



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Comunicación interna y desarrollo organizacional en la
Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima,
SUNAT. 2017**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en gestión pública

AUTORA:

Br. Sharon Liz Quillatupa Aranciaga

ASESOR:

Mgtr. Walter Manuel Vásquez Mondragón

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del Talento humano

PERÚ – 2017

Dr. Joaquín Vertiz Osores
Presidente

Dr. José Perales Vidarte
Secretario

Mgtr. Walter Manuel Vásquez Mondragón
Vocal

Declaración jurada de autoría y autorización para la publicación del artículo científico

Yo, SHARON LIZ QUILLATUPA ARANCIAGA estudiante (X), egresado (), docente (), del Programa. Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 43578364, con el artículo titulado

“Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017”

Declaro bajo juramento que:

- 1) El artículo pertenece a mi autoría, y no es compartida con coautores.
- 2) El artículo no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) El artículo no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para alguna revista.
- 4) De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (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 normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.
- 5) Si, el artículo fuese aprobado para su publicación en la Revista u otro documento de difusión, cedo mis derechos patrimoniales y autorizo a la Escuela de Postgrado, de la Universidad César Vallejo, la publicación y divulgación del documento en las condiciones, procedimientos y medios que disponga la Universidad.

Los Olivos, 13 de octubre de 2017

Sharon Liz Quillatupa Aranciaga

DNI: 43578364

Dedicatoria

A Dios, a mis abuelos quienes hicieron de mí una mujer valiente, a mi madre por inspirarme, a Franchesca y Alejandro por enseñarme a vivir el amor de una forma distinta, a mis hermanos y esposo por su tiempo y su fortaleza.

Agradecimiento

A la UCV por la formación y los conocimientos, a SUNAT, en especial al Gerente de Reclamaciones Guillermo Solano Mendoza y todo el equipo que dirige por permitirme desarrollar mi investigación, y a mi asesor q sin sus consejos no hubiera sido posible la culminación de este trabajo.

Declaración de Autoría

Yo, Sharon Liz Quillatupa Aranciaga, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Gestión Pública, de la Universidad César Vallejo, Sede Lima; declaro el trabajo académico titulado “Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017”, presentada, en 106 folios para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Pública, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Lima, 13 de octubre de 2017

Sharon Liz Quillatupa Aranciaga
DNI: 43578364

Presentación

Señores miembros del jurado:

Presento a continuación la tesis titulada Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017, la misma que tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima de SUNAT, en el año 2017 y fue presentada para optar el grado de magister en Gestión Pública en cumplimiento de lo dispuesto en el Reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo

La presente investigación contiene la siguiente estructura:

Capítulo: I. Introducción, para su elaboración se recurrió a los antecedentes a nivel internacional y nacional, la fundamentación de cada una de las variables, la justificación de la investigación, la realidad problemática, el problema de investigación, la hipótesis y los objetivos.

Capítulo II: Marco Metodológico; contiene la formulación de las variables y la operacionalización, la metodología y tipo de estudio, el diseño, la población, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad de los instrumentos y el método de análisis de datos.

Capítulo III: Resultados; se hace el análisis de las tablas y gráficos de los resultados de la aplicación de los instrumentos utilizados.

Capítulo IV: Discusión de resultados; que es la comparación de los resultados de los antecedentes y los autores con los que se ha fundamentado en el Marco Teórico entre los resultados que he obtenido en la investigación.

Capítulo V: Conclusiones; se describe la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima.

Capítulo VI: las Recomendaciones; son los aportes para la mejora en el nivel de la comunicación interna y el desarrollo organizacional en las diferentes áreas de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017.

VII: Referencias; se presenta los libros, tesis, artículos y todo aquello que se empleó para dar fundamentación a la investigación.

Capítulo VIII: Apéndice; presenta la matriz de consistencia, los instrumentos de medición de variables, la confiabilidad del instrumento, el certificado de validación de los instrumentos, la base de datos, resultados SSPS y las evidencias fotográficas que dan fe que los datos son reales y están fundamentados.

Señores miembros del jurado, la presente investigación significa para mí un valioso aporte teórico, la misma que permitirá tomar acciones para elevar el nivel de comunicación interna en el personal de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima de SUNAT.

Índice de contenido

	Pág.
Carátula	i
Página del jurado	ii
Declaración jurada	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria de autenticidad	vi
Presentación	vii
Índice de contenido	ix
Lista de tablas	xii
Lista de figuras	xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	17
1.1.1 Antecedentes internacionales	17
1.1.2 Antecedentes nacionales	18
1.2 Fundamentación científica técnica o humanística teoría	21
1.2.1 Comunicación interna	21
Teoría de los sistemas	25
Teoría contingente	25
La importancia de la comunicación interna en las organizaciones	26
La comunicación interna en las organizaciones modernas	26
1.2.2 Desarrollo organizacional	27
Teoría del cambio planificado	30
El desarrollo organizacional como cambio en las organizaciones	31
El desarrollo organizacional en la administración pública	32
1.3 Justificación	32
1.4. Problema	34
1.4.1 Realidad problemática	34
1.4.2 Problema de investigación	36
1.5 Hipótesis	37
1.5.1 Hipótesis general	37
1.5.2 Hipótesis específico	37
1.6 Objetivos	38
1.6.1 Objetivo general	38
1.6.2 Objetivos específicos	38
II. MARCO METODOLÓGICO	
2.1. Variables	41
2.1.1 Comunicación interna	41
2.1.2 Desarrollo organizacional	42
2.2. Operacionalización de variables	42

2.3.	Metodología	43
2.4.	Tipos de estudio	43
2.5.	Diseño de investigación	43
2.6.	Población, muestra y muestreo	44
2.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
2.7.2	Instrumentos de recolección de datos	47
2.7.3	Validez y confiabilidad	48
2.8.	Métodos de análisis de datos	49
III.	RESULTADOS	50
IV.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	62
	CONCLUSIONES	68
	RECOMENDACIONES	70
	REFERENCIAS	74
	APÉNDICE	
A	Matriz de consistencia	79
B	Certificados de validación de instrumentos	82
C	Muestra piloto y confiabilidad de los instrumentos	94
D	Instrumentos de medición de variables	96
E	Base de datos organizada en Excel de las variables de estudio	98
F	Resultados del procesamiento de datos en vista del software SPSS	100
G	Artículo científico	106

Lista de tablas

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de la variable comunicación interna	42
Tabla 2	Operacionalización de la variable desarrollo organizacional	43
Tabla 3	Descripción de la población de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima	44
Tabla 4	Distribución de la muestra	43
Tabla 5	Validación de expertos de los instrumentos de recolección de datos	48
Tabla 6	Índice de fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos	48
Tabla 7	Escala de correlación según el rango de valores	49
Tabla 8	Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según la comunicación interna	51
Tabla 9	Distribución de frecuencias y porcentajes según las dimensiones de la variable comunicación interna	52
Tabla 10	Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según el desarrollo organizacional	53
Tabla 11	Distribución de frecuencias y porcentajes según las dimensiones de la variable desarrollo organizacional	54
Tabla 12	Coefficiente de correlación y significación entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional	56
Tabla 13	Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y cultura institucional	57
Tabla 14	Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Liderazgo transformacional	58
Tabla 15	Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Cultura colaborativa	59
Tabla 16	Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Misión - Visión	60

Tabla 17	Coeficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Aprendizaje Organizativo	61
----------	--	----

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Circuito de la comunicación	23
Figura 2. Características del desarrollo organización	28
Figura 3. Creación, funciones de SUNAT y de la Gerencia de Reclamaciones.	35
Figura 4. Variables implicadas en la investigación	41
Figura 5. Dimensiones de la variable comunicación interna	41
Figura 6. Dimensiones de la variable desarrollo organizacional	42
Figura 7. Distribución porcentual de la variable comunicación interna	51
Figura 8. Distribución porcentual de colaboradores según las dimensiones de comunicación interna	52
Figura 9. Distribución porcentual de la variable desarrollo organizacional	53
Figura 10. Distribución porcentual de colaboradores según las dimensiones del desarrollo organizacional	55

Resumen

En la investigación titulada comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima. SUNAT 2017, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la citada institución.

La tesis se encuentra fundamentada en el enfoque cuantitativo, de nivel relacional, y de diseño descriptivo-correlacional. La población está conformada 125 colaboradores de la Gerencia de Reclamaciones – Intendencias Lima de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria en el 2017, la muestra está constituida por 95 colaboradores, cuya selección se hizo utilizando el software StatsTM 2. El muestreo utilizado es el probabilístico, pues cada uno de los colaboradores tuvo la misma la posibilidad de ser elegido. La información recabada de los elementos muestrales se realizó a través de la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento, los cuales resultaron válidos en su contenido bajo opinión de expertos, donde el índice de fiabilidad fue superior al valor teórico establecido para instrumentos que miden percepciones.

Dentro de sus principales conclusiones tenemos que existe una correlación positiva y moderada (Rho de Spearman = .470) entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima. 2017. Por tanto, la hipótesis general ha sido corroborada.

Palabras claves: comunicación interna, desarrollo organizacional.

Abstract

Research entitled “Internal communication and organizational development in the Claims area at Peruvian National Superintendency of Tax and Customs Administration (SUNAT) in Lima’s Intendency in 2017”

This thesis is based on the quantitative approach, from the relational level and designed by the descriptive and co-relational design. The aim was to determinate the relationship between internal communication and organizational development. There is a population of 125 employees. The sample was made up of 95 colleagues, according to the indications of the software StatsTM 2. The random stratified and probability sampling was the chosen method due to it was the most achievable one. The collection method of information was mainly compiled through surveys and questionnaires, which results were valid according to their non-expert condition of the respondents, and reliable because of the higher theoretical value based on tools that measures impressions.

Its main findings were related to a positive but moderated co-relation (Rho de Spearman = .470) between internal communication and organizational development in the Claims Management area at SUNAT during the 2017. Therefore, the hypothesis was corroborated.

Key words: internal communication, organizational development

I. Introducción

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes internacionales

Balarezo (2014) en su investigación estudia la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, cuyo diseño de investigación es descriptivo correlacional. La población objeto de estudio fue de 30 miembros de la organización, por lo que no fue necesario obtener una muestra ya que esta cantidad fue pequeña y de fácil manejo. Para la medición de las variables se utilizó la escala tipo Likert. Entre los principales resultados se tiene que el 56,67% del total de encuestados, consideran que la comunicación interna muy pocas veces genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa; el 53,33% de los encuestados afirma que la comunicación organizacional pocas veces fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa. El 40% de los encuestados consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución, así también el 50% del total de encuestados, consideran que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa y el 33,33% afirma que la cultura organizacional siempre tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.

Gómez (2012) realiza un estudio sobre la auditoría de comunicación en las organizaciones en México, en la cual buscó diseñar un modelo de auditoría de comunicación integral que identifique las áreas de oportunidad sobre las prácticas que la organización y/o sus directivos realizan y aplicar el modelo de auditoría de comunicación integral denominado MACI en dos organizaciones mexicanas. El proyecto de investigación es no experimental, transeccional descriptivo. La población estuvo compuesta por dos organizaciones, una pública y otra privada. El primer análisis se hizo en la entidad pública, con un total de 85 trabajadores, se tomó como muestra un 49% de forma aleatoria. En la organización privada, la población fue de 114 personas de un total de 519 que es el total de trabajadores, tomándose como muestra un 22% de la población. Para la recopilación de datos

se usaron encuestas, entrevistas, observación no participante y grupo de enfoque. Se concluyó que existe buena percepción por parte de los trabajadores de ambas organizaciones, en lo que se refiere a las prácticas que evalúa la comunicación, información de la organización y para la empresa: a nivel jefe/subordinado, debido a que cada uno cuenta con medias que oscilan entre bueno y muy bueno.

Reyes (2016) realizó una investigación que evalúa la relación de las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles inscritos en la asociación de hoteles de Quetzaltenango en Guatemala. La población objeto de estudio fue de 20 directivos. Para la recopilación de datos se usó la escala de Likert con 32 ítems. Dentro de los resultados tenemos que el 50% de los directivos verifican que se consigan los objetivos del equipo, y son factibles gracias a que el 80% de los dirigentes consideran que siempre y casi siempre delegan funciones adecuadamente, lo que lleva a crear en los trabajadores un ambiente de compromiso, el 65% de los directivos dicen estar orientados en que los trabajadores se sientan comprometido, sin embargo, el 15% de los participantes del estudio creen que es necesario mejorar.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Roca (2012) analiza la relación entre comunicación interna y cultura organizacional en la facultad de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga periodo 2009 – II, cuyo diseño de investigación es no experimental y de corte transversal. La población de estudio fue 128 (100%) docentes y 853 (100%) alumnos de la facultad de Ciencias de la Educación de la citada universidad. La muestra fue probabilística al azar simple de 100 docentes y 240 estudiantes. Para la medición de las variables se utilizó la escala tipo Likert con 42 ítems. Entre los principales resultados tenemos que el 59% de docentes manifiestan que la comunicación interna en la entidad objeto de estudio es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), el coeficiente de correlación de Pearson, la relación es altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$).

Cedillo y Pérez (2014) investigan la relación que existe entre comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013, cuya población objeto de estudio fueron los usuarios de la citada área, la muestra fue no probabilista. El diseño fue descriptivo correlacional, la medición se hizo a través de un cuestionario en escala Likert con 34 preguntas para comunicación interna y 25 para satisfacción del usuario interno. Se concluye que el 9% de trabajadores de dicha entidad encuentra un nivel ineficaz de comunicación, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es eficaz.

Michilot y Trigoso (2014) investigan la influencia entre el desarrollo organizacional y la cooperación internacional en el Ministerio de Energía y Minas en Lima. El estudio se realizó con los trabajadores que desempeñan funciones en la oficina de Cooperación Internacional de 19 Ministerios. La muestra se seleccionó mediante criterio no probabilístico (muestreo intencional) por razones de acceso y disponibilidad haciendo un total de 45 trabajadores. El diseño de la investigación fue de tipo experimental del tipo transversal – estudio correlacional. El instrumento de medición fue de tipo censal, escala de Likert, con 16 ítems para Desarrollo organizacional y 16 para cooperación internacional. Se concluye que existe relación entre ambas variables, dicha correlación es positiva y moderada ($r_s=0.5$; $p=0.009$) lo que implica que el desarrollo organizacional si influye altamente en la cooperación internacional. Se concluye que el 88.9% de los trabajadores consideran que existe un alto grado de desarrollo organizacional, mientras que el 8.97% considera que es medio, en tanto que solo el 2.2% considera que existe un bajo desarrollo organizacional en la citada institución.

Nieto y Solórzano (2014) investigan la relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima, para el estudio se ha considerado al total de trabajadores ascendente a 4212, el muestreo fue intencional sesgado: trabajadores con 3 años de servicio y trabajadores del D. L. 276 y CAS, cuya muestra total fue de 34 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta tipo dicotómica (si=1; no=0), para la gestión de talento humano 32 ítems y desarrollo organizacional 55 ítems. Se concluye que la gestión

del talento humano está relacionada con el desarrollo organizacional en la citada institución, que según correlación de spearman fue de y $p < 0.00$ es decir una correlatividad positiva media. Se concluye que el 63,3% de los encuestados consideran que existe un alto grado de desarrollo organizacional, mientras que el 36.7% considera que es medio el desarrollo organizacional.

Ccencho y Reyes (2015), investigan el liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 07 del distrito de Villa Maria del Triunfo UGEL N° 01 – 2014. El estudio se realizó con los docentes de dicha entidad. La muestra se seleccionó mediante criterio no probabilístico (muestreo intencional) por razones de acceso y disponibilidad haciendo un total de 137 docentes. El diseño de la investigación fue de tipo experimental del tipo transversal – estudio correlacional. El instrumento de medición fue de tipo censal, escala de Likert, con 24 ítems tanto para liderazgo transformacional y el desempeño docente. Se concluye que existe correlación baja entre ambas variables: $p = .251$. Se concluye que el 65.7 de los docentes encuestados refiere que el liderazgo transformacional y desempeño docente es muy eficiente, mientras el 27.8% considera al liderazgo transformacional como eficiente.

Balboa (2017), en su investigación competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2014, su objetivo fue determinar si las competencias gerenciales influyen en la cultura organizacional en la referida entidad. La investigación se llevo a cabo con 68 colaboradores de la citada municipalidad (población y muestra). El diseño de la investigación corresponde a tipo básico no experimental transeccional. Para recoger los datos se hizo uso de un cuestionario tipo Likert para evaluar las competencias Gerenciales y la cultura organizacional. Entre los principales resultados tenemos que la correlación Rho de Spearman entre ambas variables es .653. Así mismo se observa que del total de los servidores de las áreas críticas de la institución materia de investigación el 13,2 % refieren que la cultura organizacional de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 60,3 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 26,5 % manifiestan que es favorable.

