación	1,000	,406**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,406**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23

## Decisión estadística

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resulto con un rho de Spearman  $r = 0,406$  por lo que se determina que existe una correlación positiva y moderada, se evidencia además que el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el  $p$  valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ).

## Contrastación de la hipótesis específica 7

Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>0</sub>:** No existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

**H<sub>1</sub>:** Existe una relación significativa entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

### Nivel de confianza

El nivel de confianza utilizado fue del 95%

### Margen de error

El margen de error es de 5% (0.05)

### Regla de decisión

$p \geq \alpha = 0.05$  acepta H<sub>0</sub> se rechaza la hipótesis alternativa.

$p < \alpha = 0,05$  rechaza H<sub>0</sub> se acepta la hipótesis alternativa.

### Prueba de hipótesis

Tabla 39

*Coefficiente correlación entre comunicación motivación y compromiso organizacional*

			Comunicación de inteligencia	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación de inteligencia	Coefficiente de correlación	1,000	,327**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	Coefficiente de correlación	,327**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23

### Decisión estadística

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resultó con un rho de Spearman  $r = 0,327$  por lo que se determinó que existe una correlación positiva y baja, se evidenció además que el nivel de significancia  $\text{sig} = 0.327$  es menor que el  $p$  valor  $0.05$   $p < \alpha$  por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) y se acepta la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>).

## **IV. Discusión**

En toda organización, la comunicación interna es un elemento fundamental para que se cumplan los objetivos de la institución, debido a ello el desempeño laboral del equipo de trabajo será más eficiente, y redundará en una organización más fuerte, ágil y en constante desarrollo.

En la Universidad Nacional Federico Villarreal comunicación interna desde la percepción del personal administrativo, se caracteriza por ser mala (52%) y regular (46,89%) en sus dimensiones esencial, valorativa y de inteligencia predomina la respuesta de calificarlas regular mientras que en las dimensiones operativa, estratégica, motivacional y de aprendizaje son predominantemente calificadas como malas. Esta mala comunicación, es nociva para los intereses de la Universidad Federico Villarreal, y se origina posiblemente por problemas no solo en la relación del personal administrativo y las autoridades de la universidad, sino también entre los propios colegas. Estos valores coinciden con Roca (2012) que en su tesis de maestría *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* encontró una correlación entre las variables de comunicación interna y la cultura organizacional en dicha universidad y determinó además que el 59% de profesores universitarios señalaron que la comunicación interna era mala. Frente a estas coincidencias encontradas se desprende que las instituciones educativas universitarias deberían preocuparse por mejorar la comunicación interna adecuada para solucionar sus conflictos internos. El compromiso organizacional, que en nuestro estudio se caracterizó por ser malo (79,5%) en sus aspectos afectivo, de continuación y normativo. Este resultado no coincide con la tesis de Rivera (2010) *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas* quien halló un compromiso medio en 43 docentes encuestados en una centro educativo privado limeño encontrando 22,4% de promedio de compromiso en los docentes, ni con la tesis de Zurita (2014) *Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de Granada* la muestra utilizada fue de 80 trabajadores públicos de

los Juzgados de Granada en España y los resultados indicaron que el nivel de compromiso general era medio o moderado. Este tipo de contraste con nuestro estudio, señala que el compromiso organizacional está íntimamente relacionado a otras conceptos de cultura organizacional y que cada organización es una realidad por sí misma, los resultados obtenidos reconocen que cuando los trabajadores administrativos tienen una identificación psicológica débil con la organización para la cual trabajan, la consecuencia es que no se sienten contentos de pertenecer a la misma. Esta situación no es favorable en una universidad debido a que se necesitan niveles altos de compromiso que contribuyan a que se mejoren las capacidades colectivas constantemente.

En cuanto a la hipótesis general los resultados encontrados en nuestro estudio fueron de un valor de  $p < \alpha = 0,05$  con un coeficiente de correlación de Spearman  $r = 0,492$  por lo que podemos afirmar que existe una correlación positiva y moderada entre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional de la Universidad Nacional Federico Villarreal, este resultado coincide con la investigación de López (2016) quien en su tesis titulada *Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil*, encontró una correlación positiva y de grado moderado entre la satisfacción de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los docentes en una universidad de Guayaquil, encontrando un coeficiente de Pearson de  $r = 0,69$ , este resultado de coincidencia nos indica que tanto los docentes y el personal administrativo al ser parte de la organización o estructura universitaria y ambos son influenciados por la misma situaciones.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fueron de  $p < 0,05$  al correlacionar la comunicación interna organizacional esencial ( $r = 0,18$ ) y el compromiso organizacional, podemos afirmar entonces que existe una relación positiva muy baja. Estos resultados no coinciden con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de

maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* determinó la correlación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en dicha universidad, obteniendo un  $p < 0,05$  y una correlación positiva baja para la comunicación interna esencial ( $r=0,21$ ) esto se explica porque esta dimensión esencial es per se una realidad diferente en cada organización e indica el grado de apertura al dialogo y sinceridad que pueda tener el personal que trabaja en la universidad.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados al correlacionar la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,58$ ) podemos afirmar que existe una relación positiva moderada. Estos resultados coinciden con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* evaluó la relación entre la comunicación interna operativa y la cultura organizacional en dicha universidad obteniendo un  $p < 0,05$  y una correlación positiva moderada ( $r=0,613$ ) esta dimensión de la comunicación interna hace evidente la importancia de la oportunidad y la capacidad de relacionarse entre el personal administrativo y las autoridades.

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados al correlacionar la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,512$ ) podemos afirmar que existe una relación positiva moderada. Estos resultados coinciden con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* evaluó la relación entre la comunicación interna estratégica y la cultura organizacional en dicha universidad obteniendo un  $p < 0,05$  y una correlación positiva moderada ( $r=0,478$ ). Es evidente que ambos casos que el contacto físico la

amabilidad y la capacidad de escucha está íntimamente relacionado con el compromiso organizacional.

En relación a la cuarta hipótesis específica, los resultados encontrados en la correlación de la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,279$ ) por lo que podemos afirmar que existe una relación positiva baja. Coinciden estos resultados con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* determinó la relación entre la comunicación interna valorativa y la cultura organizacional en dicha universidad obteniendo una correlación positiva baja ( $r=0,328$ ) y un  $p < 0,05$ . Según el personal de ambas universidades públicas y nacionales considera que los valores personales que comunican la honestidad responsabilidad y puntualidad no están sincronizados entre con el compromiso organizacional.

En relación a la quinta hipótesis específica, los resultados encontrados en la correlación de la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,742$ ) podemos afirmar que existe una relación positiva y alta. No coinciden estos resultados con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* determinó la relación entre la comunicación interna valorativa y la cultura organizacional en dicha universidad, obteniendo una correlación positiva moderada ( $r=0,423$ ) y un  $p < 0,05$ . En el caso del personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal se evidenció entonces una intensa relación entre la motivación a través de la comunicación, y el compromiso organizacional.

En cuanto a la sexta hipótesis específica, los resultados encontrados en la correlación de la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,406$ ) podemos afirmar que existe

una relación positiva y moderada. Estos resultados coinciden con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* determinó la relación entre la comunicación interna de aprendizaje y la cultura organizacional de dicha universidad, obteniendo una correlación positiva baja ( $r=0,349$ ) y un  $p < 0,05$ . Para los trabajadores administrativos la defensa de intereses, la valoración del trabajo y la consideración a su opinión tienen una relación mucho más fuerte con el compromiso organizacional.

En relación a la séptima hipótesis específica, los resultados encontrados en la correlación de la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional fueron de  $p < 0,05$  ( $r=0,327$ ) podemos afirmar que existe una relación positiva y baja. No coinciden estos resultados con la investigación de Roca (2012) que en su tesis para obtener el título de maestro: *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-II* determinó la relación entre la comunicación interna valorativa y la cultura organizacional, obteniendo una correlación positiva moderada ( $r=0,538$ ) y un  $p < 0,05$ . De esta última consideración se infirió que para el personal administrativo de nuestro estudio, la resolución de problemas y reconocimiento de logros guarda una baja relación con el compromiso organizacional mientras que para el personal docente si hay una correlación mayor, esta diferencia es explicada por que para los docentes es práctica común tener un momento dialogo, donde brindan nuevas ideas y sugerencias, mientras que para el personal administrativo universitario esta práctica es inexistente.

## **V. Conclusiones**

- Primera:** Al 95% de confianza el resultado del coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,492 por lo que se determinó que existe una correlación positiva moderada y positiva entre las variables de comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal ( $p=0.000<0.05$ ).
- Segunda:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa muy baja y positiva entre la comunicación interna esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia es  $p=0.003<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,18.
- Tercera:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa moderada y positiva entre la comunicación interna operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal se encontró que el nivel de significancia es  $p=0.00<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,58.
- Cuarta:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa moderada y positiva entre la comunicación interna estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia encontrado fue  $p=0.000<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,512.
- Quinta:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa baja y positiva entre la comunicación interna valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia es  $p=0.000<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,279.

- Sexta:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa alta y positiva entre la comunicación interna motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia es  $p=0.000<0.05$  y el rho de Spearman obtuvo un valor de 0,742.
- Séptima:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa moderada y positiva entre la comunicación interna de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia es  $p=0.000<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,406.
- Octava:** De acuerdo a las evidencias estadísticas, al 95% de confianza, existe una relación significativa baja y positiva entre la comunicación interna de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal puesto que el nivel de significancia es  $p=0.000<0.05$  y el rho de Spearman tuvo un valor de 0,327.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera:** Se recomienda a la Oficina de Recursos humanos y la Dirección General de Administración, establecer programas periódicos de capacitación o workshop's destinados al desarrollo de compromiso organizacional y fomentar las relaciones entre el personal a través de actividades de grupo e interdepartamentales no necesariamente laborales
- Segunda:** Al Vicerrectorado de investigación, la oficina de planeamiento y la Dirección General de Administración se les recomienda implementar un plan de comunicación interna que tenga como objetivo establecer una comunicación fluida y multidireccional en la medida de lo posible, que reconozca la diversidad del personal administrativo convirtiéndola en fortaleza de grupo, y que sirva a solucionar los conflictos en el menor tiempo posible.
- Tercera:** A la Dirección General de Administración y la Oficina Central de Comunicación e Imagen institucional se les recomienda utilizar medios escritos y digitales que recuerde constantemente a los miembros de la universidad los objetivos de la universidad de manera gentil e informal las tareas y responsabilidades que tienen las autoridades y personal administrativo y la importancia de trabajar como equipo para lograr estos objetivos.
- Cuarta:** Al Vicerrectorado de investigación y la oficina de planeamiento se les recomienda la difusión constante del Plan estratégico institucional con la finalidad que todos los integrantes de la organización comprendan el porqué de su trabajo y permita la evaluación en función del cumplimiento de las actuaciones.
- Quinta:** A la Dirección General de Administración y la Oficina Central de Comunicación e Imagen institucional y se les recomienda poner en evidencia los valores y virtudes que la universidad necesita de su personal, generando una comunión entre los objetivos de la

organización y los valores personales de los trabajadores administrativos y las autoridades.

- Sexta:** A la Dirección General de Administración y a la Oficina Central de Comunicación e Imagen institucional se les recomienda organizar talleres y workshops con la finalidad de mantener una alta motivación en el personal administrativo incentivándolo con premios y reconocimientos personales a la excelencia y la buena labor.
- Séptima:** Al Vicerrectorado de investigación y la Oficina de Recursos humanos se le recomienda evaluar periódicamente el desempeño del personal dando énfasis en la comunicación grupal y valorando la retroalimentación del personal como parte fundamental del aprendizaje.
- Octava:** Al Vicerrectorado de investigación y la Oficina de Recursos humanos se le recomienda abrir espacios de dialogo entre todos los miembros de la universidad de modo que se brinden nuevas ideas y sugerencias para el mejor desenvolvimiento laboral, el desarrollo personal y la solución inmediata a conflictos personales.

## **VI. Referencias**

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Coruña: Netbiblo.
- Andrade, H. (1991). *La comunicación en las organizaciones. Hacia la definición de Comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Arriagada, J. (2009) *La comunicación interna en Chile* <http://comunicacioninterna-enchile.blogspot.pe/2009/07/que-es-la-comunicacion-interna.html>
- Bayona C., Goñi S., y Madorran C. (2000) Compromiso Organizacional: Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos. Universidad de Navarra Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Cristina\\_Bayona/publication/266454597](https://www.researchgate.net/profile/Cristina_Bayona/publication/266454597)
- Benzi, C. (2008) *La comunicazione organizzativa. Schede teoriche e tecniche*. La Rivista Elettronica di Gemini Europa. Centro Studi Cisl. Obtenido de [http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni\\_11.pdf](http://www.centrostudi.cisl.it/attachments/article/16/Quaderni_11.pdf)
- Bendezu S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao* (Tesis de Grado). Obtenido de [http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS\\_c94086960d2df33e92c25a9de3a3416e/Details](http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNMS_c94086960d2df33e92c25a9de3a3416e/Details).
- Bohnenberger M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional* (Tesis doctoral). Obtenido de [http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/2699/Bohnenberger\\_MariaCristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/2699/Bohnenberger_MariaCristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Borghini, B. (2015). *Evoluzione della comunicazione organizzativa nel settore alberghiero: il caso Planhotel SA* (tesis de doctorado). Italia: Libera Università degli studi sociali Luigi Carli. Obtenido de <http://tesi.eprints.luiss.it/15370/1/071692.pdf>
- Brandolini, A y González F. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, Paúl (2009). *Branding Corporativo*. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.

- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación científica*. Lima. Perú: San Marcos.
- Costa G., Gianecchini M. (2013). *Risorse Umane..* (7ma ed.) Italia: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.ateneonline.it/costa3e/home1.asp>
- Chiang M. (2012). *Comunicación Interna. Dirección y Gestión de Empresas*. España: Editorial Vértice.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma ed.) México: McGraw-Hill
- Cocozza, A. (2014). *Organizzazioni. Culture, modelli, governance*. Milano, Italia: FrancoAngeli.
- Cole, M., Walter, F., Bedeian, A. y O'Boyle, E. (2012). *Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation*. *Journal of management*, 38(5), 1550-1581. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206311415252>
- Dance, F y Larson C. (1976) *The functions of human communication*. Nueva York, USA: Rinehart y Winston. Obtenido de <https://searchworks.stanford.edu/view/93408739>
- Fonseca, M. (2000) *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Formanchuk A. (2008) *Comunicación interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor Argentina*: Obtenido de <https://www.sht.com.ar/archivo/temas/dimensiones.htm#Autor>
- Formanchuk A. (2013) *Comunicación interna 2.0 Un desafío cultural*. Buenos Aires: Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/view/2309736/e-book-comunicacion-interna-20-alejandro-formanchuk/2>
- García M., Arias F., Gómez P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector

- terciario. *Diversitas: Perspectivas en Psicología Universidad Santo Tomas de Bogotá*, 9(1) 81-95. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67926246010>
- Gaspereti M. y Tivosanis M. (2004) *Comunicare*. Milano: Apogeo
- Giannecchini, C. (2009). *Risorse Umane. Persone, relazioni e valore* (3ra ed.). Milano, Italia: McGraw-Hill
- Goldhaber, Gerald. (1978) *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Gray J. y Laidlaw H. (2004). *Improving the Measurement of Communication Satisfaction*. *Management Communication Quarterly*, Vol. 17, No. 3 425-448. Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318903257980>
- Gronstedt A. (2000). *The customer century. Lessons from World Class Companies in Integrated Communications (Routledge Corporate Communication Series)*. New York, Usa. Routledge. Obtenido de <https://www.amazon.com/Customer-Century-Integrated-Communications-Communication/dp/0415921996>
- Guerra E. (2004). *Comunicación, Satisfacción y Compromiso en Miembros de Organizaciones No Lucrativas* (Tesis de Maestría). Obtenido [https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/572296/1/DocsTec\\_2042.pdf](https://repositorio.itesm.mx/ortec/bitstream/11285/572296/1/DocsTec_2042.pdf).
- Guidano, V. y Liotti, G. (2006). *Procesos Cognitivos y desórdenes emocionales*. Santiago, Chile: Cuatro vientos.
- Guzley, R. (1992). *Organizational Climate and Communication Climate: Predictors of Commitment to the Organization*. *Management Communication Quarterly*, Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0893318992005004001>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.

- Huseman R. y Hatfield J. (1990) *Equity Theory and the managerial matrix*. Training and development journal 44(4) 98- 102. Obtenido de <https://www.questia.com/magazine/1G1-8360586/equity-theory-and-the-managerial-matrix>
- Invernizzi E., Mazzei A., (2006). *La comunicazione interna, Manuale di relazioni pubbliche*. Volume 2. Milano: McGraw-Hill.
- Johnsson, H. (1991): *La Gestión de la Comunicación*. Madrid España Ciencias Sociales, Madrid
- Johnson, R. & Chang, C. (2006). *"I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment*. Journal of Organizational Behavior, 27, pág. 549 – 570. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.364/pdf>
- Katz D. y Khan R. (1978). *The social psychology of organizations*. (2da ed.)New York Ed. Wiley. Obtenido de <http://www.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0471023558.html>
- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Delaware, USA: Addison-Wesley iberoamericana.
- Lamb C., Hair J. y Mc Daniel C. (2006), *Marketing* (8va ed.) USA: International Thomson Editores.
- Leal, E. (2004). *Comunicación, Satisfacción y Compromiso en Miembros de Organizaciones No Lucrativas* (Tesis de maestría). México: Edición Única. Obtenido de <https://repositorio.itesm.mx/ortec/handle/11285/572296>
- Lopez H. (2016). *Relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional en un instituto de educación superior de la ciudad de Guayaquil* (Tesis de Grado). Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1054/1/Tesis1224LOPr.pdf>
- Mailhiot B. (1975) *Dinámica y génesis de grupos*. Madrid: Editorial Marova.