1.2 Fundamentación científica, técnica y humanística

1.2.1 Comunicación interna

Martin (1995) define a la comunicación interna como el “conjunto de actividades realizadas por una organización, para la creación y subsistencia de buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de distintos mecanismos, los cuales los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”. (p.23).

Entendiéndose a la comunicación interna como aquella que es desarrollada dentro de la organización, es decir dirigida al cliente interno (al colaborador), que nace como respuesta a nuevas necesidades de las organizaciones modernas, cuya finalidad es aumentar la eficacia del equipo humano, y el mantener una buena comunicación hará que los colaboradores se sientan integrados en su organización, reduciendo incertidumbres, rumores, etc., razón por la cual, transmitir mensajes colectivos, motivar y diseñar una línea de comunicación eficaz entre los colaboradores directivos son objetivos de la comunicación interna.

Dimensiones de comunicación interna

GF Asesores (2003), citado por Di (2003) propone 3 dimensiones, las cuales se detallan a continuación:

Patrones de comunicación, según GF Asesores (2003), citado por Di (2003) engloba las redes y la dirección a través de las cuales fluye la comunicación:

- Comunicación descendente, definida por Ongallo (2007) como “la información producida en algún recinto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de anunciar o influir” (p. 78).
- Comunicación ascendente, considerada por Ongallo (2007) como “aquella que se lleva a cabo cuando los integrantes de la organización transmiten información y/o quejas hacia otros integrantes de nivel superior” (p.82).
- Comunicación horizontal – diagonal, Pérez, Pérez, López, Caballero (2013) define a la comunicación horizontal como la “desarrollada entre personas de la

misma escala profesional, es decir, se establece entre integrantes de áreas o secciones de una empresa pertenecientes al mismo nivel jerárquico” (p.52).

Mientras que la comunicación diagonal, Pérez, Pérez, López, Caballero (2013) considera como aquella “que se da entre personas que ocupan diferentes niveles en la organización, pero no mantienen entre sí relaciones de dependencia” (p.52).

La comunicación dentro de las organizaciones no puede ser unidireccional, de ser así se perdería el verdadero sentido que es el de la interacción entre sus miembros.

Las comunicaciones dentro de las organizaciones pueden agruparse de distintas formas, pero las más habituales son la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

Para determinar cuál de ellas se utiliza con mayor frecuencia en las organizaciones, dependerá de la dirección en que circulan los mensajes y el conocerlos permitirá desarrollar y aplicar herramientas convenientes para cada modelo de comunicación y de esa manera lograr establecer una cultura de comunicación en la organización.

La comunicación descendente, considerada como la comunicación básica y la más utilizada en las organizaciones, surge desde los directivos a escalas inferiores, con la finalidad de dar instrucción a los subordinados. Razón por la cual se considera a este tipo de comunicación como rígida.

Comunicación ascendente, nace en niveles inferiores para llegar a los directivos, este tipo de comunicación permite retroalimentar a la comunicación descendente. Drucker (2006) citado por Ganuza, Gutierrez y Grau (2015) señala que “los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica” (p. 32). de esta manera la comunicación ascendente se convierte en primordial en las organizaciones modernas, dado su naturaleza.

Comunicación horizontal, se desarrolla entre pares, es decir entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico, se caracteriza por ser informal, desarrollada como parte del compañerismo, afinidad, etc. Este tipo de comunicación fomenta la cultura de colaboración y trabajo en equipo.

Comunicación diagonal, se practica entre miembros de distintas áreas sin que en ellos exista relación de dependencia, su finalidad es colaborar entre los miembros de la organización.

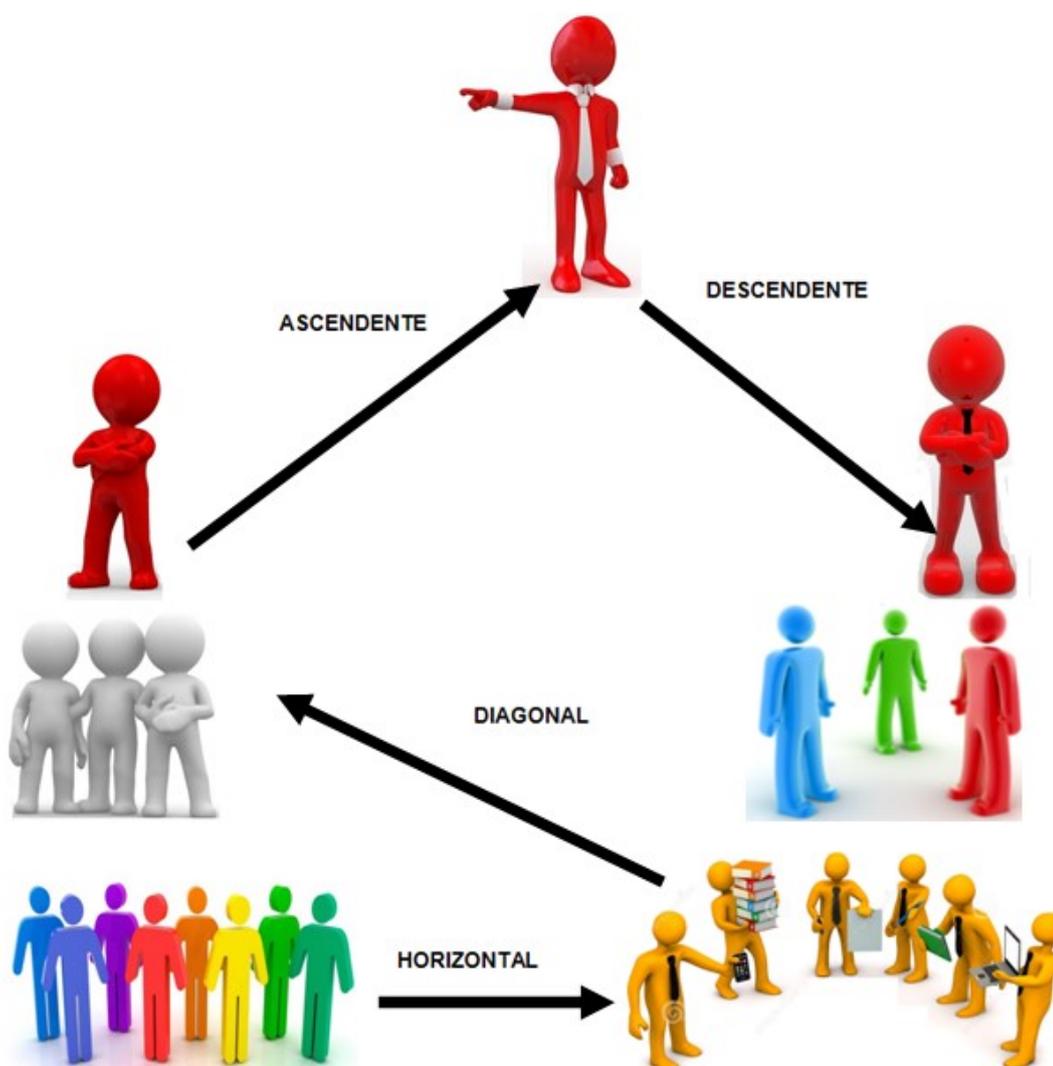


Figura 1. Circuito de la comunicación

Barreras para la comunicación, de acuerdo con GF Asesores (2003), citado por Di (2003) engloba los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación:

- Barreras en la comunicación relacionadas a la abundancia y exceso de información, así como a las interferencias debido a la abundancia de información por diferentes canales, lo cual produce desestimación de información.
- Barreras en la comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, se refiere al problema para conseguir información en el momento oportuno, así como las fuentes confiables, supone la comprobación y retroalimentación de información relacionada a asuntos del trabajo cotidiano y al desempeño personal (p.49).

Las barreras de comunicación entorpecen una buena comunicación generando caos y desinformando en la organización. Estas barreras pueden darse por abundancia o escases de información, así como también por trabas al momento de obtener información. Toda barrera obstaculiza el normal desenvolvimiento de una organización y por ende repercute en el objetivo de lograr las metas trazadas.

Retroalimentación, definida por GF Asesores (2003), citado por Di (2003):

Presume la verificación de que el mensaje ha sido recibido adecuadamente, es decir la comprensión del mensaje y el emisor da una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje, y comprende también en cuanto al desempeño e información suministrada por el jefe inmediato en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional (p.49).

Se entiende por retroalimentación como a la información relevante que el receptor de un mensaje puede devolver a su emisor con la finalidad de verificar que se cumplió la intención comunicativa, y, por otro, influir en el comportamiento comunicativo ulterior del emisor del mensaje.

En este sentido, al considerarse al proceso comunicativo como un esquema bidireccional (emisor y receptor), la retroalimentación permitirá que el emisor pueda variar, adaptar o reconfigurar su mensaje según la respuesta que vaya obteniendo de su interlocutor.

La retroalimentación mejora la transmisión del mensaje, reduce las distorsiones aumentando así la precisión, facilitando el proceso de aprendizaje.

Teoría de los sistemas, este enfoque sostiene que las organizaciones están compuestas por elementos relacionados entre sí, que tiene como objetivo obtener la eficiencia, y según sostiene Fernández (2008) lo que se busca es que “el resultado sea mayor que la suma de las partes” (p. 105).

Al hablar de organización como sistema, según Fernández (2008), puede hablarse de: (a) sistema cerrado; o (b) sistema abierto. La primera hace referencia a que las organizaciones funcionan en forma racional con total independencia del ambiente organizacional; mientras que en el sistema abierto se propone que la organización está en relación con el ambiente (p.105).

El enfoque de los sistemas abiertos sostiene que las organizaciones dependen del ambiente donde se desarrollan y que una organización exitosa es aquella que maneja adecuadamente su sistema de comunicación.

Teoría contingente

De acuerdo con lo señalado por Lorsch y Lawrence (1970) citado por Fernández (2008) este enfoque propone: “que el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología y el ambiente externo o las necesidades de sus miembros si es que pretende ser eficiente” (p. 107)

Esta teoría postula que lo que es beneficioso para una empresa no necesariamente puede ser para otra, pues cada una de ellas cuenta con una organización interna que difieren de otras.

Burns y Stalker citados por Fernández. (2008) en un estudio realizado en 1961 descubrieron dos formas de sistemas administrativos: (a) sistema mecanicista; (b) sistema orgánico. Donde se colige que en el sistema mecanicista las organizaciones funcionan en un ambiente estable, con manuales, patrones de comunicación vertical y sobre control exhaustivo en el comportamiento dentro del trabajo. Mientras que el sistema orgánico hace partícipes a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, así como en la comunicación organizacional. (p. 108).

En consecuencia, esta teoría sostiene que la comunicación en las empresas dependerá mucho del medio en que este situada la empresa.

La importancia de la comunicación interna en las organizaciones

La gestión de las organizaciones modernas está enfocada a mejorar su comunicación, siendo la comunicación interna uno de los procesos más importantes. Si tenemos una comunicación eficiente lograremos mantener relaciones productivas y buen clima organización entre colaboradores y directivos que nos permitirán descubrir y posteriormente aprovechar los distintos talentos que puede existir en la organización.

El proceso de comunicación en las organizaciones es un fenómeno complejo es por ello que en las organizaciones modernas se otorga mayor importancia a este proceso, considerándolo incluso como parte de los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación interna es ahora considerada como una necesidad estratégica para que las organizaciones puedan afrontar su buen funcionamiento y mejorar la gestión en sus organizaciones, mejorando la calidad de los procesos favoreciendo así la innovación en sus organizaciones.

Debido a ello, las organizaciones modernas centran sus objetivos en mejorar su comunicación interna con sus colaboradores, al constituir estos el eje central de la organización.

La comunicación interna en las organizaciones modernas

En el mundo actual se reconoce a la comunicación interna como un factor clave para conseguir los objetivos estratégicos y en consecuencia mejorar la rentabilidad de sus organizaciones. Cuando las organizaciones tienen un manejo adecuado de la comunicación ésta reduce los conflictos que puedan desatarse dentro de la organización. Es en razón de ello que toda organización moderna maneja un plan estratégico de comunicaciones los mismos que se encuentran al nivel de los objetivos estratégicos de cada organización, y éste debe ser fluida, motivante, estimulante y eficaz en sí misma, obedeciendo a la cultura e identidad, así como a la necesidad y función de cada cliente (Costa, 2013).

Este plan de comunicación debe funcionar para clientes internos y externos, pues no puede existir inconsistencias entre los mensajes dirigidos a clientes internos como externos, dado los colaboradores son el primer público de las organizaciones y por ende ningún plan estratégico de comunicación externa puede prosperar si es que no se prioriza la comunicación dentro de la organización, es decir la comunicación interna.

1.2.2 Desarrollo organizacional

Según Hernandez, Gallardo y Espinoza (2011) se define como “acciones mediante el cual una organización analiza conductas, valores, creencias y actitudes de las personas para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia”. (p. 9)

El desarrollo organizacional es entendido como una estrategia de cambio planificado, que tiene por finalidad analizar el comportamiento de los colaboradores para hacer frente a la resistencia al cambio cuando se busca mejorar la productividad en sus organizaciones.

Así mismo el desarrollo organizacional es un proceso destinado a lograr un determinado cambio, que implica la utilización de habilidades estratégicas para la mejora la productividad y efectividad de los colaboradores y esto se va lograr

modificando actitudes, conductas, valores, procedimientos, los mismos que puedan adaptarse al ámbito laboral de los colaboradores.

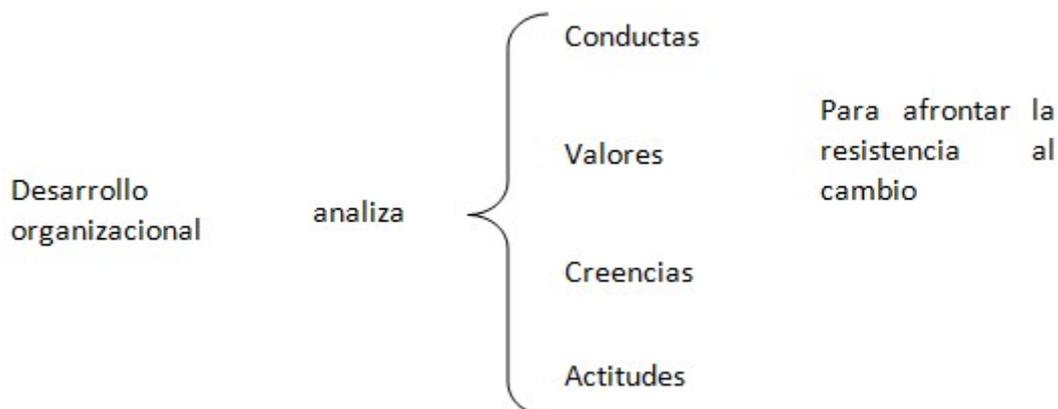


Figura 2. Desarrollo organizacional

Dimensiones del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio cultural en lo colaboradores, que influye en su desenvolvimiento dentro de la organización; y es en ese contexto que definiremos cinco dimensiones respecto a desarrollo organizacional:

Cultura institucional, Schein (1996-1997) citado por Martínez (2012), definió:

Como el conjunto de normas, creencias, patrones de conducta aceptables en la cultura de una institución. Sirve de base y determina la conducta organizacional de una entidad. Tiene la función de aportar sentimiento de identidad y de continuidad en el tiempo, que la organización utiliza como respuesta al medio social. (p.46).

La cultura institucional no es otro que la identidad de una organización, aquella que se manifiesta con valores, conductas, normas, etc. Corresponde a la imagen o significado que tienen todos los miembros de una organización a la cual pertenecen, permitiendo a sus miembros a comprender las reglas y normas de ésta.

Liderazgo transformacional, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) citado por Martínez (2012) considera como:

Un nuevo modelo, orientado a la participación de todos los colaboradores en la organización, centrándose en otorgar significado a la tarea que estimula a los trabajadores, quienes son dirigidos para aceptar y comprometerse con la misión de la organización. Por tanto, tiende a motivar y cambiar a las personas por encima de sus propias exigencias, produciendo cambios en las organizaciones. (p. 46).

Si bien es considerado como un modelo orientado a la participación de todos los colaboradores, también se puede entender como el proceso de influir y dirigir a los miembros de la organización. Aquí se busca cambiar expectativas, percepciones, y motivar al colaborador para liderar el cambio en la organización generando confianza y respeto entre todos los miembros.

Cultura colaborativa

Armengol (1999) citado por Martínez (2012) define como:

Aquella donde el funcionamiento de la organización y el proceder de las personas invitan a participar. Agrega, que para promover una cultura colaborativa requiere crear condiciones para la participación, la cual hará posible la colaboración y ésta a su vez da sentido a una cultura de la participación y de colaboración. (p. 47).

La cultura colaborativa invita a participar a todos los miembros de la organización dando lugar a la igualdad de oportunidades a todos los colaboradores, la finalidad es buscar un trabajo en equipo para el logro de los objetivos propuestos.