- Marañón E., Bauza E. y Bello A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 40 (5). Obtenido de <http://rieoei.org/1507.htm>
- Marsolier R. (2015). El Compromiso laboral en el contexto universitario. Una aproximación desde la psicología de la salud ocupacional positiva. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 7(2), 22-29. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S18524206201500200005&lng=es&tlng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18524206201500200005&lng=es&tlng=en)
- Mathieu J. y Zajac D. (1990) *A review and meta analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin* 108 (1), pp. 1721-194. Obtenido de <http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0033-2909.108.2.171>.
- Meyer J. y Allen N. (1991). *Tres componentes, Conceptualización del compromiso organizacional*. *Human Resource Management*. Obtenido de <http://search.proquest.com/openview/bd8adb8ed1dfb5856f4059f6a114181a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=388700>.
- Mowday R. (1998). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*. *Human Resource Management* 8(4). Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482299000066>
- Narver J. y Slater S. (1990) *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*, 54(4), pp. 20-35. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1251757>
- Ong W. (1997). *Oralidad y escritura: Técnicas de la palabra*. México: Fondo de Cultura Económica
- Ongallo C. (2007) *Manual de comunicación* (2° ed.) Madrid: Ed Dykinson
- Pérez R. (2014). *Motivación y Compromiso Organizacional en Personal Administrativo de Universidades Limeñas*. (Tesis de Grado). Obtenida de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5747/PEREZ\\_TAPIA\\_RAQUEL\\_MOTIVACION\\_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/5747/PEREZ_TAPIA_RAQUEL_MOTIVACION_PERSONAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Richard K. (2014). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en colaboradores de una empresa retail, Lima, 2014* (Tesis de Grado) Obtenida de [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/198/Katterine\\_Tesis\\_bachiller\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/198/Katterine_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Rivera O. (2010). Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas (Tesis de Maestría). Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA\\_CARRASCAL\\_OSCAR\\_COMPROMISO\\_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4807/RIVERA_CARRASCAL_OSCAR_COMPROMISO_DEMOGRAFICAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración* (8va ed.) Mexico: Pearson Educación.

Robbins S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. Mexico: Prentice Hall.

Robbins,S.(2009). *Comportamiento organizacional* (10ma edición). San Diego, USA:. Pearson editores.

Robinson, D., Perryman, S., y Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement. Report-Institute for Employment Studies*. Brighton: Institute for Employment Studies. Obtenido de <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>

Roca S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho, periodo 2009-I* (Tesis de Maestría). Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca\\_gs.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/Roca_gs.pdf).

- Rubiano, G., Arias, F. y Gómez, P. (2013). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario*. Bogotá. Diversitas, 9(1), 81-95. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/dpp/v9n1/v9n1a07.pdf>
- Santander AJ y Ruiz R. (2004). *Relación entre variables cuantitativas*. Cuba:[CD].Informática Médica II. Ecimed
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. y Nimon, K. (2013). *The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance*. Human Resource Development Review, 12(1). Obtenido de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484312463921>
- Stanton W., Etzel M. y Walker B. (2007) *Fundamentos de Marketing*, (14va ed.) México. McGraw-Hill.
- Valadez, G. V. (2012). *Impacto de la comunicación organizacional, en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad*. Recherches en Sciences de Gestion, (3), 89.
- Zurita M. et al (2014). Compromiso organizacional y satisfacción laboral en una muestra de trabajadores de los juzgados de granada. *Revista de la Universidad de Granada Reidocrea*, 3(3), 17-25. Recuperado de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/31291/1/ReiDoCrea-Vol.3-Art.3-Zurita-Ramirez-Quesada-Quesada-Ruiz-Manzano.pdf>

## **Anexos**

### Matriz de consistencia

**Título: La comunicación interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de una Universidad pública 2017.**

**Autor: Herbert Francisco Silva Aroni.**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General:	Objetivo general:	Hipótesis general:	Variable 1: Comunicación organizacional interna				
¿Cuál es la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Esencial	Sinceridad	1 – 6	Ordinal	42-75: Muy mala 76-109: Mala 110-143: Regular 144-177: Buena 178-210: Muy buena
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional esencial y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.		Apertura al diálogo			
				Capacidad de negociación			
			Operativa	Oportunidad	7 – 12	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Parcialmente en desacuerdo	
				Capacidad de relación			
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional operativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Estratégica	Contacto físico	13 - 18	3 = Indiferente 4 = Parcialmente de acuerdo 5 = Totalmente de acuerdo	
				Amabilidad			
				Escucha			
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional estratégica y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Valorativa	Honestidad	19- 24		
				Responsabilidad			
				Puntualidad			

¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional valorativa y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Motivacional	Motivación	25 - 30		
				Capacitación			
			Aprendizaje	Defensa de intereses	31 - 36		
				Valoración del trabajo			
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional motivacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.		Consideración de la opinión.	37 - 42		
			Inteligencia	Resolución de problemas			
				Reconocimiento de logros			
Variable 2: Compromiso organizacional.							
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal..	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional de aprendizaje y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Afectivo	Identificación con la organización	1 - 3	Ordinal	
				Involucramiento con la organización	4 - 6	1 = Totalmente en desacuerdo 2 = Parcialmente en desacuerdo	18-32: Muy malo 33-47: Malo
¿Cuál es la relación de la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?	Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Existe relación significativa entre la comunicación interna organizacional de inteligencia y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.	Continuación	Percepción de alternativas	7 - 9	3 = Indiferente	48-62: Regular
				Inversiones en la Organización	10 - 12	4 = Parcialmente de acuerdo	63-77: Bueno
			Normativo	Lealtad	13 - 15	5 = Totalmente de acuerdo	78-90: Muy bueno
				Sentido de Obligación	16 - 18		

## INSTRUMENTO 1

**CUESTIONARIO SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD FEDERICO VILLARREAL**

Estimado(a) trabajador administrativo:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir el compromiso organizacional de la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuyos resultados contribuirán a mejorar las condiciones para nuestro desempeño. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

**INSTRUCCIONES:**

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco, según su apreciación:

1 = Totalmente en desacuerdo    2 = Parcialmente en desacuerdo    3 = Indiferente  
4 = Parcialmente de acuerdo    5 = Totalmente de acuerdo

Nº	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA	1	2	3	4	5
<b>ESENCIAL</b>						
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los trabajadores administrativos es sincera.					
2	La comunicación entre trabajadores administrativos es sincera					
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.					
4	Los trabajadores administrativos siempre están abiertos al dialogo					
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores administrativos.					
6	Los trabajadores administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.					
<b>OPERATIVA</b>						
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los trabajadores administrativos oportunamente.					
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los trabajadores administrativos.					
9	Los trabajadores administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.					
10	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.					
11	Los trabajadores administrativos se relacionan entre sí oportunamente.					
12	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.					
<b>ESTRATÉGICA</b>						
13	Las autoridades universitarias saludan a los trabajadores administrativos con un apretón de manos.					
14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los trabajadores administrativos					
15	Las autoridades universitarias saben escuchar.					

16	Los trabajadores administrativos se saludan con amabilidad.					
17	Los trabajadores administrativos saben escucharse entre ellos.					
18	Los trabajadores administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.					
<b>VALORATIVA</b>						
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.					
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.					
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.					
22	Los trabajadores administrativos son ejemplo de honestidad.					
23	Los trabajadores administrativos son ejemplo de responsabilidad.					
24	Los trabajadores administrativos son ejemplo de puntualidad.					
<b>MOTIVACIONAL</b>						
25	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para capacitarse.					
26	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para realizar publicaciones..					
27	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para mejorar su desempeño.					
28	Los trabajadores adm. se motivan entre sí para capacitarse.					
29	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para realizar publicaciones.					
30	Los trabajadores administrativos motivan entre sí para mejorar su desempeño.					
<b>APRENDIZAJE</b>						
31	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos					
32	Los trabajadores administrativos son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.					
33	Los trabajadores administrativos integran grupos para defender intereses individuales.					
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar común de los trabajadores administrativos					
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores administrativos.					
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos.					
<b>INTELIGENCIA</b>						
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.					
38	Los trabajadores administrativos resuelven sus problemas de manera apropiada.					
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los trabajadores administrativos.					
40	Los trabajadores administrativos reconocen los logros de sus colegas.					
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.					
42	Los trabajadores administrativos reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.					

## INSTRUMENTO 2

**CUESTIONARIO SOBRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD FEDERICO VILLARREAL**

Estimado(a) trabajador administrativo:

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir el compromiso organizacional de la Universidad Nacional Federico Villarreal, cuyos resultados contribuirán a mejorar las condiciones para nuestro desempeño. Le agradeceré responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

## INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente y llene los espacios en blanco, según su apreciación:

1 = Totalmente en desacuerdo      2 = Parcialmente en desacuerdo      3 = Indiferente  
4 = Parcialmente de acuerdo      5 = Totalmente de acuerdo

Nº	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5
<b>AFECTIVO</b>						
1	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.					
2	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.					
3	Creo que le debo mucho a mi institución.					
4	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.					
5	La institución donde trabajo merece mi lealtad.					
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.					
<b>CONTINUACION</b>						
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
8	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.					
9	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
10	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.					
11	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.					
12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.					
<b>NORMATIVO</b>						
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo.					

14	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.					
15	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella					
16	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.					
17	Me siento como parte de una familia en esta institución.					
18	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas.					

INST RU MEN TO 1	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42
1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2
2	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	2	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3
3	2	3	2	4	1	4	2	1	2	2	4	4	1	1	1	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3
4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	2	3	3	3	4	2	3	3	4
5	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	1	2	2	4
6	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	4	3	2	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
7	3	4	2	1	2	4	2	3	3	2	2	2	2	2	2	4	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	3	4	1	3	4	4	2	2	2	4	3	5	1	4	
8	4	5	5	2	1	4	2	2	1	2	3	4	2	2	2	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	1	2	4	3	5	1	4
9	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	3	3	4	1	3	4	4	2	3	1	4	3	5	1	4
10	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4	
11	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3
12	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
13	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
14	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	4	3	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4
15	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	3	2	3	2	3	3	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5
16	2	5	5	2	1	4	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	3	3	2	1	2	3	3	5	2	4
17	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5
18	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	1	1	2	3	3	3	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	2	5	1	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2	4
19	3	4	3	3	2	5	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	4	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3	
20	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	3	4	3	3	3	4	
21	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	4	5	4	1	1	1	2	2	2		
22	2	3	2	4	1	4	2	2	2	2	4	4	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	
23	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3	
24	2	3	2	4	1	4	2	1	2	2	3	4	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3
25	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	3	3	4	
26	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	4
27	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
28	3	4	2	1	2	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4
29	4	5	5	2	1	4	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	5	5	5	2	2	2	2	3	4	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
30	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	1	3	4	4	2	3	1	4	3	5	1	4
31	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4
32	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
33	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	2	3	2	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3
34	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3
35	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4
36	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	2	2	3	2	2	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5

37	2	5	5	2	1	4	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	4	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4	
38	2	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	2	5	
39	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	3	3	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2	4		
40	3	4	3	3	2	5	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	4	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3	
41	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4		
42	1	2	2	2	1	1	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	3	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	2	2	2		
43	2	4	2	4	1	4	2	1	2	2	3	4	1	2	2	2	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2		
44	2	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3	
45	2	4	2	4	1	4	2	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
46	2	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4		
47	3	4	2	4	2	3	2	3	2	2	2	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	4	
48	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	
49	3	4	2	1	2	4	2	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	2	2	4	3	5	1	4	
50	4	4	5	2	1	4	2	2	1	2	3	4	2	3	3	4	4	4	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	3	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
51	2	4	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	3	3	4	1	3	4	4	2	3	1	4	3	5	1	4	
52	2	5	4	4	2	4	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	4		
53	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	
54	3	4	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	
55	2	4	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	
56	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	3	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4	
57	4	4	4	2	1	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	1	2	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	2	5	
58	2	5	5	2	1	4	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	4	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4	
59	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5	
60	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	4	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4	
61	3	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	1	3	4	3	3	1	3	
62	2	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	4	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	
63	1	2	2	2	1	1	2	3	2	3	3	3	2	2	2	3	4	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2		
64	2	3	2	4	2	4	3	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
65	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3	
66	2	3	2	4	2	4	3	1	3	3	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
67	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	
68	3	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	4
69	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	3	4	
70	3	4	2	1	3	4	2	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	2	1	2	4	5	5	2	2	2	2	3	4	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4		
71	4	5	5	2	1	4	2	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	2	2	3	3	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
72	2	5	4	2	2	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	1	1	2	3	5	1	3	4	4	2	2	1	4	3	5	1	4	
73	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	
74	2	4	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	
75	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	
76	2	3	2	3	3	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3

77	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	4		
78	4	4	4	2	2	4	3	3	3	3	5	4	2	3	4	4	4	4	3	1	2	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	4	2	5		
79	2	5	5	2	1	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	4	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4				
80	2	4	4	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5				
81	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	3	3	3	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	4	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4			
82	3	4	3	3	3	5	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	1	3				
83	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	3	3	4	3	3	4				
84	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	2	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2				
85	2	3	2	4	1	4	2	1	3	2	3	4	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3				
86	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	3			
87	2	3	2	4	1	4	3	1	3	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3				
88	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
89	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	2	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	4				
90	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
91	3	4	2	1	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	2	2	4	3	5	1	4			
92	4	5	5	2	1	4	2	3	1	2	5	4	2	2	2	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	3	3	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4				
93	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	1	1	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	1	2	4	4	2	2	1	4	3	5	1	4				
94	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	4				
95	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3			
96	3	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3			
97	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3		
98	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	4	5	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4			
99	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	3	3	3	2	2	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5			
100	2	5	5	2	1	4	2	3	2	1	3	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	3	3	2	1	2	3	3	5	2	4			
101	2	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5			
102	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	2	4	2	2	2	5	5	5	2	2	2	4	2	5	1	4	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4			
103	3	4	3	3	2	5	3	2	2	3	2	3	2	2	2	4	2	2	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	4	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3			
104	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	4	4	4	4			
105	1	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	2	2	2				
106	2	3	2	4	1	4	3	1	2	2	3	4	1	1	2	4	4	2	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3			
107	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	3			
108	2	3	2	4	1	4	3	1	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3			
109	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
110	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	4		
111	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
112	3	4	2	1	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	2	5	5	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	2	2	4	3	5	1	4			
113	4	5	5	2	1	4	2	3	1	2	3	3	2	2	2	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	3	3	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4				
114	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	2	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	1	3	4	4	2	2	1	4	3	5	1	4			
115	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4			
116	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	1	3

117	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3			
118	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3		
119	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4		
120	4	4	4	2	1	4	3	4	3	3	4	4	2	4	4	4	4	3	1	2	5	5	5	2	2	3	4	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5				
121	2	5	5	2	1	4	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	4	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4		
122	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	4	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5		
123	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2	4		
124	3	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	4	2	3	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3			
125	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	4			
126	1	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	4	5	4	1	1	1	2	2	2			
127	3	3	2	4	1	4	3	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3		
128	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3			
129	3	3	2	4	1	4	3	1	3	1	2	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3		
130	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
131	2	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	4		
132	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
133	3	4	2	1	2	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	2	2	4	3	5	1	4		
134	3	5	5	2	1	4	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4		
135	3	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	1	3	3	5	1	3	4	4	2	2	1	4	3	5	1	4		
136	3	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4			
137	3	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3		
138	3	3	2	4	2	3	2	3	2	1	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3		
139	3	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3
140	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	2	4		
141	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	2	2	3	3	3	3	1	2	5	5	5	2	2	3	2	3	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5		
142	3	5	5	2	1	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	3	3	2	1	2	3	3	5	2	4		
143	3	4	4	3	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	4	2	2	3	3	2	3	2	4	3	4	1	5			
144	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	2	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	3	3	3	2	2	2	3	2	5	2	4		
145	3	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	4	2	3	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3			
146	3	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
147	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	2	4	4	3	1	2	2	2	2	2	2			
148	2	2	2	4	1	4	3	1	3	3	3	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3		
149	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	1	3		
150	2	2	2	4	1	4	3	1	3	3	4	5	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	1	3		
151	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4		
152	3	2	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2	4		
153	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4			
154	3	3	2	1	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4		
155	4	4	5	2	1	4	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4		
156	2	4	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	3	1	1	2	5	5	5	2	2	2	3	5	1	3	4	4	2	1	1	4	3	5	1	4			

157	2	3	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	2	2	4	
158	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3
159	3	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	
160	2	2	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3		
161	3	3	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	2	4
162	4	3	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	1	1	3	2	1	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5
163	2	4	5	2	1	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	4	4	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	3	3	2	1	2	3	3	5	2	4
164	2	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5	
165	3	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	1	1	2	3	3	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	4	3	3	2	2	2	3	2	5	2	4	
166	3	3	3	3	2	5	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	3	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3
167	2	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	4	
168	1	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	2	2	2	
169	2	3	2	4	1	4	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3
170	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3
171	2	3	2	4	1	4	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
172	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
173	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	2	1	2	2	4
174	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	4	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	
175	3	4	2	1	2	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	4	3	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	3	3	2	4	3	5	1	4
176	4	5	5	2	1	4	2	4	1	2	3	3	2	2	2	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	2	2	4	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
177	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	1	3	4	4	2	1	1	4	3	5	1	4
178	2	4	4	4	2	4	2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4
179	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3
180	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3
181	2	3	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3
182	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	5	4	2	2	3	4	4	4	2	2	3	3	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4
183	4	4	4	2	1	4	2	3	2	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	1	1	3	2	1	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5
184	2	5	5	2	1	4	2	3	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4
185	2	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5
186	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	1	2	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	3	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4
187	3	4	3	3	2	5	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	5	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	2	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3
188	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
189	1	2	2	2	1	1	3	3	2	1	2	2	3	2	2	3	4	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	3	4	4	2	2	2	3	3	2	
190	2	3	2	4	1	4	3	1	2	3	3	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	2	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
191	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	3
192	2	3	2	4	1	4	3	1	3	2	3	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	2	2	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3
193	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
194	3	3	2	4	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4
195	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4
196	3	4	2	1	2	4	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4