Misión, Para Fernández (2015), “la misión define principalmente, cuál es nuestra labor o actividad como organización. También puede hacer referencia al público hacia el que nuestras acciones van dirigidas principalmente” (p.19)

Visión, Fernández (2015), considera a la visión como “aquella que busca definir

las metas, los objetivos, los sueños que pretendemos conseguir en el futuro como organización. En general, la visión tiene un carácter inspirador y motivador” (p.19)

La misión y visión en las organizaciones son medio para alcanzar un objetivo empresarial.

La misión está referida a la razón de ser de la organización, es decir al motivo de su existencia, a la actividad a la que se dedica

La visión, referida a la imagen que pretende alcanzar, aquella meta a la que espera llegar a un futuro, es decir una expectativa a largo plazo

Aprendizaje organizativo, Bolivar (2000) citado por Martinez (2012) sostuvo “que las organizaciones que aprenden son aquellas que tienen una competencia nueva, capacitan para aprender de la experiencia pasada y presente para procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador”. (p.49)

El mundo evoluciona de manera acelerada, y con ello es necesario que también las organizaciones se renueven, evolucionen y cambien juntamente con la tecnología. Es aquí que surge la figura del aprendizaje organizativo con la finalidad de capacitar y aprender de la experiencia pasada ya fin de corregir los errores, transformándolo en oportunidades.

Teoría del cambio planificado

El desarrollo organizacional se origina en 1958 con Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, el mismo que surgió como una idea en la utilización de la tecnología en los laboratorios sobre adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T-Groups, la misma que se hizo con la finalidad de desarrollar la organización mediante el trabajo. (Bennis, 1966).

Para el citado autor el Desarrollo Organizacional se considera como una respuesta al cambio y una estrategia de educación, que busca transformar las actitudes, valores de los colaboradores en la organización.

Lewin, considerado como el padre de la teoría del desarrollo organizacional, sostiene que el cambio es la modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos fuerzas: la primera son aquellas que ayudan a realizarse el cambio, llamada fuerza impulsadoras y la segunda son aquellas que impiden que el cambio se produzca, manteniendo la organización en un mismo estado, denominadas fuerzas restrictivas. (Lewin, 1946). Para lo cual propone el cambio planeado el cual es llevado en 3 frases:

- Descongelamiento: supone menguar las condiciones que mantienen a la organización en su estado actual.
- Cambio o movimiento: consiste en trasladar a la organización hacia un nuevo nivel de hábitos, conductas y actitudes.
- Recongelamiento: se equilibra a la organización de acuerdo con la cultura, normas, políticas y estructura organizacional

El desarrollo organizacional como cambio en las organizaciones

En las organizaciones modernas el factor humano es el activo más importante de las organizaciones pues éstos constituyen el capital intelectual debido a que son ellos quienes generan nuevos conocimientos. Estas organizaciones se caracterizan por su compromiso, trabajo en equipo, motivación, colaboración, participación voluntaria y aprendizaje continuo.

Sin embargo, para que una organización pueda ser exitosa hace falta el compromiso de cada integrante de la organización en el proceso de cambio, que parte con el reconocimiento de los problemas dentro de la organización

Una vez reconocido los problemas de la organización es necesario desarrollar estrategias administrativas para llevar a cabo un cambio en la cultura y

comportamiento organizacional, dicho cambio debe incidir en la creencia, mitos, valores involucrando y comprometiendo a todos los miembros de la organización, conforme a las necesidades del entorno.

El desarrollo organizacional en la administración pública

Como ya se dijo el desarrollo organizacional evalúa las conductas y actitudes de las personas frente a la resistencia al cambio, sin embargo, esta conducta es inherente al ser humano por la seguridad que le genera la costumbre y rutina; esta seguridad es recurrente en la Administración Pública puesto que está vinculada a la estabilidad laboral que mantienen los colaboradores, pues en su gran mayoría son trabajadores con contratos a plazo indeterminado.

Cuando se generan cambios dentro de las entidades públicas, por lo general se produce situaciones de resistencia, tensión, que se oponen a dichos cambios; estas situaciones de resistencia pueden darse de manera individual o colectiva a través de los sindicatos (frecuentes en las entidades públicas).

El miedo al cambio es una conducta frecuente en el aparato estatal, debido a la incertidumbre que se genera; no obstante, en las organizaciones modernas sea público o privado hace falta un cambio planificado para mejorar la productividad en las organizaciones.

Sin embargo, es preciso señalar que los cambios son necesarios en todas las organizaciones a fin de mejorar la productividad, así como la adaptación al cambio y al mundo moderno y con un estudio anticipado, planeado y administrado se puede lograr.

1.3 Justificación

El presente trabajo de investigación es importante por contener temas de interés actual como la comunicación interna y el desarrollo organizacional, los cuales son fundamentales para la mejora de los procesos de la Administración Tributaria y así podamos consolidarnos como una Administración de Clase Mundial, en el cual

podamos ser amigos de los contribuyentes.

Justificación teórica, con esta investigación lo que buscamos es corroborar la relación que existe entre ambas variables: comunicación interna y desarrollo organizacional, y demostrar cómo puede verse afectado el desarrollo de la institución, pues el éxito o fracaso de la organización dependerá exclusivamente de sus colaboradores: directivos y operarios; ya que son ellos quienes definen los objetivos y las estrategias de la organización, y para ello es necesario identificar nuestras principales barreras, limitaciones y nuestras competencias con las cuales podemos desarrollar mejor nuestro trabajo.

Justificación práctica, los resultados que se obtengan serán de suma importancia para entender en qué medida la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, así mismo estos resultados nos permitirán buscar soluciones a los problemas que venimos presentando en la administración, esto es nuestros canales de comunicación interna, así como la eficiencia y eficacia de nuestros colaboradores.

Si bien como institución apuntamos a ser una organización de clase mundial, donde podamos ser amigos del contribuyente, pues para ello hace falta primero mejorar cada uno de nuestros procesos y procedimientos, donde la comunicación tiene que fluir en los tres niveles: ascendente, descendente y horizontal, disminuyendo las barreras que éstas puedan presentar y comprometer a cada uno de los colaboradores para mejorar y apuntar a ser la organización de clase mundial que pretendemos ser. En ese orden de ideas la comunicación es un elemento esencial en el desarrollo humano y es inherente a ella, por lo que el hombre necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades y tener un desarrollo libre y continuo. Es así que la comunicación interna coadyuvará en nuestros procesos de mejora continua como organización.

Justificación metodológica, con esta investigación se busca medir el grado de relación de ambas variables, para ello se va crear un instrumento de medición

para comunicación interna y otro para desarrollo organización, dichos instrumentos serán realizados en función al contexto, realidad, y operatividad de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, sometiéndose a juicio de experto.

1.4 Problema

1.4.1 Realidad problemática

La comunicación es el intercambio de información entre el emisor y receptor a través de un canal y en un determinado contexto; este mensaje puede ser escrito, oral o a través de señas, constituyéndose en parte elemental en las relaciones humanas, pues el hombre por naturaleza es un ser social y por ende busca relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades. (Ongallo, 2007, p. 14).

Dentro de este proceso comunicativo intervienen como agentes el emisor, receptor, mensaje, canal, y sobre un contexto, es decir el lugar y/o circunstancias donde se desarrolla la comunicación.

La comunicación al constituir una necesidad básica y elemental del ser humano también lo es en la empresa y ésta es la denominada comunicación interna que va alineada como objetivo empresarial y objetivo estratégico que son transmitidos a los colaboradores a fin de que estos lo interioricen para alinearse a los objetivos de la empresa.

Las organizaciones modernas se desarrollan en función a sus objetivos estratégicos, basados en la efectividad de las relaciones humanas dentro de la organización, haciendo que los colaboradores se sientan parte de la organización, para ello se apoya en el desarrollo organizacional, el mismo que se entiende como la voluntad planeada en la organización a fin de aumentar la eficiencia en la empresa. (Beckhard, 1969; citado por De Faria, 2014. p. 27)

Nuestro país no ha sido ajeno a la evolución en el campo empresarial, tal es así que en estos últimos 10 años hemos crecido como país; Rodrik, (2014) profesor de Harvard University y líder de opinión sobre institucionalidad a nivel mundial, ha señalado que nuestro país ha logrado una expansión económica superior al 3% en el actual contexto mundial, señalada además: “Un crecimiento de 3 % o 4 % de manera sostenible es un logro impresionante y no hay que menospreciarlo, pues está duplicando la tasa de crecimiento de muchos países desarrollados. Como parte de este crecimiento económico las empresas y organizaciones peruanas tienen que establecer metas, estrategias empresariales y organizaciones para estar a la par del mundo moderno y sobre todo mantener este crecimiento, necesitamos desarrollar estrategias de comunicación que nos mantengan actualizados y a la par con la evolución del mundo moderno.

Siendo así, la Administración Tributaria no puede mantenerse ajena al cambio de paradigmas, siendo que esta institución se encarga de la recaudación de impuestos y por ende es base de la economía de nuestro país.

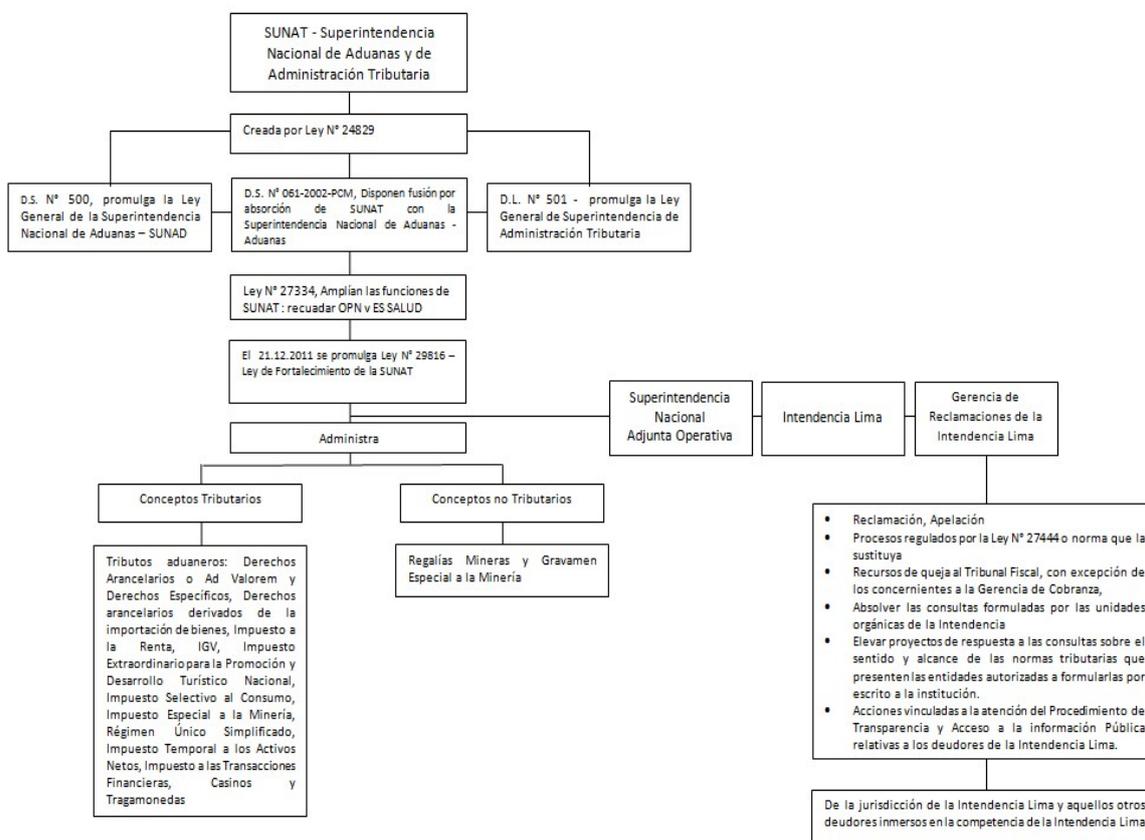


Figura 3. Creación, funciones de SUNAT y de la Gerencia de Reclamaciones.

La Gerencia de Reclamaciones, materia de estudio de la presente investigación, es una unidad organizacional adscrita a la Superintendencia Nacional Adjunta Operativa, cuya función de acuerdo al artículo 406° del Reglamento de Organizaciones y Funciones (aprobado mediante Resolución de Superintendencia N° 122-2014/SUNAT de fecha 30 de abril de 2014).

Entendiéndose la naturaleza de nuestra institución, en la Gerencia de Reclamaciones buscamos que nuestra comunicación interna sea fluida a fin de cumplir las metas institucionales y con ello mantener el crecimiento económico del país. Necesitamos hacer partícipes del papel protagónico a cada trabajador, en la búsqueda de ser una administración moderna donde podamos convertirnos en amigos del contribuyente, y eso solo lo lograremos con una buena comunicación y un desarrollo organizacional adecuado.

En este sentido la intención de la institución es mejorar cada proceso, mejorar la comunicación interna como en la comunicación externa; sin embargo, somos conscientes que requerimos de un medio eficaz tanto para su difusión como para su aplicación.

1.4.2 Problema de investigación

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

1.4.2. Problemas específicos

Problema específico 1

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

Problema específico 2

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

Problema específico 3

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

Problema específico 4

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

Problema específico 5

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?

1.5 Hipótesis**1.5.1 Hipótesis general**

Existe relación directa entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas**Hipótesis específica 1**

Existe relación directa entre comunicación interna y cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Hipótesis específica 2

Existe relación directa entre comunicación interna y liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Hipótesis específica 3

Existe relación directa entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Hipótesis específica 4

Existe relación directa entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Hipótesis específica 5

Existe relación directa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

1.6 Objetivos**1.6.1 Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre Comunicación Interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

1.6.2. Objetivos específicos**Objetivo específico 1**

Determinar la relación que existe entre comunicación interna y cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Objetivo específico 2

Determinar la relación que existe entre comunicación interna liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Objetivo específico 3

Determinar la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Objetivo específico 4

Determinar la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Objetivo específico 5

Determinar la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

II. Marco metodológico

2.1 Variables

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se define a la variable como “aquello que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medición u observación” (p.105). En la presente investigación nuestras variables son: comunicación interna y desarrollo organizacional, los cuales serán susceptibles de medición.

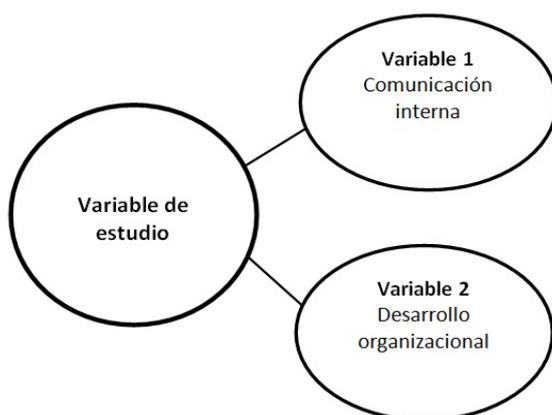


Figura 4. Variables implicadas en la investigación

2.1.1 Variable 1: Comunicación interna

Martin (1995) define a la comunicación interna como el “conjunto de actividades realizadas por una organización, para la creación y subsistencia de buenas relaciones entre sus miembros, mediante el uso de distintos mecanismos, los cuales los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”. (p.23).

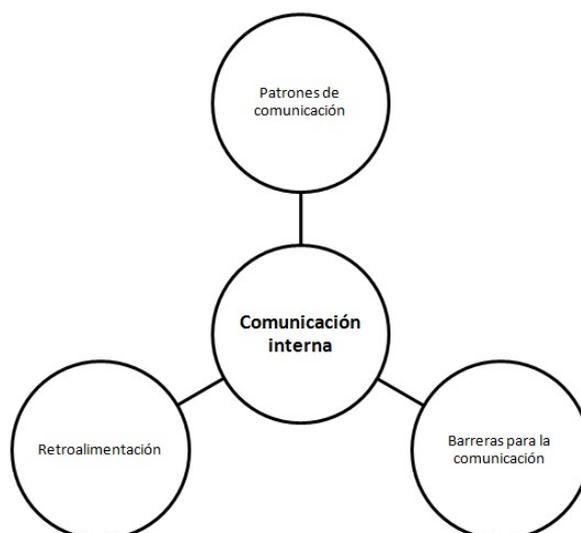


Figura 5. Dimensiones de la variable comunicación interna

2.1.2 Variable 2: Desarrollo organizacional

Hernandez, Gallardo y Espinoza (2011) define como “acciones mediante el cual una organización analiza conductas, valores, creencias y actitudes de las personas para afrontar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia”. (p. 9)

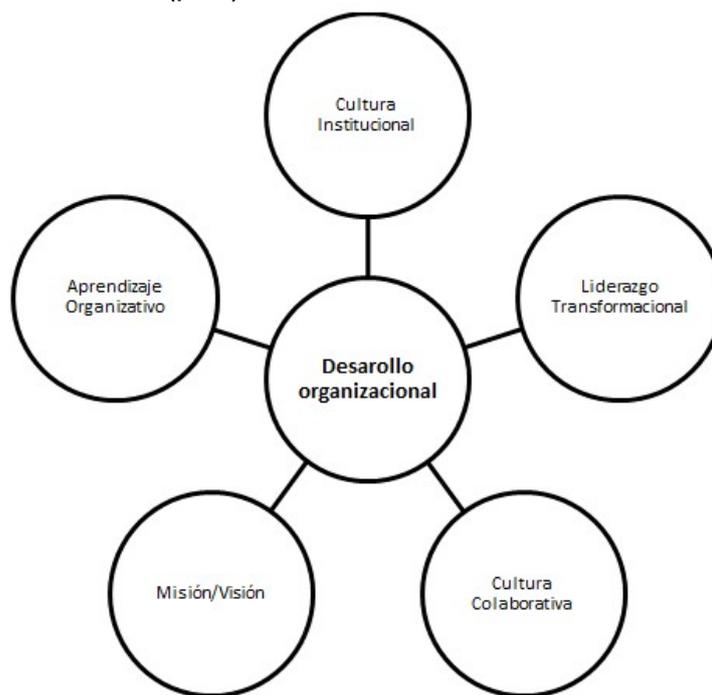


Figura 6. Dimensiones de la variable desarrollo organizacional

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de la variable comunicación interna

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
Patrones de comunicación	Comunicación descendente		
	Comunicación ascendente		
	Comunicación horizontal-diagonal		
Barreras para la comunicación	Sobrecarga de información	Siempre (5)	Muy bueno [118;160]
	Distancia y distribución física	Casi siempre (4)	Bueno [75;117]
	Comunicación defensiva	A veces (3)	Malo [32;74]
	Comprensión del mensaje transmitido por el superior	Casi nunca (2)	
Retroalimentación	Información sobre el desarrollo profesional del servidor	Nunca (1)	

Fuente: adaptado de la definición de la variable y dimensiones

Tabla 2
Operacionalización de la variable desarrollo organizacional

Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles o rangos
Cultura institucional	Identificación con la organización		
	Estructura organizativa		
	Participación de los colaboradores en la toma de decisiones		
Liderazgo transformacional	Relaciones interpersonales		
	Estímulo al logro de metas institucionales		
	Formación continua	Siempre (5)	Muy adecuado [118;160]
Cultura colaborativa	Confianza en la labor que realizan los colaboradores	Casi siempre (4)	Adecuado [75;117]
	Cooperación mutua entre los colaboradores	A veces (3)	Inadecuado [32;74]
	Fluidez de la comunicación	Casi nunca (2)	
Misión/visión	Documentos alineados con la misión/visión	Nunca (1)	
	Atención adecuada de la problemática de los usuarios		
Aprendizaje organizativo	Producción de conocimientos		
	Actualización profesional especializada		
	Disponibilidad de información		

Fuente: adaptado de la definición de la variable y dimensiones

2.3 Metodología

La presente investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, según Bernal (2010) se basa “en la medición de características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual al problema analizado, una sucesión de premisas que enuncien relaciones entre las variables estudiadas. (p. 60).

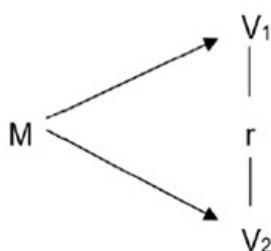
2.4 Tipo de estudio

El tipo de investigación corresponde a una investigación básica que según Carrasco (2009) está orientada a ampliar y profundizar los conocimientos que se tiene acerca de la realidad que se estudia. (p.43).

2.5 Diseño de investigación

Según Hernandez, Fernandez, Baptista (2014), el diseño al que corresponde la presente investigación es no experimental, transversal, descriptivo correlacional, dado que se busca medir el grado de relación que existe entre las dos variables: comunicación interna y desarrollo organizacional en un contexto particular que es la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima y en un momento determinado. (p.152, 154,159).

Es de tipo no experimental dado que no se busca manipular las variables, pues solo se observará en su ambiente natural.



- M = Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017.
 V1 = comunicación interna
 V2 = desarrollo organizacional
 r = relación entre variables de estudio

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1 Población

De acuerdo con Tamayo (2003, p. 173) la población es la totalidad de un fenómeno de estudio. En la presente investigación la población está conformada por 125 colaboradores y directivos de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 3

Descripción de la población de la Gerencia de Reclamaciones - Intendencia Lima

Cod. Unid.	Unidad Organizacional Física	Total	Porcentaje
6E7000	Gerencia de Reclamaciones - I Lima	2	1.6%
6E7200	División de Reclamaciones I - I Lima	2	1.6%
6E7201	División de Reclamaciones I – Superv. Reclamos de Fiscalización	8	6.4%
6E7202	División de Reclamaciones I – Superv. Fiscalización y otras áreas	8	6.4%
6E7203	División de Reclamaciones I – Superv. Apelaciones Adm. y Consul.	9	7.2%
6E7204	División de Reclamaciones I - Supervisión de Cumplimiento	11	8.8%
6E7300	División de Reclamaciones II - I Lima	4	3.2%
6E7301	División de Reclamaciones II - Supervisión 1	9	7.2%
6E7302	División de Reclamaciones II - Supervisión 2	9	7.2%
6E7303	División de Reclamaciones II - Supervisión 3	9	7.2%
6E7304	División de Reclamaciones II - Supervisión 4	8	6.4%
6E7400	División de Admisibilidad, Prog., Apelaciones y Transparencia	3	2.4%
6E7401	División de Admisib. Supervisión de Colaboración y Transparencia	12	9.6%
6E7402	División de Admisib. Supervisión de Prog. de Reclamaciones	8	6.4%
6E7403	División e Admisib. Supervisión de Adm. de Reclamaciones	12	9.6%
6E7404	División de Admisib. Supervisión de Adm. de apelaciones y Prov.	11	8.8%
Total, general		125	100%

Fuente: Gerencia de Reclamaciones, según correo electrónico de fecha 21/04/2017, a través de la División de Admisibilidad, Programación, Apelaciones y Transparencia.

2.6.2 Muestra y tamaño

Señala Tamayo (2003) que la muestra es una parte representativa de una población. (P.173).

La finalidad de la muestra es seleccionar a los integrantes quienes representan un elemento del universo (población), con la finalidad de investigar ciertas características vinculadas a las variables de estudio.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula planteada por Arnal, del Rincón y Latorre (1992) que toma en cuenta el tamaño de la población, así como el nivel de confianza y margen de error, la cual fue corroborada a través del programa Netquest .

Donde:

n = Tamaño muestral.

Z^2 = Nivel de confianza elegido.

p y q = Probabilidad de éxito y fracaso (valor = 50%).

N = Población.

E^2 = Error seleccionado.

N = Tamaño de la población.

En nuestro estudio, para el cálculo de la muestra tenemos lo siguiente:

Z^2 = 1,96 (95%)

p y q = 0,5 (valor = 50%)

N = 125

E^2 = 0,05 (5%)

Por tanto:

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (125) \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2(125 - 1) + (1,96)^2 (0,5 \cdot 0,5)}$$

$n = 95$

$n = 95$

De la aplicación de la fórmula se obtiene que el tamaño de la muestra está constituido por 95 colaboradores. Aplicando la proporcionalidad definimos el tamaño de la muestra de colaboradores, la cual se visualiza a continuación.

Tabla 4

Distribución de la muestra

Cod. Unid.	Unidad Organizacional Física	N° de sujetos	Porcentaje	Factor de afección	Sub muestra
6E7000	Gerencia de Reclamaciones - I Lima	2	1.6%	0.759	2
6E7200	División de Reclamaciones I - I Lima	2	1.6%	0.759	2
6E7201	División de Reclamaciones I – Superv. Reclamos de Fiscalización	8	6.4%	0.759	6
6E7202	División de Reclamaciones I – Superv. Fiscalización y otras áreas	8	6.4%	0.759	6
6E7203	División de Reclamaciones I – Superv. Apelaciones Adm. y Consul.	9	7.2%	0.759	7
6E7204	División de Reclamaciones I - Supervisión de Cumplimiento	11	8.8%	0.759	8
6E7300	División de Reclamaciones II - I Lima	4	3.2%	0.759	3
6E7301	División de Reclamaciones II - Supervisión 1	9	7.2%	0.759	7
6E7302	División de Reclamaciones II - Supervisión 2	9	7.2%	0.759	7
6E7303	División de Reclamaciones II - Supervisión 3	9	7.2%	0.759	7
6E7304	División de Reclamaciones II - Supervisión 4	8	6.4%	0.759	6
6E7400	División de Admisibilidad, Prog., Apelaciones y Transparencia	3	2.4%	0.759	2
6E7401	División de Admisib. Supervisión de Colaboración y Transparencia	12	9.6%	0.759	9
6E7402	División de Admisib. Supervisión de Prog. de Reclamaciones	8	6.4%	0.759	6
6E7403	División e Admisib. Supervisión de Adm. de Reclamaciones	12	9.6%	0.759	9
6E7404	División de Admisib. Supervisión de Adm. de Apelaciones y Prov.	11	8.8%	0.759	8
Población		125	100%	Muestra total	95

Fuente: Gerencia de Reclamaciones, según correo electrónico de fecha 21/04/2017, a través de la División de Admisibilidad, Programación, Apelaciones y Transparencia.

La selección de los elementos de la muestra se recabó usando el software StatsTM 2.

2.6.3 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico, que conforme señala Tamayo (2003), “cada uno de los individuos de una población tiene la misma la posibilidad de ser elegido” (p. 177).

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Técnicas de recolección de datos

Una de las técnicas más usada en el campo de la investigación es la encuesta, a la cual Tamayo (2003) señala que “si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas” (p. 110).

2.7.2 Instrumentos de recolección de datos

Para la medición de las variables se aplicó para ambas variables cuestionario de encuesta en escala tipo likert. La encuesta es considerada según Bernal (2006) como “un conjunto de preguntas que han sido diseñadas para generar lo datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (p. 217).

A continuación, presentamos la ficha técnica de cada uno de los instrumentos utilizados en el estudio:

Ficha técnica instrumento 1

Nombre : Escala de comunicación interna
 Autor : basado en el instrumento propuesto por GF Asesores.
 Año : 2003
 Índice de fiabilidad : $\alpha = .925$
 Aplicación : individual
 Tiempo estimado : 20 minutos.
 Descripción : para medir la comunicación interna se redactó 32 ítems, y se ha elaborado teniendo en cuenta lo propuesto por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

Ficha técnica instrumento 2

Nombre : Escala de desarrollo organizacional
 Autor : basado en el instrumento propuesto por Iker Ros Martinez de Lahidalga
 Año : 2012
 Índice de fiabilidad : $\alpha = .973$
 Aplicación : individual
 Tiempo estimado : 20 minutos.
 Descripción : para medir el desarrollo organizacional se redactó 32 ítems, y se ha elaborado teniendo en cuenta lo propuesto por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

2.7.3 Validación y confiabilidad de los instrumentos

Validez de los instrumentos

Los instrumentos que permitieron la medición de las variables de estudio pasaron por el proceso de validez de contenido a través de expertos en el tema, el mismo que se evaluó su correspondencia con la teoría presentada en los capítulos anteriores. Los expertos consultados deben ser metodólogos y temáticos.

Tabla 5

Validación de expertos de los instrumentos de recolección de datos

N°	Expertos	Calificación	
		Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Experto 1	Mgtr. Byrne Jaramillo, Luis Alberto	Aplicable	Aplicable
Experto 2	Mgtr. Patrón baldwing José Luis	Aplicable	Aplicable
Experto 3	Mgtr. Walter M. Vásquez Mondragón	Aplicable	Aplicable

Fuente: Certificado de validación (ver Apéndice C)

Confiabilidad de los instrumentos

Ruiz (1998), considera que “un coeficiente de confiabilidad es aceptable cuando esta por lo menos en un límite superior a 0.8 de la categoría alta” (p.55).

Para la determinación de la confiabilidad de los instrumentos antes descritos, existen diferentes procedimientos estadísticos, siendo el de mayor facilidad el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, en vista que solo es necesario una aplicación de los instrumentos a los sujetos de investigación.

Tabla 6

Índice de fiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Escala de medición de las variables de estudio	Número de elementos	Coeficiente
		Alfa de Cronbach α
Comunicación interna	32	.925
Desarrollo organizacional	32	.973

Fuente: Confiabilidad de los instrumentos (ver Apéndice D)

2.8 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de las variables y dimensiones se realizó a través de distribución de frecuencias, permitiéndonos visualizar de manera organizada las puntuaciones para los niveles de la variable comunicación interna y desarrollo organizacional. El grado de correlación se determinará a través de estadígrafo no paramétrico rho (p) de Spearman por tratarse de una variable cuantitativa, así mismo la interpretación de los valores de correlación se realizará teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Tabla 7
Escala de correlación según el rango de valores

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Positiva / relación directa	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: Basado en Bisquerra (2009, p.212).

III. Resultados

3.1 Descripción

3.1.1 Descripción de los resultados de la variable: comunicación interna

Tabla 8

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según la comunicación interna

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Deficiente	2	2,0	2,0	2,0
Bueno	38	38,8	38,8	40,8
Muy bueno	58	59,2	59,2	100,0
total	98	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos (ver apéndice F)

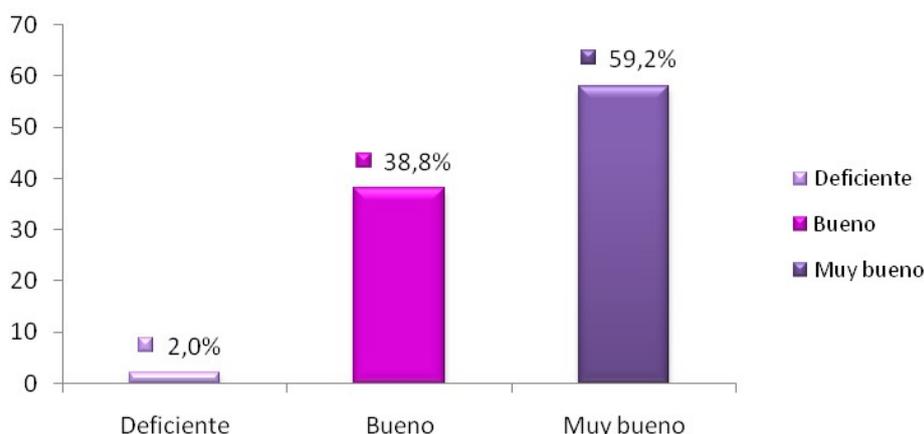


Figura 7. *Distribución porcentual de la variable comunicación interna*

De la tabla 8 y figura 7, se observa que el 59,18% el cual representa 58 colaboradores de la Gerencia de Reclamaciones perciben que el nivel de comunicación interna es muy bueno, mientras que el 38,78% que equivale a 38 colaboradores percibe la comunicación interna como bueno, en tanto que un porcentaje menor del 2,04% equivalente a 2 colaboradores percibe como deficiente la comunicación interna en la Gerencia.

Al respecto, se entiende que en la Gerencia de Reclamaciones la comunicación interna es muy buena dado que existe condiciones que propician

las buenas relaciones entre sus miembros, así mismo estos se mantienen informados, integrados y motivados en aras de lograr los objetivos organizacionales.

3.1.2 Descripción de los resultados según las dimensiones de la variable comunicación interna

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes según las dimensiones de la variable comunicación interna

Dimensiones	Deficiente		Bueno		Muy bueno	
	n	%	n	%	n	%
D1: Patrones de comunicación	0	0.0	18	18.4	80	81.6
D2: Barreras para la comunicación	31	31.6	64	65.3	3	3.1
D3: Retroalimentación	10	10.2	20	20.4	68	69.4

Fuente: Base de datos (ver apéndice F)

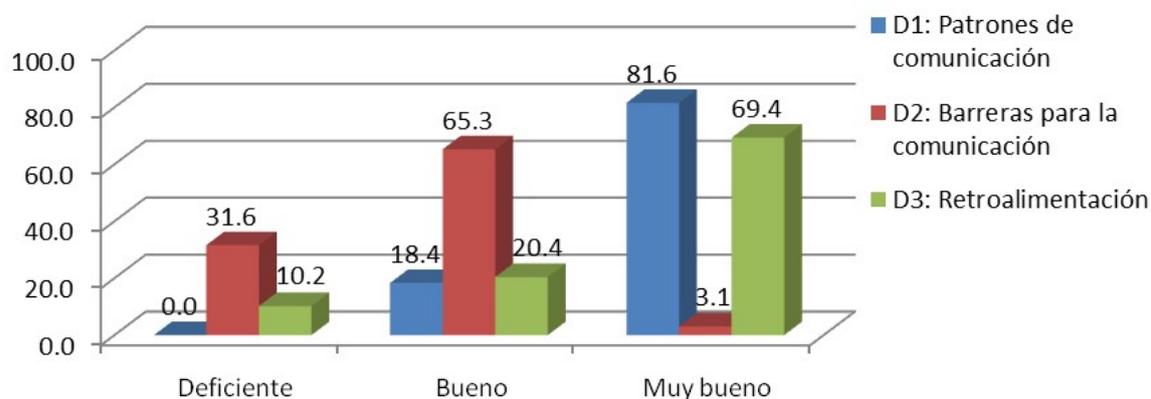


Figura 8. *Distribución porcentual de colaboradores según las dimensiones de comunicación interna*

De la tabla 9 y figura 8, se observa que en los resultados de cada dimensión de la comunicación interna los colaboradores perciben que el nivel alcanzado es muy bueno en la dimensión patrones de comunicación con un 81,6% (80 colaboradores encuestados) y retroalimentación con 69,4% (68 colaboradores encuestados) mientras un 65% perciben como bueno a la dimensión barreras de la comunicación.