197	4	5	5	2	1	4	2	3	1	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
198	2	5	4	2	1	4	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	2	2	2	3	5	1	4	4	4	3	2	1	4	3	5	1	4	
199	2	4	4	4	2	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2	4			
200	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	
201	3	3	2	4	2	3	2	3	2	1	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3		
202	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	
203	3	4	2	1	2	4	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	5	4	2	2	3	4	4	2	2	4	5	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4		
204	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	1	1	3	2	1	3	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	3	5	
205	2	5	5	2	1	4	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	4	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	3	3	3	2	2	2	3	3	5	3	4	
206	2	4	4	3	2	4	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	5	5	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	2	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5	
207	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	1	1	2	4	4	4	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	3	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4	
208	3	4	3	3	2	5	3	2	2	3	3	3	2	3	2	4	5	4	2	1	2	4	5	4	1	2	3	2	4	2	4	3	3	2	1	3	4	3	3	2	3		
209	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4		
210	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	5	4	2	5	4	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1	1	1	2	2	2		
211	2	3	2	4	1	3	3	1	3	3	4	5	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
212	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	4	3	4	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3		
213	2	3	2	4	1	3	3	1	2	3	3	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
214	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4	
215	3	3	2	4	2	3	2	3	2	3	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	2	1	2	4	
216	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	3	2	2	2	2	2	4	3	3	3	4		
217	3	4	2	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	2	3	5	1	3	3	3	2	1	2	4	3	5	1	4	
218	4	5	5	2	1	3	2	3	1	2	3	3	2	2	3	2	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	2	3	5	1	3	4	4	2	1	2	4	3	5	1	4	
219	2	5	4	2	1	3	2	3	2	3	4	3	1	3	2	4	4	5	1	1	2	5	5	5	2	1	1	2	3	5	1	3	4	4	4	2	1	1	4	3	5	1	4
220	2	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	1	2	2	3	3	2	4	4	4	3	3	2	3	3	2	2	4	
221	2	4	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	2	3	3	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	1	3	
222	3	3	2	4	2	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	4	3	2	2	2	3	4	4	2	1	3	3	1	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3		
223	2	3	2	3	2	2	1	1	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3
224	3	4	2	1	2	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	3	5	4	2	2	3	4	4	4	2	2	4	5	2	2	3	2	2	3	4	3	3	4	3	3	2	4	
225	4	4	4	2	1	4	2	3	1	3	5	4	2	3	3	3	3	4	3	1	2	5	5	5	1	1	3	2	1	4	2	4	3	4	3	2	3	4	2	4	2	5	
226	2	5	5	2	1	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	4	4	3	2	1	2	4	5	5	1	2	2	4	1	5	2	4	4	3	2	1	2	3	3	5	2	4	
227	2	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	1	1	1	5	5	5	2	2	3	3	3	4	2	3	4	4	2	3	2	4	3	4	1	5	
228	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	1	1	2	3	3	3	2	2	2	5	5	5	2	1	1	4	2	5	1	4	4	3	2	2	2	3	2	5	2	4	
229	3	4	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	4	5	4	2	1	2	4	5	5	1	2	3	3	2	4	2	4	4	3	2	1	3	4	3	3	1	3	
230	2	2	2	2	2	3	1	2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	2	4		
231	1	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	1	4	4	5	1	2	5	2	2	4	4	2	1	1	1	4	5	4	2	2	2	2	2	2		
232	2	3	2	4	1	4	3	2	2	2	3	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3	
233	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	4	3	4	2	2	2	2	3	4	1	1	3	3	1	2	3	1	2	4	2	2	2	4	2	2	1	3	
234	2	3	2	4	1	4	2	2	2	2	3	1	2	2	4	4	4	1	2	2	3	3	4	1	1	1	3	2	4	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3		
235	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	1	4	3	1	3	3	1	2	3	3	2	2	4	2	3	2	4		
236	3	3	2	4	2	3	2	2	2	2	3	3	1	1	2	4	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	4	3	3	2	2	1	2	2	4	



INSTRUMENT O 2	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18
1	1	1	2	3	2	1	2	1	1	1	3	4	1	2	1	2	2	2
2	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
3	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
4	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
5	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
6	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
7	4	4	4	4	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3
8	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
9	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
10	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
11	1	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
12	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
13	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
14	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
15	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3	4	4	3
16	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
17	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
19	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
20	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3
21	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	3	3	4
22	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
23	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
24	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
25	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	2
26	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2
27	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	2
28	3	4	4	4	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	1
29	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	1
30	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	1
31	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	2
32	1	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
33	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
34	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	2
35	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	2
36	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	2
37	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	2
38	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
39	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	2
40	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	1
41	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	2
42	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	5	4	4
43	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
44	1	2	2	2	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
45	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
46	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
47	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3

48	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
49	4	4	4	5	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3
50	1	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
51	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
52	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
53	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
54	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	2	3	3
55	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
56	2	2	1	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
57	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
58	3	2	3	3	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
59	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
61	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
62	2	3	1	3	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
63	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	4
64	3	2	3	1	4	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
65	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
66	3	2	3	1	4	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
67	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
68	1	1	1	1	4	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
69	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
70	3	3	3	3	4	3	1	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	2
71	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
72	2	2	3	2	4	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
73	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
74	1	1	2	1	4	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
75	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
76	2	2	2	1	3	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
77	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
78	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
79	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
80	3	3	4	3	4	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
81	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
82	2	2	2	2	4	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
83	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
84	1	3	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	4	4	4
85	3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	4	2	2	1	2	2
86	1	2	2	1	2	1	3	1	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2
87	3	2	3	1	3	1	3	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2
88	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
89	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3
90	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
91	4	4	4	4	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3
92	1	2	3	1	3	1	3	1	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3
93	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
94	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
95	1	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
96	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	3	2
97	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
98	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
99	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4
100	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3

101	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3
103	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
104	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
105	1	4	1	1	4	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	4	3	3
106	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
107	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
108	3	2	3	2	3	1	3	2	2	1	2	3	4	3	3	2	2	2
109	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
110	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
111	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
112	4	4	4	3	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3
113	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
114	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
115	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
116	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
117	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
118	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
119	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
120	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4
121	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3
122	3	3	4	4	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
123	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
124	2	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2
125	2	3	1	1	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
126	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	5	4	4
127	5	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
128	2	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
129	4	2	3	1	3	1	3	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2	2
130	3	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
131	2	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
132	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
133	4	4	4	4	5	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3
134	2	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
135	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
136	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
137	2	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
138	4	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	4	2	2	1	3	2
139	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
140	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
141	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3
142	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
143	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
144	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
145	3	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2
146	3	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
147	1	4	1	1	3	1	1	3	1	3	3	1	1	1	1	5	4	4
148	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	1	2	2
149	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
150	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
151	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	1	3	3	1
152	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	1	1	3	3	3	3
153	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1

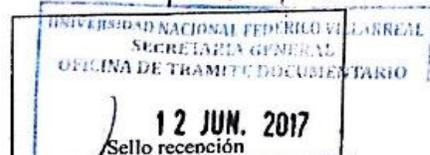


207	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
208	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
209	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
210	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	5	4	4
211	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	2	2
212	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
213	3	2	3	1	3	1	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
214	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	4	1	3	3	1
215	1	1	1	1	3	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
216	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
217	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3
218	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	3	2	3	2	2	3
219	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3
220	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	3	4	3	3	4	3
221	1	1	2	1	3	1	3	2	2	2	2	3	3	2	1	2	2	1
222	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
223	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
224	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	1	3	2	1	2	1
225	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4
226	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	3	2	3	2	2	3
227	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
228	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
229	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
230	4	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3
231	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	2	2	2	2	4	4	4
232	3	2	3	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1	2	2
233	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	3	2	2	2	2	2
234	3	2	3	1	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	2
235	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
236	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3
237	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
238	4	4	4	4	5	4	1	2	3	3	4	4	1	3	2	3	4	3
239	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
240	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
241	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	3	4	3
242	1	1	2	1	3	1	3	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1
243	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
244	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
245	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
246	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4
247	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	3	4	4	2	3	2	2	3
248	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
249	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	3
250	2	2	2	2	3	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
251	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	2	3	3	3	3	3
252	1	4	1	1	3	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	4
253	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
254	1	2	2	1	2	1	3	1	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2
255	3	2	3	1	2	1	3	2	2	1	2	3	4	2	2	1	2	2
256	2	2	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	3	4	1	3	3	1
257	1	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
258	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
259	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	4	4	1	3	2	3	4	3

260	1	2	3	1	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
261	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	4	4	3	3	4	3
262	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	4	4	4	3	4	4	3
263	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	1
264	3	2	2	2	3	2	2	2	3	1	3	3	4	2	2	1	3	2
265	2	2	2	1	1	2	2	2	1	3	2	2	3	3	1	3	3	1
266	2	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1
267	3	4	3	3	2	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
268	3	2	3	2	3	1	3	1	3	1	3	4	4	2	3	2	2	3
269	3	3	4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
270	1	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	3	2	1	3	3	3	3
271	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	2
272	2	3	1	2	3	2	1	3	2	3	1	3	1	3	1	1	2	1
273	1	4	1	1	4	1	1	4	1	4	4	1	1	1	1	4	4	4



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**



SECRETARIA GENERAL  
OFICINA DE TRÁMITE DOCUMENTARIO

Est. \_\_\_\_\_ Hora: 4:00p  
RECIBIDO POR: \_\_\_\_\_ N.T.

**FORMULARIO ÚNICO DE TRÁMITE**  
( Gratuito )

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACION		Nº	Trámite: SOLICITO REALIZAR ENCUESTAS A Personal Adm.	
Dependencia a quien se dirige:		34	SUMILLA (Ver al reverso)	
<b>DATOS DEL SOLICITANTE:</b>				
Estudiante ( ) Docente ( ) Administrativo ( ) Empresa o Entidad Pública ( ) Persona Natural (X)				
Apellidos y Nombres y/o Razón Social de la Entidad: SILVA ARONI, HERBERT FRANCISCO				
Facultad:		Escuela Profesional:		Código:
				9716318
DNI o Pasaporte o Carné Extranjería	DIRECCIÓN DOMICILIARIA: Av. Jr. Calle - Pasaje - Mz. Lt. Urbanización		Nº y/o Dpto.	Distrito:
09912011	Calle Chimucapac 302-Los Rosales		302	SURCO
Teléfono fijo:	Celular:	Correo Electrónico:		
2765083	947689614	dr. herbertsilva@hotmail.com		
<b>Fundamentación de lo Solicitado:</b>				
Debido a estar realizando una Tesis "COMUNICACIÓN INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA 2017" en el MASTER DE GESTIÓN PÚBLICA, necesito realizar dos encuestas al personal administrativo. Estas encuestas no conllevaran ningún gasto a la Universidad, ni perjudicaran los horarios y el trabajo del personal, mi interés en la UNFU, es debido a ser ex alumno y ex Consejero Universitario.				
<b>Documentos que se adjunta:</b>				<b>Total folios:</b>
DNI Copia de encuestas.				4
<b>Lugar y Fecha:</b>			<b>Firma y Post Firma del Solicitante:</b>	
LMA 12 Junio 2017			 HERBERT SILVA ARONI	

SG-UNFV-001

**CARGO**

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLAPREAL  
 OFICINA CENTRAL DE LOGÍSTICA Y SERVICIOS  
 AUXILIARES - TRÁMITE DOCUMENTARIO

13 JUL. 2017

HORA: 3:06

RECIBIDO POR: N.T.

**DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACION**  
 "Año del Buen Servicio al Ciudadano"

**PROVEIDO N° 07203-2017-DIGA-UNFV**

**RECURRENTE:** SR. HERBERT FRANCISCO SILVA ARONI  
 PERSONA NATURAL  
 SOLICITUD S/N

**NT:** 046535 - 2017

**ASUNTO:** SOLICITA REALIZAR ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNFV.

**FECHA:** SAN MIGUEL, 13 DE JULIO DEL 2017

---

**PASE A:** C.P.C. WALTER ARÍSTIDES TRUJILLO SIMÓN  
 OFICINA CENTRAL DE LOGISTICA Y SERVICIOS AUXILIARES

**PARA:** SU ATENCION ENTRE EL 17 Y 21 DEL JULIO, EN COORDINACION CON EL  
 ADMINISTRADOR DEL LOCAL Y EL INTERESADO.

RESPECTIVAMENTE,



DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION  
 JEFE

JCQ/LA-  
c.c.

PRIORIDAD: NORMAL  
FOLIOS: 06.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

N°	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION ESENCIAL</b>								
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los trabajadores administrativos es sincera.	✓		✓		✓		
2	La comunicación entre trabajadores administrativos es sincera	✓		✓		✓		
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores administrativos siempre están abiertos al dialogo	✓		✓		✓		
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION OPERATIVA</b>								
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los trabajadores administrativos oportunamente.	✓		✓		✓		
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
9	Los trabajadores administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
11	Los trabajadores administrativos se relacionan entre sí oportunamente.	✓		✓		✓		
12	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.	✓		✓		✓		

DIMENSION ESTRATÉGICA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	Las autoridades universitarias saludan a los trabajadores administrativos con un apretón de manos.	✓		✓		✓		✓	
14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		✓	
15	Las autoridades universitarias saben escuchar.	✓		✓		✓		✓	
16	Los trabajadores administrativos se saludan con amabilidad.	✓		✓		✓		✓	
17	Los trabajadores administrativos saben escucharse entre ellos.	✓		✓		✓		✓	
18	Los trabajadores administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		✓	
DIMENSION VALORATIVA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.	✓		✓		✓		✓	
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.	✓		✓		✓		✓	
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.	✓		✓		✓		✓	
22	Los trabajadores administrativos son ejemplo de honestidad.	✓		✓		✓		✓	
23	Los trabajadores administrativos son ejemplo de responsabilidad.	✓		✓		✓		✓	
24	Los trabajadores administrativos son ejemplo de puntualidad.	✓		✓		✓		✓	
DIMENSION MOTIVACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
25	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para capacitarse.	✓		✓		✓		✓	
26	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para realizar publicaciones.	✓		✓		✓		✓	

27	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para mejorar su desempeño.	✓				✓				
28	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para capacitarse.	✓				✓				
29	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para realizar publicaciones.	✓				✓				
30	Los trabajadores administrativos motivan entre sí para mejorar su desempeño.	✓				✓				
<b>DIMENSION APRENDIZAJE</b>										
31	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos	✓				✓				
32	Los trabajadores administrativos son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.	✓				✓				
33	Los trabajadores administrativos integran grupos para defender intereses individuales.	✓				✓				
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar común de los trabajadores administrativos	✓				✓				
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores administrativos.	✓				✓				
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos.	✓				✓				
<b>DIMENSION INTELIGENCIA</b>										
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.	✓				✓				
38	Los trabajadores administrativos resuelven sus problemas de manera apropiada.	✓				✓				
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los trabajadores administrativos.	✓				✓				
40	Los trabajadores administrativos reconocen los logros de sus colegas.	✓				✓				
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.	✓				✓				

42	Los trabajadores administrativos reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.								
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

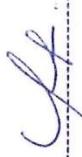
Opinión de aplicabilidad:     Aplicable     No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador: DR. CHANTAL TARA ACURIO    DNI: 2.745.1905  
GESTION EDUCACIONAL

29 de 05 del 2017

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
 \*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
 \*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

  
 Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.**

N°	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION AFECTIVA</b>								
1	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.	✓		✓		✓		
2	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	✓		✓		✓		
3	Creo que le debo mucho a mi institución.	✓		✓		✓		
4	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
5	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	✓		✓		✓		
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION CONTINUACION</b>								
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	✓		✓		✓		
8	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.	✓		✓		✓		
9	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	✓		✓		✓		
10	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	✓		✓		✓		
11	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.	✓		✓		✓		

12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.	DIMENSION NORMATIVO			
		SI	NO	SI	NO
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo.	✓		✓	
14	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	✓		✓	
15	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella	✓		✓	
16	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	✓		✓	
17	Me siento como parte de una familia en esta institución.	✓		✓	
18	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas	✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [X]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: DR. CHANTAL JARA AGUIRRE   DNI: 25441905

Especialidad del validador: GESTIÓN EDUCACIONAL

20 de 05 del 2017

[Firma]

Firma del Experto Informante.  
Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Nº	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION ESENCIAL</b>								
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los trabajadores administrativos es sincera.	✓		✓		✓		
2	La comunicación entre trabajadores administrativos es sincera	✓		✓		✓		
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores administrativos siempre están abiertos al diálogo	✓		✓		✓		
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION OPERATIVA</b>								
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los trabajadores administrativos oportunamente.	✓		✓		✓		
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
9	Los trabajadores administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
11	Los trabajadores administrativos se relacionan entre sí oportunamente.	✓		✓		✓		
12	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.	✓		✓		✓		

DIMENSION ESTRATÉGICA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	Las autoridades universitarias saludan a los trabajadores administrativos con un apretón de manos.	✓		✓				✓	
14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los trabajadores administrativos	✓		✓				✓	
15	Las autoridades universitarias saben escuchar.	✓		✓				✓	
16	Los trabajadores administrativos se saludan con amabilidad.	✓		✓				✓	
17	Los trabajadores administrativos saben escucharse entre ellos.	✓		✓				✓	
18	Los trabajadores administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.	✓		✓				✓	
DIMENSION VALORATIVA		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.	✓		✓				✓	
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.	✓		✓				✓	
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.	✓		✓				✓	
22	Los trabajadores administrativos son ejemplo de honestidad.	✓		✓				✓	
23	Los trabajadores administrativos son ejemplo de responsabilidad.	✓		✓				✓	
24	Los trabajadores administrativos son ejemplo de puntualidad.	✓		✓				✓	
DIMENSION MOTIVACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
25	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para capacitarse.	✓		✓				✓	
26	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para realizar publicaciones.	✓		✓				✓	

27	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		✓	
28	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para capacitarse.	✓		✓		✓		✓	
29	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para realizar publicaciones.	✓		✓		✓		✓	
30	Los trabajadores administrativos motivan entre sí para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		✓	
<b>DIMENSION APRENDIZAJE</b>									
31	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		✓	
32	Los trabajadores administrativos son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.	✓		✓		✓		✓	
33	Los trabajadores administrativos integran grupos para defender intereses individuales.	✓		✓		✓		✓	
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar común de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		✓	
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
<b>DIMENSION INTELIGENCIA</b>									
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.	✓		✓		✓		✓	
38	Los trabajadores administrativos resuelven sus problemas de manera apropiada.	✓		✓		✓		✓	
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
40	Los trabajadores administrativos reconocen los logros de sus colegas.	✓		✓		✓		✓	
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.	✓		✓		✓		✓	



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.**

N°	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION AFECTIVA</b>								
1	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.	✓		✓		✓		
2	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	✓		✓		✓		
3	Creo que le debo mucho a mi institución.	✓		✓		✓		
4	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
5	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	✓		✓		✓		
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION CONTINUACION</b>								
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	✓		✓		✓		
8	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.	✓		✓		✓		
9	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	✓		✓		✓		
10	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	✓		✓		✓		
11	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.	✓		✓		✓		



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA.

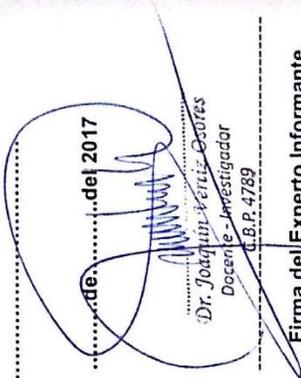
Nº	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION ESENCIAL</b>								
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los trabajadores administrativos es sincera.	✓		✓		✓		
2	La comunicación entre trabajadores administrativos es sincera	✓		✓		✓		
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.	✓		✓		✓		
4	Los trabajadores administrativos siempre están abiertos al diálogo	✓		✓		✓		
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
6	Los trabajadores administrativos tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION OPERATIVA</b>								
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los trabajadores administrativos oportunamente.	✓		✓		✓		
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		
9	Los trabajadores administrativos se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.	✓		✓		✓		
10	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.	✓		✓		✓		
11	Los trabajadores administrativos se relacionan entre sí oportunamente.	✓		✓		✓		
12	Los trabajadores administrativos saben en qué momento conversar con su gremio.	✓		✓		✓		

DIMENSION ESTRATÉGICA		SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	Las autoridades universitarias saludan a los trabajadores administrativos con un apretón de manos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los trabajadores administrativos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Las autoridades universitarias saben escuchar.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Los trabajadores administrativos se saludan con amabilidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Los trabajadores administrativos saben escucharse entre ellos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Los trabajadores administrativos saben escuchar a las autoridades universitarias.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSION VALORATIVA		SI	NO	SI	NO	SI	NO
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Los trabajadores administrativos son ejemplo de honestidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Los trabajadores administrativos son ejemplo de responsabilidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Los trabajadores administrativos son ejemplo de puntualidad.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DIMENSION MOTIVACIONAL		SI	NO	SI	NO	SI	NO
25	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para capacitarse.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para realizar publicaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27	Las autoridades universitarias motivan a los trabajadores administrativos para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		✓	
28	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para capacitarse.	✓		✓		✓		✓	
29	Los trabajadores administrativos se motivan entre sí para realizar publicaciones.	✓		✓		✓		✓	
30	Los trabajadores administrativos motivan entre sí para mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSION APRENDIZAJE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
31	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		✓	
32	Los trabajadores administrativos son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.	✓		✓		✓		✓	
33	Los trabajadores administrativos integran grupos para defender intereses individuales.	✓		✓		✓		✓	
34	Predominan los intereses de grupo más que el bienestar común de los trabajadores administrativos	✓		✓		✓		✓	
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
36	Las autoridades universitarias tienen en cuenta la opinión de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
	<b>DIMENSION INTELIGENCIA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
37	Las autoridades universitarias resuelven los problemas de manera apropiada.	✓		✓		✓		✓	
38	Los trabajadores administrativos resuelven sus problemas de manera apropiada.	✓		✓		✓		✓	
39	Las autoridades universitarias reconocen los logros de los trabajadores administrativos.	✓		✓		✓		✓	
40	Los trabajadores administrativos reconocen los logros de sus colegas.	✓		✓		✓		✓	
41	Las autoridades universitarias reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.	✓		✓		✓		✓	

42	Los trabajadores administrativos reconocen cuando los trabajadores administrativos tienen la razón.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
----	---	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia en la aplicación  
 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [  ] **No aplicable** [  ]  
 Apellidos y nombres del juez validador, Dr/Mg: Néstor Torres Acosta Joaquín DNI: 6935982  
 Especialidad del validador: Psicología - Dr. en Psicología

de ..... del 2017  
  
 Dr. Joaquín Torres Acosta  
 Docente - Investigador  
 C.B.P. 4789

Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL.**

N°	DIMENSIONES/ ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
<b>DIMENSION AFECTIVA</b>								
1	Me sentiría culpable si dejase ahora mi institución considerando todo lo que me ha dado.	✓		✓		✓		
2	Disfruto hablando de mi institución con gente que no pertenece a ella.	✓		✓		✓		
3	Creo que le debo mucho a mi institución.	✓		✓		✓		
4	Ahora mismo no abandonaría mi institución, porque me siento obligado con toda su gente.	✓		✓		✓		
5	La institución donde trabajo merece mi lealtad.	✓		✓		✓		
6	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la institución donde trabajo.	✓		✓		✓		
<b>DIMENSION CONTINUACION</b>								
7	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta institución, es porque otra institución no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.	✓		✓		✓		
8	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto dejar ahora mi institución.	✓		✓		✓		
9	Ahora mismo sería duro para mí dejar la institución donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.	✓		✓		✓		
10	Actualmente trabajo en esta institución más por gusto que por necesidad.	✓		✓		✓		
11	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi institución.	✓		✓		✓		

		DIMENSION NORMATIVO			
		SI	NO	SI	NO
12	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi institución.	✓		✓	
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi institución, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo.	✓		✓	
14	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta institución.	✓		✓	
15	Una de las principales razones por las que continuo trabajando en esta institución es porque siento la obligación moral de permanecer en ella	✓		✓	
16	Esta institución tiene un gran significado personal para mí.	✓		✓	
17	Me siento como parte de una familia en esta institución.	✓		✓	
18	Realmente siento como si los problemas de esta institución fueran mis propios problemas	✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Hay suficiencia para su aplicación

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [x]   Aplicable después de corregir [ ]   No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Vélez Daniel, Jacobo Joaquín   DNI: 6735982  
Metodólogo - Dr. Cidruas

.....de.....del 2017  
  
 Dr. Joaquín Pérez Osorio  
 Docente - Investigador  
 C.E.P. 4789

Firma del Experto Informante.  
 Especialidad

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo  
<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

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



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La comunicación interna y el compromiso organizacional en  
una universidad pública 2017**

Herbert Francisco Silva Aroni

**Escuela de Posgrado**  
**Universidad César Vallejo Filial Lima**

## Resumen

La presente artículo tuvo como objetivo general determinar la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017. La metodología empleada estuvo relacionada al enfoque cuantitativo. Esta investigación se ubica en el nivel descriptivo y correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental: transversal: correlacional. La población estuvo conformada por 850 trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Federico Villarreal en el periodo 2017, se utilizó el muestreo de tipo no probabilístico intencional, el tamaño muestral fue de 273 trabajadores administrativos, y se utilizó como instrumentos dos cuestionarios, con un nivel de fiabilidad de alpha de Cronbach de 0,9 y 0,888, nivel más que aceptable, el primero con 42 ítems y el segundo con 18 ítems,

Los resultados de la investigación, se realizaron mediante el análisis descriptivo de las variables y el análisis inferencial para conocer el nivel de correlación mediante la prueba de Rho de Spearman, el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha = 0,05$  contestando de esta manera a los problemas, verificando el cumplimiento de los objetivos y rechazando la hipótesis nula y aceptando la hipótesis alternativa. Se llegó a la conclusión que existe una correlación positiva moderada de 0,448 puntos entre las variables comunicación interna organizacional y compromiso organizacional.

*Palabras clave:* gestión administrativa, comunicación interna, compromiso organizacional.

## Abstrac

The present article had as general objective to determine the relationship between organizational communication and organizational commitment in the administrative staff of the National University Federico Villarreal in the period 2017. The methodology used was related to the quantitative approach. This research is located at the descriptive and correlational level. The research design was non-experimental: transversal: correlational. The population was made up of 850

administrative workers from the National University Federico Villarreal in the period 2017, non-probabilistic type sampling was used, the sample size was 273 administrative workers, and was used as instruments of the questionnaires, with a level Of Cronbach's alpha reliability of 0.9 and 0.888, more than acceptable level, the first with 42 articles and the second with 18 articles,

The results of the research were performed using descriptive analysis of variables and inference analysis to know the correlation level in Spearman's Rho test, the significance level ( $\text{sig} = 0.000$ )  $< \alpha = 0.05$  answering In this way to the problems, verifying the fulfillment of the objectives and rejecting the null hypothesis and accepting the alternative hypothesis. It was concluded that there is a moderate positive correlation of 0,448 points between the variables internal organizational communication and organizational commitment.

Key words: administrative management, internal communication, organizational commitment

## Introducción

Una organización con una cultura fuerte, tiene una comunicación eficiente y de altos estándares, y en consecuencia sus valores y normas son compartidos por sus miembros logrando una fuerte cultura organizacional. El caso particular de las universidades públicas no son la excepción y el perfeccionamiento constante de estas universidades y la consolidación de sus procesos, solo se logran con la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria, ya sean autoridades, docentes y personal administrativo. Es común ver que en organizaciones universitarias que cada trabajador tiene un rol diferente y determinado muchas veces, no solo por las competencias intrínsecas a su labor, sino también por otros factores externos como la antigüedad en la institución, si tiene o tuvo un rol de autoridad, el tipo de contrato que tenga, etc. En la Universidad Nacional Federico Villarreal, el personal administrativo tiene una situación muy particular que se observa por ejemplo una clara división tácita de categorías entre el personal administrativo de antigüedad diferente y por el tipo de contrato, esto

hace que surjan competencias, celos y habladurías entre ellos, disminuyendo así la socialización y creando un ambiente de trabajo nada propicio para el desarrollo de sus propias capacidades y una reducción de identidad hacia su propia institución. Las nuevas autoridades han sido elegidas en las elecciones 2016 y desde enero del presente año se ha empezado una lenta pero constante movilidad laboral como parte del asentamiento de la nueva administración, esta movilidad ha generado una sensación de inestabilidad que se manifiesta en una ruptura de relaciones entre los trabajadores administrativos y también en la relación con algunas nuevas autoridades observándose una falta de involucramiento de parte del personal administrativo en los objetivos de la universidad y una ausencia de comunicación multidireccional.