Al respecto, se entiende que la dimensión patrones de comunicación (Comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal) ha mostrado mayor aceptación frente a las otras dimensiones, debido a que en la Gerencia de Reclamaciones es usual mantener comunicación en distintos niveles: colaborador – colaborador, con los directivos en distintos niveles (supervisor, Jefe de División y Gerente)

3.1.3 Descripción de los resultados de la variable: desarrollo organizacional

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes de colaboradores según el desarrollo organizacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	2,0	2,0	2,0
Adecuado	55	56,1	56,1	58,2
Muy adecuado	41	41,8	41,8	100,0
total	98	100,0	100,0	

Fuente: Base de datos (ver apéndice F)

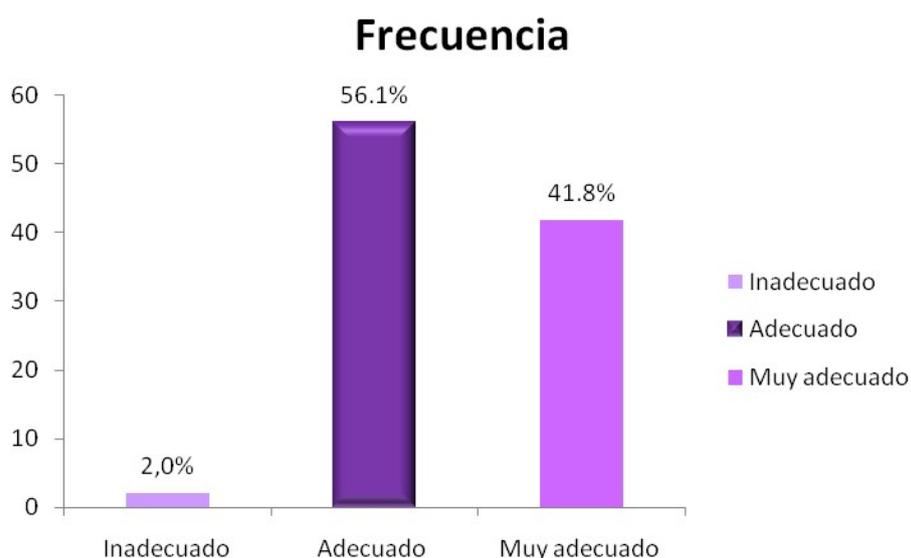


Figura 9. *Distribución porcentual de la variable desarrollo organizacional*

De la tabla 10 y figura 9, se observa que el 56.1% que equivale a 55 colaboradores percibe al desarrollo organizacional como adecuado, mientras que el 41.8% el cual representa 41 colaboradores de la Gerencia de Reclamaciones perciben que el nivel de desarrollo organizacional es muy adecuado, en tanto que un porcentaje menor el 2,04% equivalente a 2 colaboradores percibe como inadecuado desarrollo organizacional en la Gerencia.

Al respecto, se tiene que el 56.1% de los colaboradores de la Gerencia percibe al desarrollo organizacional como adecuado, esto en razón de que aun existen fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales (resistencia al cambio), pues aun persisten existen conductas aprendidas muy asentadas, debido a que la mayoría del personal que labora en la Gerencia oscila entre 35 a 65 años.

Estas creencias y valores de los miembros de la organización se caracterizan porque condicionan el comportamiento de otros colaboradores en el modo de pensar, actuar, sentir, muchas veces haciéndolo colectivo.

Descripción de los resultados según las dimensiones de la variable desarrollo organizacional

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según las dimensiones de la variable desarrollo organizacional

Dimensiones	Inadecuado		Adecuado		Muy adecuado	
	n	%	n	%	n	%
D1: Cultura institucional	3	3.1	44	44.9	51	52.0
D2: Liderazgo transformacional	4	4.1	50	51.0	44	44.9
D3: Cultura colaborativa	3	3.1	46	46.9	49	50.0
D4: Misión - Visión (agrupado)	5	5.1	49	50.0	44	44.9
D5: Aprendizaje organizativo	9	9.2	62	63.3	27	27.6

Fuente: Base de datos (ver apéndice F)

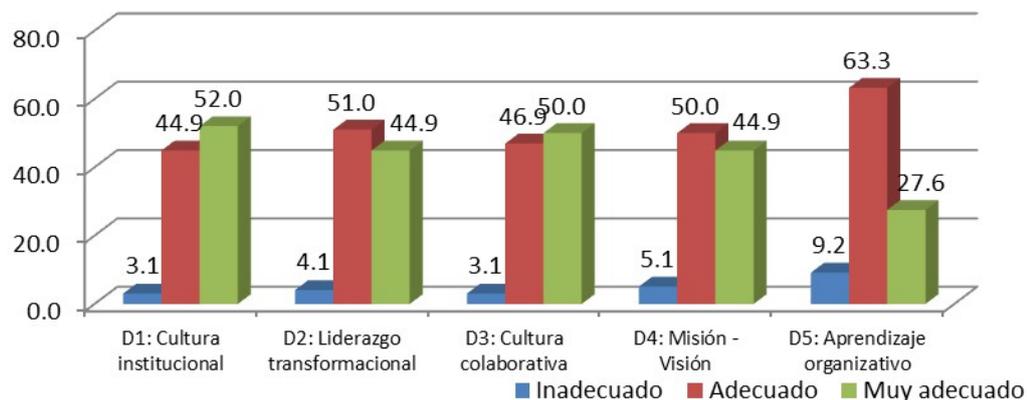


Figura 10. Distribución porcentual de colaboradores según las dimensiones del desarrollo organizacional

De la tabla 11 y figura 10, se observa que en los resultados de cada dimensión del desarrollo organizacional, los colaboradores perciben que el nivel alcanzado es adecuado en la dimensión aprendizaje organizativo con 63.3% (62 colaboradores encuestados), seguido de la cultura institucional del liderazgo transformacional con 51% (50 colaboradores encuestados) y misión y visión 50% (49 colaboradores encuestados), mientras que a un 52% (51 colaboradores encuestados) percibe a la dimensión cultura institucional como muy adecuado.

Al respecto, se observa que el 63.3% de los colaboradores encuestados percibe que la dimensión aprendizaje organizativo es el predominante, dado que en la Gerencia de Reclamaciones constante se capacita al personal, así como éstos se mantienen informados, sobre todo se valora la experiencia de los colaboradores con mayor tiempo de permanencia y estos transmiten el conocimiento que han adquirido.

3.1.4 Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 12

Coefficiente de correlación y significación entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,470**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados se aprecia que en la tabla 12, el grado de correlación entre las variables determinada por el Rho de Spearman $\rho = .470$ lo cual significa que existe una relación positiva y moderada, y cuyo valor de $p < 0,05$, permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la comunicación interna tiene correlación moderada con el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de SUNAT Intendencia Lima en el año 2017.

3.1.5 Prueba de la primera hipótesis específica

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 13

Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y cultura institucional

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,406**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D1: Cultura institucional	Coefficiente de correlación	,406**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		98	98	

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados que se aprecian en la tabla 13, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .406$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 1 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con la cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

3.1.6 Prueba de la segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 14

Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Liderazgo transformacional

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,455**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D2: Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,455**	1,000
Sig. (bilateral)		,000	.	
N		98	98	

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados que se aprecian en la tabla 14, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .455$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 2 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con el Liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

3.1.7 Prueba de la tercera hipótesis específica

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 15

Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Cultura colaborativa

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,316**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	98	98
	D3: Cultura colaborativa	Coefficiente de correlación	,316**	1,000
Sig. (bilateral)		,002	.	
N		98	98	

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados que se aprecian en la tabla 15, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .316$ lo cual significa que existe una relación positiva pero baja entre la variable comunicación interna y la dimensión 3 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es relativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación baja con la cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

3.1.8 Prueba de la cuarta hipótesis específica

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 16

Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Misión - Visión

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,421**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D4: Misión - Visión	Coefficiente de correlación	,421**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados que se aprecian en la tabla 16, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .421$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 4 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con la misión – visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

3.1.9 Prueba de la quinta hipótesis específica

Ho: No existe relación directa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Ha: Existe relación directa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tabla 17

Coefficiente de correlación y significación entre comunicación interna y Aprendizaje Organizativo

			Comunicación interna	Desarrollo organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,493**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D5: Aprendizaje Organizativo	Coefficiente de correlación	,493**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

Fuente: Base de datos (ver Apéndice F)

De los resultados que se aprecian en la tabla 17, el grado de correlación entre las variables determinada por el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .493$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 5 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con el aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Es preciso señalar que en la quinta hipótesis específica la correlación es mayor frente a las 4 dimensiones anteriores.

IV. Discusión

Referente a la hipótesis general tenemos que de acuerdo a la prueba de hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional es de .470 lo cual significa un nivel de correlación moderada con una significancia de 5%, además podemos mencionar que tendríamos el mismo grado de relación si trabajásemos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se observa además que el nivel predominante referido a la variable comunicación interna es el nivel muy bueno con un 59.2%, seguido por bueno con 38.8%. Así mismo en la variable desarrollo organizacional el predominante es el nivel adecuado con un 56.1%, seguido por el muy adecuado con 41.8%. Las conclusiones halladas con Gómez (2012) son coherentes quien también relaciona la comunicación interna con las organizaciones, quien concluye que existe buena percepción por parte de los trabajadores de ambas organizaciones, en lo que se refiere a las prácticas que evalúa la comunicación, información de la organización y para la empresa: a nivel jefe/subordinado, debido a que cada uno cuenta con medias que oscilan entre bueno y muy bueno. A diferencia de Roca (2012) su nivel de confianza es $(1 - \alpha)$, el coeficiente de correlación de Pearson, la relación es altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$), esta muestra arroja que el 59% de docentes manifiestan que la comunicación interna en la entidad objeto de estudio es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). Cedillo y Pérez (2014) quienes investigaron la relación entre comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013, cuya población objeto de estudio fueron los usuarios de la citada área, concluyeron que el 9% de trabajadores de dicha entidad encuentra un nivel ineficaz de comunicación, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es eficaz.

Con lo que respecta a la primera hipótesis específica tenemos que de acuerdo al grado de relación obtenido entre la variable comunicación interna y la primera dimensión: cultura institucional de la segunda variable: desarrollo organizacional, se tiene que el grado de correlación es .406 lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado y con una

significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión cultura institucional es el muy adecuado con 52%, 44.9% como adecuado y solo el 3.1% como inadecuado. Estos resultados son coherentes con los hallados por Michilot y Trigos (2014) investigan la influencia entre el desarrollo organizacional y la cooperación internacional en el Ministerio de Energía y Minas en Lima. Concluyen que el 88.9% de los trabajadores consideran que existe un alto grado de desarrollo organizacional, mientras que el 8.97% considera que es medio el desarrollo organizacional, en tanto que solo el 2.2% considera que existe un bajo desarrollo organizacional en la institución materia de la investigación. Así mismo estos resultados concuerdan los hallados por Nieto y Solórzano (2014) quienes investigaron la relación existente entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima, cuya muestra total fue de 34 trabajadores, quienes concluyeron que la gestión del talento humano está relacionada con el desarrollo organizacional en la citada institución, que según correlación de spearman fue de $r = 0.633$ y $p < 0.00$ es decir una correlatividad positiva media. Se concluye que el 63,3% de los trabajadores consideran que existe un alto desarrollo organización, mientras que el 36.7% considera que es medio.

En la segunda hipótesis específica se tiene que de acuerdo a prueba de hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre la variable comunicación interna y la segunda dimensión: Liderazgo transformacional de la segunda variable: desarrollo organizacional, se tiene que el grado de correlación es .455, lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado con una significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión : Liderazgo transformacional es el adecuado con 51%, el 44.9% como muy adecuado y solo el 4.1% como inadecuado. Mientras que la variable comunicación interna es predominante el nivel muy bueno con 59.2% y el 38.8% como bueno. Estos resultados difieren a los hallados por Ccencho y Reyes (2015), Se concluye que existe correlación baja entre ambas variables: $p = .251$. entre las variables liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones

educativas de la RED 07 del distrito de Villa Maria del Triunfo UGEL N° 01 – año 2014, además concluye que el 65.7 de los docentes encuestados refiere que el liderazgo transformacional y desempeño docente es muy eficiente, mientras el 27.8% considera al liderazgo transformacional como eficiente, mientras que en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima tenemos que el 51% considera como adecuado el desarrollo de la dimensión Liderazgo Transformacional, el 44.9% considera como muy adecuado y solo un porcentaje menor del 4.1% considera que es inadecuado.

Respecto a la tercera hipótesis específica se tiene que de acuerdo a prueba de hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre la variable comunicación interna y la tercera dimensión: Cultura colaborativa de la segunda variable: desarrollo organizacional, se tiene que el grado de correlación es .316, cual significa que existe una relación positiva pero baja con una significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión : Cultura colaborativa es el muy adecuado con 50% seguido de adecuado con 49% y solo el 3.1% considera como inadecuado. Balboa (2017), manifiesta que existe una relación significativa de .653 (Rho de Spearman) entre las variables competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional. Así mismo se observa que del total de los servidores de la institución materia de investigación el 13,2 % refieren que la cultura organizacional de los directivos y/o funcionarios es desfavorable. Asimismo, el 60,3 % de los encuestados manifiestan que es regularmente favorable y un 26,5 % manifiestan que es favorable. Así mismo concluye que las competencias gerenciales influyen significativamente en la cultura organizacional de la entidad estudiada, esto se refleja en que los directivos no demuestran destrezas de innovación y aceptación de riesgo, atención a los detalles, orientación hacia los resultados, orientación hacia las personas, orientación hacia el equipo, estabilidad, debido a que no poseen un buen rol de coordinador, rol mentor, rol de facilitador.

Respecto a la cuarta hipótesis específica se tiene que, de acuerdo a prueba de hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre la variable comunicación interna y la cuarta dimensión: misión – visión de la segunda

variable: desarrollo organizacional, se tiene que el grado de correlación es. 421, lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado con una significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión: misión visión es el adecuado con 50% seguido de muy adecuado con 44.9% y solo el 5.1% considera como inadecuado. Mientras que Balarezo (2014) señala que el 56,67% del total de encuestados, consideran que la comunicación interna muy pocas veces genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa, añade que el 53,33% afirma que la comunicación organizacional pocas veces fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, el 40% de los encuestados consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional dentro de la institución, así también el 50% del total de encuestados, consideran que la distribución de funciones siempre influye sobre el trabajo en equipo dentro de la empresa y el 33,33% afirma que la cultura organizacional siempre tiene influencia sobre el desarrollo de las actividades en la empresa.

Respecto a la quinta hipótesis específica se tiene que, de acuerdo a prueba de hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre la variable comunicación interna y la quinta dimensión: aprendizaje organizativo de la segunda variable: desarrollo organizacional, se tiene que el grado de correlación es. 493, lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado con una significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se tiene además que el nivel predominante en la dimensión: aprendizaje organizativo es el adecuado con 63.3% seguido de muy adecuado con 27.6% y el 9.2% considera como inadecuado. Esta dimensión muestra una correlación mayor frente a las 4 dimensiones anteriores, así como un porcentaje mayor en la escala de medición: muy adecuado frente a las 4 anteriores. Roca (2012) en su investigación concluyó que el 59% de docentes manifiestan que la comunicación interna en la entidad objeto de estudio es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). En conclusión, al 95% de nivel de confianza ($1 - \alpha$), existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura

organizacional según los docentes y estudiantes de la mencionada casa de estudios. Mientras que Cedillo y Pérez (2014) quienes investigaron la relación que existe entre comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013, concluyo que el 9% de trabajadores de dicha entidad encuentra un nivel ineficaz de comunicación, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es eficaz; resultado que concuerdan con la presente investigación, pues en la Gerencia de Reclamaciones el 59.18% el cual representa 58 colaboradores de la Gerencia de Reclamaciones perciben que el nivel de comunicación interna es muy bueno, mientras que el 38,78% percibe como bueno, en tanto que un porcentaje menor del 2,04% como mala la comunicación interna en la Gerencia.

IV. Conclusiones

Primera

La comunicación interna y el desarrollo organizacional mantienen una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .470$) en la Gerencia de Reclamaciones de SUNAT intendencia Lima en el año 2017.

Segunda

La comunicación interna tiene una correlación directa y moderada ($\rho = .455$) con el liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Tercera

La comunicación interna tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .406$) con la cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Cuarta

La comunicación interna mantiene una relación directa y en un nivel bajo ($\rho = .316$) con la cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017. Es aquí donde notamos la correlación más baja, es decir frente a la variable comunicación interna y la dimensión 3 de la variable 2 (desarrollo organizacional): cultura colaborativa

Quinta

La comunicación interna tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .421$) con la misión – visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Sexta

La comunicación interna tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .493$) con el aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017. Es preciso señalar que en la quinta hipótesis específica la correlación es mayor frente a las 4 hipótesis anteriores.

VI. Recomendaciones

Primera

Se sugiere la creación de una plataforma de comunicación interna confidencial entre todos los integrantes de la gerencia (colaboradores, supervisores, divisionarios y gerente) donde se pueda expresar abiertamente ideas, críticas, comentarios, inquietudes, malestares, o en su defecto implementar un buzón de sugerencias. El objetivo es conocer el sentir, opiniones y propuestas de los colaboradores en diversos aspectos: normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

Segunda

Realizar reuniones que permitan interactuar al personal de las distintas divisiones, dichas reuniones pueden ser con la finalidad de informar, capacitar, coordinar nuevas tareas, proponer decisiones, así como realizar actividades recreativas. Es primordial que se planeen de forma conveniente, se desarrollen en un lugar adecuado y se convoquen con anticipación. Este tipo de actividades fomentan el bienestar y el compromiso de los colaboradores, así mismo esta actividad exige mejorar los métodos de comunicación para completar las actividades. No se les puede exigir a los colaboradores que se conozcan y entiendan a la perfección únicamente trabajando. Ofrecerles actividades de recreación periódicamente para desconectarlos del escenario laboral y permitir que se relajen, integren y conozcan en otros contextos es ideal para lograr este objetivo.

Tercera

Asegurarse que todos los miembros del equipo de trabajo hayan recibido la información necesaria para desarrollarlo, acordar cuáles serán las formas de transmitir: mensajes, novedades, etc. Mas no presumir que el colaborador ya tiene conocimiento de cómo hacerlo.

Así mismo se recomienda al equipo directivo informar a los colaboradores los lineamientos, metas y objetivos de la gerencia, el estilo de trabajo de cada directivo, así como informar las tareas que deben cumplir división y a su vez como se ha distribuido ésta en cada supervisión, para finalmente informar que se espera de cada colaborador en el puesto al cual se le ha asignado, precisando sus tareas, tiempos de cumplimiento (como entrega de los casos y/o

expedientes), forma de comunicación, valores, estrategias institucionales, misión, visión, las cuales deben quedar claras. Es primordial generar conciencia en la comprensión de los valores institucionales, así como de la visión y misión de la institución y de la propia gerencia.

Cuarta

Identificar las falencias y habilidades en el desarrollo de las tareas de cada colaborador, con el objetivo de ubicar a cada uno en el cargo y/o función en el que mejor se desempeñe con la finalidad de explotar al máximo sus capacidades y permitir su desarrollo profesional. Así mismo se sugiere potenciar las habilidades de los colaboradores a efectos de convertir sus debilidades en oportunidades de mejora a fin de que todos los miembros puedan estar al mismo nivel de rendimiento y dentro de un ambiente laboral homogéneo, para ello será necesario mantener actualizada las expectativas laborales de cada colaborador. Del mismo modo se recomienda dar seguimiento a los colaboradores, transmitiéndole seguridad y respaldo en todo momento. Generar confianza en el grupo de trabajo es fundamental a fin de superar los obstáculos y encontrar soluciones a los inconvenientes que se presenten en el equipo.

Quinta

Se plantea la formación de círculos de calidad: entre colaboradores, entre directivos y colaborador-directivo, que consiste en organizar reuniones con la finalidad de detectar, analizar y esbozar soluciones a los problemas que afectan el entorno del trabajo. Esta técnica permite que los colaboradores puedan trasladar sus preocupaciones e ideas al equipo directivo. Se sugiere hablar de lo negativo es decir de los problemas y las molestias que se presentan dentro de la organización, los mismos que deben ser discutidos abiertamente con intervalos que permitan críticas y autocríticas siempre y cuando se lleven de manera respetuosa, ordenada y sin buscar culpables de los errores detectados, pues el único fin es el de buscar soluciones concretas. Toda crítica deberá ser asumida como parte de una práctica constructiva. Si un compañero de trabajo hace la crítica, debe quedar claro que el único fin es de mejora continua. Si por el

contrario la crítica es planteada por un directivo, ésta debe finalizar con una propuesta de solución.

Sexta

Se propone efectuar feedback a tiempo (retroalimentación) el directivo no deberá esperar los resultados de las evaluaciones anuales de desempeño ni mucho menos reunir a todo el equipo de trabajo a fin de realizar una retroalimentación, sino por el contrario deberá buscar atención individualizada. El feedback deberá ser constante, pues resulta más fácil corregir pequeños errores y generar cambios positivos en ellos que en un error común y persistente. Es preciso señalar que se debe informar a cada colaborador de manera personalizada de sus fortalezas y debilidades, y plantear mecanismos de ayuda y sugerencias en el desarrollo de los mismos. Así como verificar e informar el avance progresivo de cada colaborador en el desarrollo de sus funciones.

VII. Referencias

- Alvarado, C. (2014). *Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval*. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, Ambato – Ecuador*, Universidad Técnica de Ambato.
- Balboa, R. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2014*. Tacna, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Starteggies and Models*, Adison-Wesley.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Muralla, S.A.
- Blanco, C., y Lobato, F. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. España: Macmillan Profesional.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación*. Perú: San Marcos.
- Cedillo, T. y Pérez, J. (2013). *Comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Ccencho, S. y Reyes, M. (2015). *El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 07 del distrito de Villa Maria del Triunfo UGEL N° 01 – año 2014*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Costa, J. (2013). *Imagen y comunicación*. Revista oficial del dircom, 39 (9).
- De Faria, F. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Di, Y. (2003) *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta*. Universidad Católica Andres Bello.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. y Galguera, L. (2008). *La Comunicación humana en el mundo contemporáneos*. México: Mc Graw Hill.

- Fernández, M. (2015), *Guía de comunicación estratégica para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Ecuador*. Quito, Ecuador: CEDA.
- Ganuzza, A., Gutierrez, R. y Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. España: Paraninfo.
- Gomez, M. (2012) *Auditoría de comunicación en las organizaciones* (Tesis doctoral no publicada). Santiago de Compostella, universidad de Santiago de Compostella.
- Hernandez, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, S., Fernandez, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgrawhill.
- <http://peru21.pe/economia/dani-rodrik-problema-informalidad-2166865>. Recuperado el 01 de noviembre de 2016.
- http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html. Recuperado el 30 de octubre de 2016.
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Recuperado el 15 de marzo de 2016.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Área de Educación Fundación Chile,
- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. España: Universidad de Salamanca.
- Michilot y Trigoso (2014). *El desarrollo organizacional y la cooperación internacional en el Ministerio de Energía y Minas en Lima*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Martinez, I. (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes* (Tesis doctoral no publicada). Victoria, Universidad del País Vasco.
- Medina, A. (2015). *Innovación de la educación y de la docencia*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Nieto, G. y Solórzano, E. (2014). *Relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dynkinson.

- Pérez, H., Pérez, J., López, L. y Caballero, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reyes, M., y Sánchez, H. (2002). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.
- 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-II* (Tesis magister no publicada). Lima, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de investigación educativa*. Lara, Venezuela: CIDEG
- Saladrigas, Hilda. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 01 de noviembre de 2016: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>
- Sanchez, J (2008). *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior* Oxaca de Juarez, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa de C.V.

Apéndice

Apéndice A

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017 Autor: Sharon Liz Quillatupa Aranciaga							
Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema General: ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?	Objetivo general: Determinar la relación que existe entre Comunicación Interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Hipótesis general: Existe relación directa entre comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Variable 1: comunicación interna				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrones de comunicación ▪ Barreras para la comunicación ▪ Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicación descendente ▪ Comunicación ascendente ▪ Comunicación horizontal-diagonal ▪ Sobrecarga de información ▪ Distancia y distribución física ▪ Comunicación defensiva ▪ Comprensión del mensaje transmitido por el superior ▪ Información sobre el desarrollo profesional del servidor 	1,2,3,4,5,6,7,8 9,10,11,12,13,14 15,16,16,17,18,19 20,21,22,23 24,25 26,27,28 29,30 31,32	Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Muy bueno [118-160] Bueno [75-117] Deficiente [32-74]

transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?	transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Variable 2: desarrollo organizacional				
Problema específico 3 ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?	Objetivo específico 3 Determinar la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Hipótesis específica 3 Existe relación directa entre comunicación interna y cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
Problema específico 4 ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?	Objetivo específico 4 Determinar la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Hipótesis específica 4 Existe relación directa entre comunicación interna y misión/visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura institucional ▪ Liderazgo transformacional ▪ Cultura colaborativa ▪ Misión/visión ▪ Aprendizaje organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación con la organización ▪ Estructura organizativa ▪ Participación de los colaboradores en la toma de decisiones ▪ Relaciones interpersonales ▪ Estímulo al logro de metas institucionales ▪ Formación continua ▪ Confianza en la labor que realizan los colaboradores ▪ Cooperación mutua entre los colaboradores ▪ Fluidez de la comunicación ▪ Documentos alineados con la misión/visión ▪ Atención adecuada de la problemática de los usuarios ▪ Producción de conocimientos ▪ Actualización profesional especializada ▪ Disponibilidad de información 	<ul style="list-style-type: none"> 1,2,3 4,5 6 7,8 9,10 11,12 13,14 15,16,17,18,19 20,21 22,23 24,25,26 27,28 29,30 31,32 	<p>Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1)</p>	<p>Muy adecuado [118-160]</p> <p>Adecuado [75-117]</p> <p>Inadecuado [32-74]</p>
Problema específico 5 ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017?	Objetivo específico 5 Determinar la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.	Hipótesis específica 5 Existe relación directa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.					

Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: El tipo de investigación corresponde a una investigación de tipo básica que según Carrasco (2009) se denomina básica dado que está orientada a ampliar y profundizar los conocimientos que se tiene acerca de la realidad que se estudia (p.43).</p> <p>Diseño: La presente investigación tiene diseño descriptivo correlacional, pues buscar mediar el nivel de relación que existe entre ambas variables. (Baptista, 2014. p.152, 154,159).</p> <p>Método: cuantitativa</p>	<p>Población: la población está conformada por 125 colaboradores y directivos de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, en el año 2017.</p> <p>Tipo de muestreo: el tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico, que cada uno de los trabajadores que comprende la población tiene igual de oportunidades de participar (Tamayo, 2003, p.177).</p> <p>Tamaño de muestra: comprende 95 colaboradores de la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017.</p>	<p>Variable 1: comunicación interna</p> <p>Técnicas: encuesta para medir la variable objeto de estudio</p> <p>Instrumentos: cuestionario de encuesta atipo Likert con 32 ítems.</p> <p>Nombre : Escala de comunicación interna</p> <p>Autor : basado en el instrumento propuesto por GF Asesores</p> <p>Año : 2003</p> <p>Ámbito de aplicación: Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017.</p> <p>Forma de administración: individual.</p> <hr/> <p>Variable 2: desarrollo organizacional</p> <p>Técnicas: encuesta para medir la variable objeto de estudio</p> <p>Instrumentos: cuestionario de encuesta atipo Likert con 32 ítems.</p> <p>Nombre : Escala de desarrollo organizacional</p> <p>Autor : basado en el instrumento propuesto por Iker Ros Martinez de Lahidalga</p> <p>Año : 2012</p> <p>Ámbito de aplicación: Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017.</p> <p>Forma de administración: individual.</p>	<p>DESCRIPTIVA: tabla de distribución de frecuencias, porcentajes y grafico de barras.</p> <p>INFERENCIAL: estadístico no paramétrico Rho de Spearman.</p>

Apéndice B

Certificados de validación de instrumentos



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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	/		/		/		
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención de expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	/		/		/		
9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)	/		/		/		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.	/		/		/		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	/		/		/		
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/		
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/ o Divisiones de la Gerencia.	/		/		/		
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.	/		/		/		
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	/		/		/		
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/		

19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: barreras para la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No
20	Reciví a mi superior inmediato toda la información que recibo.	/		/		/	
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	/		/		/	
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	/		/		/	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.	/		/		/	
27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
DIMENSIÓN 3: retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/	
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	/		/		/	
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia.

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

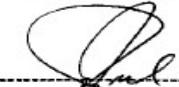
Apellidos y nombres del juez validador: Dr/ Mg: Walter Manuel Viquez Mondragón DNI: 40767191

Especialidad del validador: Experto metodológico

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

... 01 de Abril del 2017


 Firma del Experto Informante.
 DNI: 40767191

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / Items	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CULTURA INSTITUCIONAL								
1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	/		/		/		
2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	/		/		/		
3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	/		/		/		
4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicas.	/		/		/		
5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	/		/		/		
6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.							
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
		Si	No	Si	No	Si	No	
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	/		/		/		
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	/		/		/		
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar, y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	/		/		/		
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	/		/		/		
11	Nuestra organización tiene establecidos de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	/		/		/		
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	/		/		/		
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	/		/		/		
14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: CULTURA COLABORATIVA								
		Si	No	Si	No	Si	No	
15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.	/		/		/		
16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	/		/		/		
17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades, y la búsqueda de soluciones colegiadas	/		/		/		

18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	/		/		/	
19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	/		/		/	
20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	/		/		/	
21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: MISIÓN/VISIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manuales, circulares, entre otros.) responden a la misión/visión.	/		/		/	
23	Los documentos institucionales, orientan adecuadamente el trabajo diario.	/		/		/	
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes	/		/		/	
25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	/		/		/	
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	/		/		/	
DIMENSIÓN 5: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		Si	No	Si	No	Si	No
27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	/		/		/	
28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externas y su potencial utilidad para la mejora interna.	/		/		/	
29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	/		/		/	
30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	/		/		/	
31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	/		/		/	
32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Se cuenta suficiente número de ítems para medir los variables.

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dni Mg: *Walter Manuel Veigas Montenegro* DNI: *40769191*

Especialidad del validador: *Experto metodológico*

..... de *Abril* del 20*17*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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.

ONE 40769191

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	/		/		/		
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención de expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.	/		/		/		
9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)	/		/		/		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.	/		/		/		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	/		/		/		
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/		
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/ o Divisiones de la Gerencia.	/		/		/		
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.	/		/		/		
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	/		/		/		
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/		

19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: barreras para la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No
20	Reenvío a mi superior inmediato toda la información que recibo.	/		/		/	
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	/		/		/	
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	/		/		/	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.	/		/		/	
27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
DIMENSION 3: retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/	
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	/		/		/	
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL NUMERO DE ÍTEMES SUFICIENTE PARA MEDIR -

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./Mg.: PATRON BALDWIN, JOSE LOUIS DNI: 06639381

Especialidad del validador: Mg. EN ADMINISTRACION

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: 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

01 de 04 del 20.07



Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CULTURA INSTITUCIONAL								
1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	✓		✓		✓		
2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	✓		✓		✓		
3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	✓		✓		✓		
4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicas.	✓		✓		✓		
5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	✓		✓		✓		
6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.							
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	✓		✓		✓		
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	✓		✓		✓		
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar, y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	✓		✓		✓		
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	✓		✓		✓		
11	Nuestra organización tiene establecidos de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	✓		✓		✓		
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	✓		✓		✓		
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	✓		✓		✓		
14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 3: CULTURA COLABORATIVA								
15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.	✓		✓		✓		
16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	✓		✓		✓		
17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades, y la búsqueda de soluciones colegiadas	✓		✓		✓		

18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	/	/	/	/	/
19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	/	/	/	/	/
20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	/	/	/	/	/
21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN 4: MISIÓN/VISIÓN		Si	No	Si	No	Si
22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manuales, circulares, entre otros.) responden a la misión/visión.	/	/	/	/	/
23	Los documentos institucionales, orientan adecuadamente el trabajo diario.	/	/	/	/	/
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes	/	/	/	/	/
25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	/	/	/	/	/
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	/	/	/	/	/
DIMENSIÓN 5: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		Si	No	Si	No	Si
27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	/	/	/	/	/
28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externas y su potencial utilidad para la mejora interna.	/	/	/	/	/
29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	/	/	/	/	/
30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	/	/	/	/	/
31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	/	/	/	/	/
32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	/	/	/	/	/

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EL NUMERO DE ITEMS SUFICIENTE PARA MEDIR

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

Apellidos y nombres del juez validador: Dra. M^g. PATRÓN BALDWIN JOSE LUIS DNI: 06639381

Especialidad del validador: M^g. ADMINISTRACIÓN

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

01 de 04 del 2017


 Firma del Experto Informante.

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

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: patrones de comunicación							
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	/		/		/		
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención de expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	/		/		/		
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato	/		/		/		
9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)	/		/		/		
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.	/		/		/		
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	/		/		/		
12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	/		/		/		
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	/		/		/		
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	/		/		/		
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/ o Divisiones de la Gerencia.	/		/		/		
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.	/		/		/		
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	/		/		/		
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.	/		/		/		

19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/		/		/	
DIMENSIÓN 2: barreras para la comunicación		Si	No	Si	No	Si	No
20	Recibí a mi superior inmediato toda la información que recibí.	/		/		/	
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	/		/		/	
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	/		/		/	
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/		/		/	
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/		/		/	
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/		/		/	
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actúo defensivamente.	/		/		/	
27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	/		/		/	
DIMENSION 3: retroalimentación		Si	No	Si	No	Si	No
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.	/		/		/	
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	/		/		/	
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

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

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Luis Alberto Bydne Jaramila DNI: 10.972.501

Especialidad del validador: MAGISTER MBA - DIRECCION GENERAL DE EMPRESAS

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: CULTURA INSTITUCIONAL								
1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	/		/		/		
2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	/		/		/		
3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	/				/		
4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicas.	/		/		/		
5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	/		/		/		
6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.							
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL								
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	/		/		/		
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	/		/		/		
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar, y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	/		/		/		
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	/		/		/		
11	Nuestra organización tiene establecidos de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	/		/		/		
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	/		/		/		
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	/		/		/		
14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	/		/		/		
DIMENSIÓN 3: CULTURA COLABORATIVA								
15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.			/		/		
16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	/		/		/		
17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades, y la búsqueda de soluciones colegiadas	/		/		/		

18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	/		/		/	
19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	/		/		/	
20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	/		/		/	
21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	/		/		/	
DIMENSIÓN 4: MISIÓN/VISIÓN		Si	No	Si	No	Si	No
22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manuales, circulares, entre otros.) responden a la misión/visión.	/		/		/	
23	Los documentos institucionales, orientan adecuadamente el trabajo diario.	/		/		/	
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes	/		/		/	
25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	/		/		/	
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	/		/		/	
DIMENSIÓN 5: APRENDIZAJE ORGANIZATIVO		Si	No	Si	No	Si	No
27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	/		/		/	
28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externas y su potencial utilidad para la mejora interna.	/		/		/	
29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	/		/		/	
30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	/		/		/	
31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	/		/		/	
32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): EXISTE SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

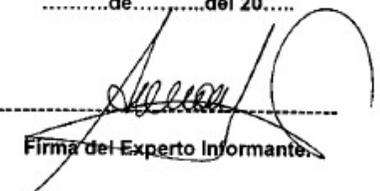
Apellidos y nombres del juez validador, Dr/ Mg: LUIS ALBERTO RIVERA JARAMILLO DNI: 10472501

Especialidad del validador: MAESTRO MBA - DIRECCION GENERAL DE EMPRESAS

- ¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: 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

.....de.....del 20.....


Firma del Experto Informante.

Apéndice C

Muestra piloto y confiabilidad de los instrumentos



Sujetos de investigación	Comunicación Interna																																$\sum_{i=1}$
	Items																																
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16	It 17	It 18	It 19	It 20	It 21	It 22	It 23	It 24	It 25	It 26	It 27	It 28	It 29	It 30	It 31	It 32	
Sujeto 1	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	3	5	4	2	2	4	1	2	2	3	4	4	4	3	127
Sujeto 2	5	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	1	1	1	3	3	3	4	5	4	3	128
Sujeto 3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	2	5	4	5	4	1	2	2	3	2	4	1	1	1	1	113	
Sujeto 4	4	3	5	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	3	3	4	2	1	1	1	1	3	3	5	5	5	5	113
Sujeto 5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	5	2	2	1	2	2	4	3	2	4	4	4	4	116
Sujeto 6	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	5	3	4	129
Sujeto 7	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	5	5	5	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	5	5	4	4	130
Sujeto 8	4	3	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	4	3	2	2	2	2	4	4	4	3	123
Sujeto 9	2	1	5	1	1	4	4	2	2	3	2	1	1	1	4	1	4	3	4	1	1	1	1	1	1	5	4	2	4	2	1	1	71
Sujeto 10	3	1	4	1	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	4	1	3	4	4	3	2	2	2	101
Sujeto 11	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	113
Sujeto 12	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	93
Sujeto 13	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	2	3	3	1	2	3	3	5	5	5	4	135
Sujeto 14	2	1	2	1	2	1	1	2	5	4	4	3	1	2	3	3	4	3	4	5	1	5	1	2	1	1	2	2	1	3	1	1	74
Sujeto 15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	1	1	1	1	1	2	2	5	5	5	5	126

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	15	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	15	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	32

Sujetos de investigación	Desarrollo organizacional																																$\sum_{(i=1)}$		
	Items																																		
	It 1	It 2	It 3	It 4	It 5	It 6	It 7	It 8	It 9	It 10	It 11	It 12	It 13	It 14	It 15	It 16	It 17	It 18	It 19	It 20	It 21	It 22	It 23	It 24	It 25	It 26	It 27	It 28	It 29	It 30	It 31	It 32			
Sujeto 1	5	4	4	3	3	5	4	4	4	5	4	5	2	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	142
Sujeto 2	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	4	3	1	3	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	4	4	3	2	120	
Sujeto 3	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	4	5	5	2	4	4	4	3	3	3	4	119		
Sujeto 4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	116		
Sujeto 5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	104		
Sujeto 6	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	124		
Sujeto 7	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	154		
Sujeto 8	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	119		
Sujeto 9	4	4	4	5	1	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	3	86		
Sujeto 10	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	2	2	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	2	2	97		
Sujeto 11	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	80		
Sujeto 12	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	98		
Sujeto 13	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	125	
Sujeto 14	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5	4	1	3	2	3	3	3	3	101		
Sujeto 15	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	158		

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	15	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	15	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	32

Apéndice D

Instrumentos de medición de variables

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

A continuación, se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con la comunicación en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente (marca solo una casilla para cada fila, si marcas más de una no podremos contar tus respuestas. Si es difícil elegir solo una respuesta, piensa en cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo). La encuesta cuenta con 5 niveles de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

¡Gracias por su apoyo!!!

N°	ÍTEMS	Siempre(5)	Casi siempre(4)	A veces(3)	Casi nunca(2)	Nunca(1)
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención de expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.					
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.					
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato					
9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)					
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.					
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/o Divisiones de la Gerencia.					
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.					
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.					
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
20	Reenvío a mi superior inmediato toda la información que recibo.					
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.					
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
24	Me salto los canales formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actuó defensivamente.					
27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras					
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.					
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.					
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.					



CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A continuación, se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con el desarrollo organizacional en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente (marca solo una casilla para cada fila, si marcas más de una no podremos contar tus respuestas. Si es difícil elegir solo una respuesta, piensa en cuál es tu opinión la mayor parte del tiempo). La encuesta cuenta con 5 niveles de respuesta: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1).

¡Gracias por su apoyo!!!

N°	ITEMS	Siempre(5)	Casi siempre(4)	A veces(3)	Casi nunca(2)	Nunca(1)
1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.					
2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.					
3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.					
4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicas.					
5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.					
6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.					
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.					
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.					
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar, y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.					
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.					
11	Nuestra organización tiene establecidos de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.					
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.					
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.					
14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.					
15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.					
16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.					
17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades, y la búsqueda de soluciones colegiadas					
18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.					
19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.					
20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.					
21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.					
22	Los documentos institucionales (PDF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manuales, circulares, entre otros.) responden a la misión/visión.					
23	Los documentos institucionales, orientan adecuadamente el trabajo diario.					
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes					
25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.					
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.					
27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.					
28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externas y su potencial utilidad para la mejora interna.					
29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.					
30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.					
31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.					
32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.					

Apéndice E

Base de datos organizada en excel de las variables de estudio

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	CI1	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
2	CI2	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
3	CI3	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
4	CI4	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
5	CI5	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
6	CI6	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
7	CI7	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
8	CI8	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
9	CI9	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
10	CI10	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
11	CI11	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
12	CI12	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
13	CI13	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
14	CI14	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
15	CI15	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
16	CI16	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
17	CI17	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
18	CI18	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
19	CI19	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
20	CI20	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
21	CI21	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
22	CI22	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
23	CI23	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	CI24	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
23	CI23	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
24	CI24	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
25	CI25	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
26	CI26	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
27	CI27	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
28	CI28	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
29	CI29	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
30	CI30	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
31	CI31	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
32	CI32	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
33	CI_D1	Númérico	8	0	D1: Patrones d...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
34	CI_D2	Númérico	8	0	D2: Barreras pa...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
35	CI_D3	Númérico	8	0	D3: Retroalime...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
36	Com_Intern	Númérico	8	0	Comunicación I...	Ninguno	Ninguno	8	Derecha	Escala	Entrada
37	DO1	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
38	DO2	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
39	DO3	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
40	DO4	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
41	DO5	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
42	DO6	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
43	DO7	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
44	DO8	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada
45	DO9	Númérico	8	0		{1, Nunca}...	Ninguno	8	Derecha	Ordinal	Entrada

Apéndice F
Resultados del procesamiento de datos en vista del software SPSS

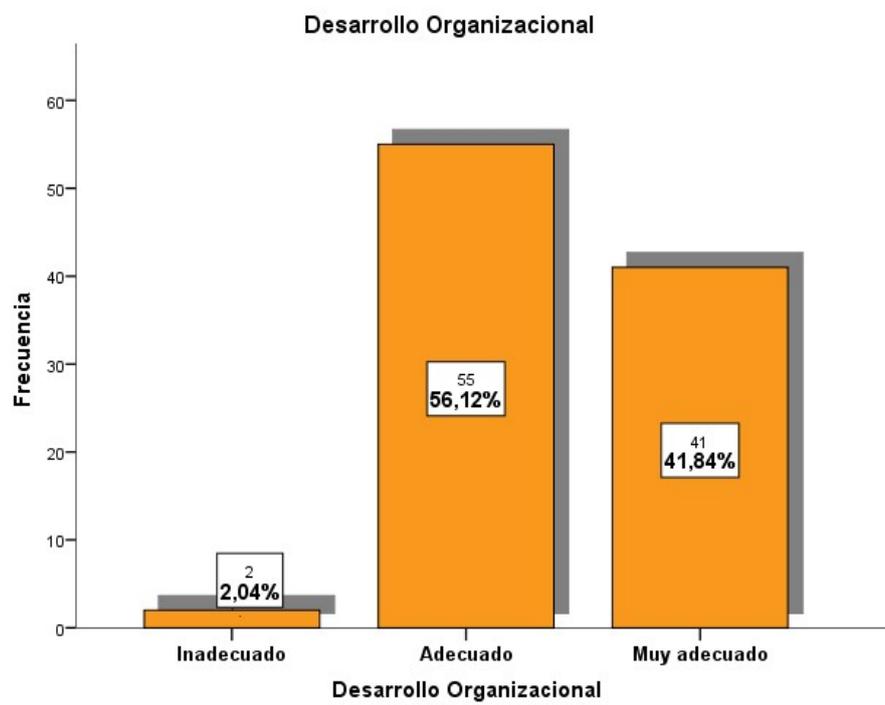
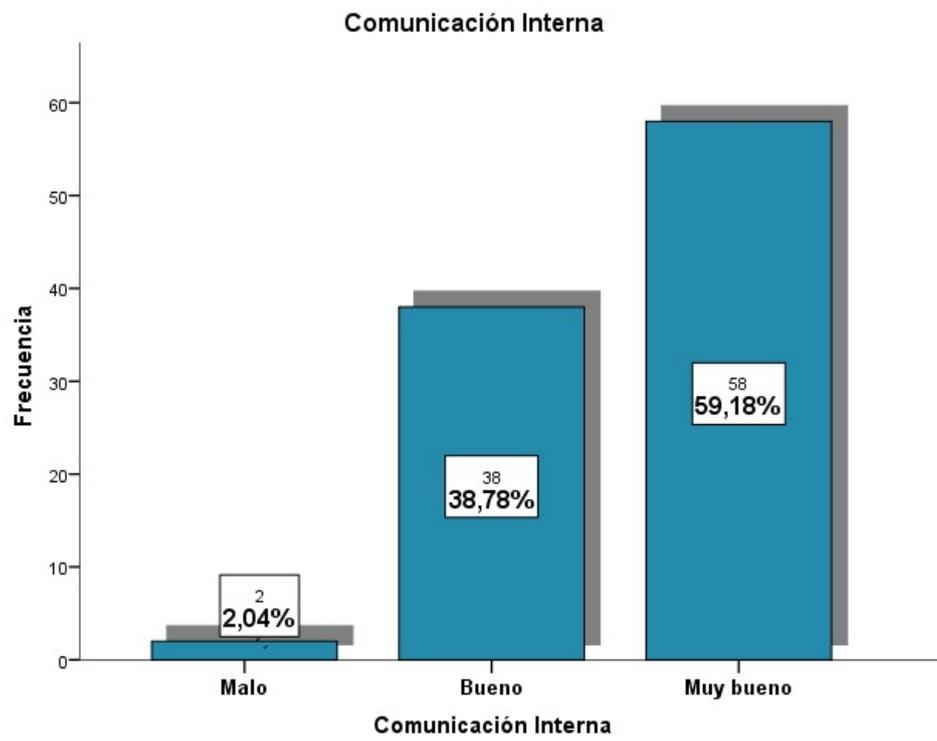
Frecuencias

		Estadísticos	
		Comunicación Interna	Desarrollo Organizacional
N	Válido	98	98
	Perdidos	0	0

Tabla de frecuencia

Comunicación Interna					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	2,0	2,0	2,0
	Bueno	38	38,8	38,8	40,8
	Muy bueno	58	59,2	59,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Desarrollo Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Inadecuado	2	2,0	2,0	2,0
	Adecuado	55	56,1	56,1	58,2
	Muy adecuado	41	41,8	41,8	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Gráfico de barras

* Tablas personalizadas.

CTABLES

```
/VLABELS VARIABLES=Patrones Barreras Retroalimentación DISPLAY=LABEL
/TABLE Patrones [COUNT F40.0] + Barreras [COUNT F40.0] + Retroalimentación [COUNT F40.0]
/CATEGORIES VARIABLES=Patrones Barreras Retroalimentación ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
```

Tablas personalizadas

		Recuento
D1: Patrones de comunicación	Malo	0
	Bueno	18
	Muy bueno	80
D2: Barreras para la comunicación (agrupado)	Malo	31
	Bueno	64
	Muy bueno	3
D3: Retroalimentación	Malo	10
	Bueno	20
	Muy bueno	68

* Tablas personalizadas.

CTABLES

```
/VLABELS VARIABLES=C_institucional Liderazgo_transf C_colaborativa Misión_Visión Aprendizaje
DISPLAY=LABEL
/TABLE C_institucional [COUNT F40.0] + Liderazgo_transf [COUNT F40.0] + C_colaborativa [COUNT
F40.0] + Misión_Visión [COUNT F40.0] + Aprendizaje [COUNT F40.0]
/CATEGORIES VARIABLES=C_institucional Liderazgo_transf C_colaborativa Misión_Visión Aprendizaje
ORDER=A KEY=VALUE EMPTY=INCLUDE.
```

Tablas personalizadas

		Recuento
D1: Cultura institucional (agrupado)	Inadecuado	3
	Adecuado	44
	Muy adecuado	51
D2: Liderazgo transformacional (agrupado)	Inadecuado	4
	Adecuado	50
	Muy adecuado	44
D3: Cultura colaborativa (agrupado)	Inadecuado	3
	Adecuado	46
	Muy adecuado	49
D4: Misión - Visión (agrupado)	Inadecuado	5
	Adecuado	49
	Muy adecuado	44
D5: Aprendizaje organizativo (agrupado)	Inadecuado	9
	Adecuado	62
	Muy adecuado	27

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\jhonny\Desktop\SHARON ENGREIDAAAAA.sav'
/COMPRESSED.
```

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern Des_orga
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Comunicación Interna	Desarrollo Organizacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,470**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	Desarrollo Organizacional	Coefficiente de correlación	,470**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern DO_D1
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Comunicación Interna	D1: Cultura institucional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,406**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D1: Cultura institucional	Coefficiente de correlación	,406**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern DO_D2
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Comunicación Interna	D2: Liderazgo transformacional
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,455**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D2: Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	,455**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern DO_D3
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones			Comunicación Interna	D3: Cultura colaborativa
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,316**
		Sig. (bilateral)	.	,002
		N	98	98
	D3: Cultura colaborativa	Coefficiente de correlación	,316**	1,000
		Sig. (bilateral)	,002	.
		N	98	98

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

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern DO_D4
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Comunicación Interna	D4: Misión - Visión
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,421**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D4: Misión - Visión	Coefficiente de correlación	,421**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

NONPAR CORR

```
/VARIABLES=Com_Intern DO_D5
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlaciones no paramétricas

Correlaciones				
			Comunicación Interna	D5: Aprendizaje organizativo
Rho de Spearman	Comunicación Interna	Coefficiente de correlación	1,000	,493**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	98	98
	D5: Aprendizaje organizativo	Coefficiente de correlación	,493**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	98	98

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

CROSSTABS

```
/TABLES=Comunicación BY Desarr_Organizacional
/FORMAT=AVALUE TABLES
/CELLS=COUNT TOTAL
/COUNT ROUND CELL
/BARCHART.
```

Apéndice G

Artículo científico

1. TÍTULO

Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017

2. AUTORA

Sharon Liz Quillatupa Aranciaga

Sharon.quillatupaa@urp.pe

3. RESUMEN

En la investigación titulada comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima. SUNAT 2017, el objetivo fue determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la citada institución.

La tesis se encuentra fundamentada en el enfoque cuantitativo, de nivel relacional, y de diseño descriptivo-correlacional. La población está conformada 125 colaboradores de la citada institución en el 2017, la muestra está constituida por 95 colaboradores, cuya selección se hizo utilizando el software StatsTM 2. El muestreo utilizado es el probabilístico, pues cada uno de los colaboradores tuvo la misma la posibilidad de ser elegido. La información recabada de los elementos muestrales se realizó a través de la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento, los cuales resultaron válidos en su contenido bajo opinión de expertos, donde el índice de fiabilidad fue superior al valor teórico establecido para instrumentos que miden percepciones.

Dentro de sus principales conclusiones tenemos que existe una correlación positiva y moderada (Rho de Spearman = .470) entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima. 2017. Por tanto, la hipótesis general ha sido corroborada.

4. PALABRAS CLAVE

Comunicación interna, desarrollo organizacional.

5. ABSTRACT

Research entitled “Internal communication and organizational development in the Claims area at Peruvian National Superintendency of Tax and Customs Administration (SUNAT) in Lima’s Intendency in 2017”

This thesis is based on the quantitative approach, from the relational level and designed by the descriptive and co-relational design. The aim was to determinate the relationship between internal communication and organizational development. There is a population of 125 employees. The sample was made up of 95 colleagues, according to the indications of the software StatsTM 2. The random stratified and probability sampling was the chosen method due to it was the most achievable one. The collection method of information was mainly compiled through surveys and questionnaires, which results were valid according to their non-expert condition of the respondents, and reliable because of the higher theoretical value based on tools that measures impressions.

Its main findings were related to a positive but moderated co-relation (Rho de Spearman = .470) between internal communication and organizational development in the Claims Management area at SUNAT during the 2017. Therefore, the hypothesis was corroborated.

6. KEYWORDS

Internal communication, organizational development

7. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se desarrolló en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT 2017. Se analizó dos variables: comunicación interna y desarrollo organizacional, sobre cuya base se plantea el problema general que consiste en determinar la relación que existe entre comunicación interna y

desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Esta investigación es importante por contener temas de interés actual como la comunicación interna y el desarrollo organizacional, los cuales son fundamentales para la mejora de los procesos de la Administración Tributaria y así podamos consolidarnos como una Administración de Clase Mundial, en el cual podamos ser amigos de los contribuyentes.

La comunicación en las organizaciones depende del ambiente donde se desarrollan y que una organización exitosa es aquella que maneja adecuadamente su sistema de comunicación. Lorsch y Lawrence (1970) citado por Fernández (2008) señala que: “el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de las tareas de la organización, la tecnología y el ambiente externo o las necesidades de sus miembros si es que pretende ser eficiente” (p. 107)

Es decir que lo que es beneficioso para una empresa no necesariamente puede ser para otra, pues cada una de ellas cuenta con una organización interna que difieren de otras.

En tanto que el desarrollo organizacional se origina en 1958 con Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, el mismo que surgió como una idea en la utilización de la tecnología en los laboratorios sobre adiestramiento de sensibilidad, dinámica de grupo o T-Groups, la misma que se hizo con la finalidad de desarrollar la organización mediante el trabajo. (Bennis, 1966).

Para el citado autor el Desarrollo Organizacional se considera como una respuesta al cambio y una estrategia de educación, que busca transformar las actitudes, valores de los colaboradores en la organización.

Para la elaboración de la investigación se ha tenido en cuenta antecedentes internacionales y nacionales, entre los antecedentes internacionales se ha recurrido

a Balarezo 2014, Gómez 2012, Reyes 2016. En los antecedentes nacionales se ha recurrido a Roca 2012, Cedillo y Pérez 2014, Michilot y Trigos 2014, Nieto y Solórzano 2014, Ccencho y Reyes 2015, Balboa 2017, respectivamente.

La comunicación constituye una necesidad básica y elemental del ser humano y más aún en las organizaciones toda vez que va alineada como objetivo empresarial y objetivo estratégico que son transmitidos a los colaboradores a fin de que estos lo interioricen para alinearse a los objetivos de la empresa.

Entendiéndose la naturaleza de nuestra institución, en la Gerencia de Reclamaciones buscamos que nuestra comunicación interna sea fluida a fin de cumplir las metas institucionales y con ello mantener el crecimiento económico del país. Necesitamos hacer partícipes del papel protagónico a cada trabajador, en la búsqueda de ser una administración moderna donde podamos convertirnos en amigos del contribuyente, y eso solo lo lograremos con una buena comunicación y un desarrollo organizacional adecuado.

8. METODOLOGÍA

La investigación se encuentra enmarcada en el enfoque cuantitativo, el cual está fundamentado según Bernal (2010) "en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual al problema analizado, una sucesión de premisas que enuncien relaciones entre las variables estudiadas. (p. 60).

El tipo de estudio corresponde a una investigación no experimental de tipo básica transversal que según Carrasco (2009) se denomina básica dado que está orientada a ampliar y profundizar los conocimientos que se tiene acerca de la realidad que se estudia. (p.43).

El diseño corresponde a una investigación correlacional, dado que se busca medir el grado de relación que existe entre las dos variables: comunicación interna y desarrollo organizacional en un contexto particular que

es la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima y en un momento determinado. (Hernandez, Fernandez, Baptista, 2014p.152, 154,159).

Así mismo se considera de tipo no experimental dado que no se busca manipular las variables, pues solo se observará en su ambiente natural.

La población objeto de estudio está conformada por 125 colaboradores de la Gerencia. Para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula planteada por Arnal, del Rincón y Latorre (1992) que toma en cuenta el tamaño de la población, así como el nivel de confianza y margen de error.

La muestra está constituida por 95 colaboradores de la Gerencia. La selección de los elementos se recabó usando el software StatsTM 2.

El tipo de muestreo que se utilizó es el probabilístico, que conforme señala Tamayo (2003), "cada uno de los individuos de una población tiene la misma la posibilidad de ser elegido" (p. 177).

Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta, al cual es usada de manera frecuente en el campo de la investigación. Para la medición de las variables se aplicó para ambas variables cuestionario de encuesta en escala tipo likert. La encuesta es considerada según Bernal (2006) es "un conjunto de preguntas que han sido diseñadas para generar lo datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación (p. 217).

Para la variable 1, se utilizó la escala de comunicación interna, la misma que estuvo basada en la propuesta de GF Asesores del 2003, cuyo índice de fiabilidad es $\alpha = .925$, la aplicación fue individual con un tiempo estimado de 20 minutos. Consta de 32 ítems, y se ha elaborado teniendo en cuenta lo propuesto por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

Para la variable 2, se utilizó la escala de desarrollo organizacional, basado

en el instrumento propuesto por Iker Ros Martínez de Lahidalga del 2012, cuyo índice de fiabilidad es de $\alpha = .973$, la aplicación fue de manera individual con un tiempo estimado de 20 minutos. Consta de 32 ítems, y se ha elaborado teniendo en cuenta lo propuesto por el autor, cuenta con una escala Alfa de Cronbach con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1).

Para la validez del instrumento paso a través de expertos, los mismos que evaluaron su correspondencia con la teoría presentada en los capítulos anteriores. Los expertos consultados deben ser metodólogos y temáticos.

Con lo que respecta a la confiabilidad de los instrumentos antes descritos, se utilizó el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, en vista que solo es necesario una aplicación de los instrumentos a los sujetos de investigación.

En cuanto al análisis de las variables y dimensiones se realizó a través de distribución de frecuencias, permitiéndonos visualizar de manera organizada las puntuaciones para los niveles de la variable comunicación interna y desarrollo organizacional. El grado de correlación se determinará a través de estadígrafo no paramétrico rho (ρ) de Spearman por tratarse de una variable cuantitativa, así mismo la interpretación de los valores de correlación se realizará teniendo en cuenta la escala propuesta por Bisquerra (2009, p.212):

Tabla 1
Escala de correlación según el rango de valores

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De 0 a 0.20		Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Positiva / relación directa	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Fuente: Basado en Bisquerra (2009, p.212).

9. RESULTADOS

En la Gerencia de Reclamaciones, el 59.18% de los encuestados perciben que el nivel de comunicación interna es muy bueno, mientras que el 38,78% percibe la comunicación interna como bueno, en tanto que un porcentaje menor del 2,04% percibe como deficiente la comunicación interna en la Gerencia. Esto, debido a que existen condiciones que propician las buenas relaciones entre sus miembros, al mantenerse informados, integrados y motivados en aras de lograr los objetivos organizacionales.

Con respecto a la dimensión de comunicación interna los colaboradores perciben que el nivel alcanzado es muy bueno en la dimensión patrones de comunicación con un 81,6% de los encuestados y retroalimentación con 69,4% mientras un 65% perciben como bueno a la dimensión barreras de la comunicación. Estos resultados reflejan que la dimensión patrones de comunicación (Comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal) ha mostrado mayor aceptación frente a las otras dimensiones, debido a que en la Gerencia de Reclamaciones es usual mantener comunicación en distintos niveles: colaborador – colaborador, con los directivos en distintos niveles (supervisor, Jefe de División y Gerente).

En la Gerencia de Reclamaciones el 56.1% de los encuestados percibe al desarrollo organizacional como adecuado, mientras que el 41.8% perciben que el nivel de desarrollo organizacional es muy adecuado, en tanto que un porcentaje menor el 2,04% percibe como inadecuado el desarrollo organizacional en la Gerencia. Estos resultados demuestran que los colaboradores de la Gerencia perciben al desarrollo organizacional como adecuado, dado que aún existen fuerzas que se oponen a los cambios organizacionales (resistencia al cambio), persistiendo conductas aprendidas muy asentadas, debido a que la mayoría del personal que labora en la Gerencia oscila entre 35 a 65 años. Estas creencias y valores de los miembros de la organización se caracterizan porque condicionan el comportamiento de otros colaboradores en el modo de pensar, actuar, sentir, muchas veces haciéndolo colectivo.

Los resultados de cada dimensión del desarrollo organizacional, los colaboradores perciben que el nivel alcanzado es adecuado en la dimensión aprendizaje organizativo con 63.3%, seguido de la cultura institucional con 52%, liderazgo transformacional con 51% y misión y visión 50% de los colaboradores encuestados. Al respecto, se percibe que la dimensión aprendizaje organizativo es el predominante, dado que en la Gerencia de Reclamaciones constante se capacita al personal, así como éstos se mantienen informados, sobre todo se valora la experiencia de los colaboradores con mayor tiempo de permanencia y estos transmiten el conocimiento que han adquirido.

Respecto de las hipótesis se ha determinado que el grado de correlación entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional determinada por el Rho de Spearman $\rho = .470$ lo cual significa que existe una relación positiva y moderada, y cuyo valor de $p < 0,05$, permite rechazar la hipótesis nula. Por tanto, la comunicación interna tiene correlación moderada con el desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de SUNAT intendencia Lima en el año 2017.

Con respecto a la variable comunicación interna y la dimensión 1 de la variable 2: cultura institucional se ha determinado que el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .406$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 1 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con la cultura institucional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

La variable comunicación interna y la dimensión 2 liderazgo transformacional el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .455$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 2 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación

moderada con el Liderazgo transformacional en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

La variable comunicación interna y la dimensión 3 cultura colaborativa el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .316$ lo cual significa que existe una relación positiva pero baja entre la variable comunicación interna y la dimensión 3 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es relativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación baja con la cultura colaborativa en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

La variable comunicación interna y la dimensión 4 misión/visión el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .421$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 4 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con la misión – visión en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Con respecto a la variable comunicación interna y la dimensión 5 aprendizaje organizativo el coeficiente Rho de Spearman $\rho = .493$ lo cual significa que existe relación directa y significativa y en un nivel moderado entre la variable comunicación interna y la dimensión 5 de la variable 2 (desarrollo organizacional) y cuyo valor de $p < 0.05$, permite rechazar la hipótesis nula e indicar que la relación es significativa. Por tanto, la comunicación interna tiene una correlación moderada con el aprendizaje organizativo en la Gerencia de Reclamaciones de la SUNAT Intendencia Lima, en el año 2017.

Es preciso señalar que en la quinta hipótesis específica la correlación es mayor frente a las 4 dimensiones anteriores.

10. DISCUSIÓN

Referente a la hipótesis general tenemos que de acuerdo a la prueba de

hipótesis, tenemos que el grado de relación obtenido entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional es de .470 lo cual significa un nivel de correlación moderada con una significancia de 5%, además podemos mencionar que tendríamos el mismo grado de relación si trabajásemos a un nivel de significancia del 1% (correlación significativa al nivel de 0,01 bilateral), se observa además que el nivel predominante referido a la variable comunicación interna es el nivel muy bueno con un 59.2%, seguido por bueno con 38.8%. Así mismo en la variable desarrollo organizacional el predominante es el nivel adecuado con un 56.1%, seguido por el muy adecuado con 41.8%. Las conclusiones halladas con Gómez (2012) son coherentes quien también relaciona la comunicación interna con las organizaciones, quien concluye que existe buena percepción por parte de los trabajadores de ambas organizaciones, en lo que se refiere a las prácticas que evalúa la comunicación, información de la organización y para la empresa: a nivel jefe/subordinado, debido a que cada uno cuenta con medias que oscilan entre bueno y muy bueno. A diferencia de Roca (2012) su nivel de confianza es $(1 - \alpha)$, el coeficiente de correlación de Pearson, la relación es altamente significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional según docentes ($r = 0.494$; $p = 1.4 \times 10^{-8}$) y estudiantes ($r = 0.444$; $p = 1.6 \times 10^{-14}$), esta muestra arroja que el 59% de docentes manifiestan que la comunicación interna en la entidad objeto de estudio es ineficaz y su cultura organizacional desfavorable (58%). Cedillo y Pérez (2014) quienes investigaron la relación entre comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013, cuya población objeto de estudio fueron los usuarios de la citada área, concluyeron que el 9% de trabajadores de dicha entidad encuentra un nivel ineficaz de comunicación, mientras que el 29% refiere que es regular y el 37% que es eficaz.

11. CONCLUSIONES

En la presente investigación se ha concluido que la comunicación interna y el desarrollo organizacional mantienen una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .470$) en la Gerencia de Reclamaciones de SUNAT intendencia Lima en el año 2017.

Así mismo la comunicación interna y la cultura institucional tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .406$), respecto de la comunicación interna y cultura colaborativa la relación es directa y en un nivel bajo ($\rho = .316$) y en aquí donde notamos la correlación más baja, es decir frente a la variable comunicación interna y la dimensión 3 de la variable 2 (desarrollo organizacional): cultura colaborativa. La comunicación interna tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .421$) con la dimensión misión – visión. Mientras que la comunicación interna tiene una correlación directa y significativa y en un nivel moderado ($\rho = .493$) con la dimensión aprendizaje organizativo en la institución objeto de estudio. Es preciso señalar que en la quinta hipótesis específica la correlación es mayor frente a las 4 hipótesis anteriores.

12. REFERENCIAS

- Alvarado, C. (2014). *Relación entre clima organizacional y cultura de seguridad del paciente en el personal de salud del centro médico naval*. Lima, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, Ambato – Ecuador*, Universidad Técnica de Ambato.
- Balboa, R. (2017). *Competencias gerenciales y su influencia en la cultura organizacional en la municipalidad distrital de Pocollay – Tacna, 2014*. Tacna, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Starteggies and Models*, Adison-Wesley.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: Muralla, S.A.
- Blanco, C., y Lobato, F. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. España: Macmillan Profesional.
- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la investigación*. Perú: San Marcos.

- Cedillo, T. y Pérez, J. (2013). *Comunicación interna y satisfacción del usuario interno del personal del área de logística de SUNAT 2013*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Ccencho, S. y Reyes, M. (2015). *El liderazgo transformacional y el desempeño docente en las instituciones educativas de la RED 07 del distrito de Villa María del Triunfo UGEL N° 01 – año 2014*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Chiavenato, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Costa, J. (2013). *Imagen y comunicación*. Revista oficial del dircom, 39 (9).
- De Faria, F. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Di, Y. (2003) *Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta*. Universidad Católica Andres