#### Antecedentes del Problema

López (2016) investigó a una muestra de 103 docentes y personal administrativo de un Instituto de una universidad privada de la ciudad de Guayaquil y descubrir la relación que existe entre la Satisfacción con la comunicación organizacional con la comunicación interna y el compromiso de los empleados de una universidad privada en la ciudad de Guayaquil. Para esto, realizó un estudio de enfoque cuantitativo, transversal correlacional. Se aplicaron como instrumentos un cuestionario de Downs y Hazen (1977), CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) y el OCQ (Organizational Commitment Questionnaire) de Meyer y Allen (1997). Los resultados obtenidos para las variables comunicación organizacional y compromiso organizacional encontraron un nivel de significación mayor a 0,01 y un coeficiente de Pearson ( $r = 0,69$ ) por lo que se considera en un nivel positivo de grado moderado. A su vez en el territorio nacional Roca (2012) realizó una investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga Ayacucho. La muestra fue de 100 docentes y 240 estudiantes seleccionados de manera sistemática y se realizó un estudio correlacional de diseño transversal. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, en el análisis estadístico de los

datos se empleó la prueba Chi Cuadrado y el Coeficiente de Correlación de Pearson que confirmó la relación altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ( $r = 0.494$ ;  $p = 1.4 \times 10^{-8}$ ) y estudiantes ( $r = 0.444$ ;  $p = 1.6 \times 10^{-14}$ ).

#### Revisión de la literatura

La comunicación interna organizacional tiene como concepto clásico al del enfoque clásico desarrollada a principios del siglo xx por Frederick Taylor, y es la que dice que la comunicación interna es la que va dirigida al llamado cliente interno de la organización, ósea, a los empleados, colaboradores, con una función netamente informacional. En los últimos años a partir de las décadas de los 90 es más frecuente encontrar definiciones de un enfoque contemporáneo, que define a la comunicación interna como el intercambio de información entre absolutamente todos los niveles de una organización y cuyo reto es transmitir el conocimiento organizacional en todos los niveles de la organización. Invernizzi y Mazzei (2006) sostuvo que “La comunicación interna puede ser definida como el conjunto de las actividades especiales de comunicación necesaria a soportar el funcionamiento, el desarrollo y el suceso de las organizaciones complejas. Tales actividades, que deben ser gestionadas e integradas entre ellas con una adecuada actividad administrativa” (p.138) Más recientemente, Formanchuk (2013) a propósito de la comunicación interna expresó que implementar una nueva comunicación interna en una organización es un desafío debido a que muchas veces se deben revolucionar las prácticas y dinámicas presentes por años dirigiéndolas a una nueva cultura y formas de organización efectivas, esto puede generar tensión, resistencia al cambio y disidentes (p.21).

En cuanto al compromiso organizacional, las primeras definiciones se dan a conocer en las décadas de los 70 y consideraron al compromiso organizacional como una creencia a lograr las metas y compartir los valores de la organización, adquiriendo una voluntad por hacer un esfuerzo considerable en beneficio de esta y deseando seguir siendo parte de la organización. El compromiso organizacional ha tenido varios enfoques que han ido cambiando con los años

siendo el más reciente el enfoque tridimensional que desarrolla la definición más aceptada hasta hoy, enunciada por Meyer y Allen (1997) : “Es el conjunto de normas políticas y procedimientos que obligan a las personas a continuar dentro de la organización o de realizar un esfuerzo adicional; también la preferencia ante la comparación hecha entre los beneficios ofrecidos por otras organizaciones” (p.68) y Costa y Gianecchini, (2013) sostiene que "es un estado mental, una relación entre trabajador y el empleador que apoya un enfoque positivo y proactivo". Este estado de ánimo no es necesariamente dirigida a la empresa en su conjunto: "las personas también pueden estar implicados en la función, la función de negocios, en el grupo de trabajo, en la relación con el jefe, en la profesión, en grupos fuera de la organización" (p. 272).

#### Problema

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal?

#### Objetivo

Determinar la relación entre la comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Federico Villarreal.

#### Método

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, la metodología utilizada fue hipotético – deductivo. El tipo de estudio de la investigación es básica y el diseño de investigación a utilizar es no experimental. La población fue de 850 trabajadores. Para calcular el tamaño muestral se aplicó la fórmula de proporción poblacional de población cuyo resultado fue 265 trabajadores administrativos y el muestreo utilizado en la investigación fue el no probabilístico intencional. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta de forma anónima y confidencial y el instrumento fue el cuestionario de opinión.

Se utilizaron dos cuestionarios de tipo Likert. El cuestionario de compromiso organizacional de Allen y Mayer (1997) modificado y que constó de 18 items que

definen las tres dimensiones: componente afectivo, normativo y de continuidad, fueron 6 preguntas por dimensión para un total de 18 ítems ante las cuales se debió puntuar del 1 al 5 el grado de acuerdo o desacuerdo que mejor describe su actitud ante tales afirmaciones, el valor 1 indica totalmente en desacuerdo y el 5 totalmente de acuerdo. Con respecto al coeficiente de fiabilidad fue medido a través del alfa de Cronbach resultó ser de 0,88. Por otra parte se utilizó el cuestionario para la comunicación interna organizacional desarrollado para la investigación. Los ítems evaluaron 7 dimensiones basadas en Formanchuck (2013) que son esencial, operativa, estratégica, valorativa motivacional, de aprendizaje y de inteligencia, con 6 preguntas por cada dimensión para un total de 42 ítems. La fiabilidad de este cuestionario tuvo un alfa de Cronbach de 0,9. Además para la verificación de la validez de contenido de las dos encuestas, se realizaron las pruebas validez de pertinencia, relevancia y claridad obteniéndose un p promedio es 0.000, p promedio < 0.05.

### Resultados

Para la prueba de hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, Los coeficientes varían entre -1 (correlación negativa perfecta) a +1 (correlación positiva perfecta) utilizando el programa estadístico spss versión 23. El resultado del coeficiente de correlación de Spearman resultó con un rho de Spearman  $r = 0,492$  por lo que se determina que existe una correlación moderada y positiva, se evidenció además que el nivel de significancia ( $\text{sig} = 0.000$ ) es menor que el p valor  $0.05$   $p < \alpha = 0,05$ .

Tabla 1.

#### Coeficiente de correlación entre comunicación y compromiso organizacional

			Comunicación Interna	Compromiso organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coeficiente de correlación	1,000	,492**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	273	273
	Compromiso organizacional	Coeficiente de correlación	,492**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	273	273

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

Nota: Datos obtenidos con SPSS 23 (2017)

### Discusión

El resultado obtenido coincide con la investigación de Lopez (2016) quien encontró una relación positiva de grado moderado entre la satisfacción de la comunicación interna y el compromiso organizacional de los docentes en una universidad de Guayaquil, encontrando un coeficiente de Pearson de  $r = 0,69$ . Además la comunicación interna fue evaluada como mala (52%) y regular (46,89%) y coincide con Roca (2012) quien encontró que el 59% de docentes señalan que la comunicación interna en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga era mala. Estos resultados de coincidencia nos indica que tanto los docentes y el personal administrativo son influenciados por las mismas situaciones y problemas. En conclusión, al 95% de confianza el resultado del coeficiente de correlación de Spearman fue de 0,492 por lo que se determinó que existe una correlación positiva moderada y positiva entre las variables de comunicación interna organizacional y el compromiso organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional Federico Villarreal ( $p=0.000<0.05$ ).

Se recomienda al Vicerrectorado de investigación, la oficina de planeamiento y la Dirección General de Administración de la Universidad Federico Villarreal, implementar un plan de comunicación interna que tenga como objetivo establecer una comunicación fluida y multidireccional en la medida de lo posible, que reconozca la diversidad del personal administrativo convirtiéndola en fortaleza de grupo, y que sirva a desarrollar el compromiso organizacional de los trabajadores administrativos con la universidad.

### Referencias

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Coruña: Netbiblo.
- Brandolini, A. y González F. (2009). Comunicación interna, claves para una gestión exitosa. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativo. Santiago de Chile: Colección Libros de la empresa.

- Chiavenato I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7ma ed.) México: McGraw-Hill
- Fonseca, M. (2000) Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica. México : Pearson Educación.
- Formanchuk A. (2013) Comunicación interna 2.0 Un desafío cultural. Buenos Aires: Obtenido de <https://www.yumpu.com/es/document/view/2309736/e-book-comunicación-interna-20-alejandro-formanchuk/2>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. (5ta ed.). México D.F., México: Mc Graw-Hill.
- Invernizzi E., Mazzei A., (2006). La comunicazione interna, Manuale di relazioni pubbliche. Volume 2. Milano: McGraw-Hill.
- Jhonson, R y Chang, C (2006). I is to continuance as we is to affective: the relevance of the selft-concept for organizational commitment". Journal of organizational behavior, Vol 27, N 5,
- Johnsson, H (1991): La Gestión de la Comunicación. Madrid España Ciencias Sociales, Madrid
- Kreps, G. (1995). La comunicación en las organizaciones. Delaware, USA: Addison-Wesley iberoamericana.
- Lamb C., Hair J. y Mc Daniel C. (2006), Marketing (8va ed.) USA: International Thomson Editores.
- Mathieu, J. y ZAjac D. (1990) A review and meta.analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin Vol 108, N 2.
- Ongallo, C. (2007) Manual de comunicación (2° ed.) Madrid: Ed Dykinson
- Robbins S. y Coulter M. (2005). Administración., (8va ed.) Mexico: Pearson Educación.

Robbins,S.(2009). Comportamiento organizacional (10ma ed). San Diego, USA:.  
Pearson editor

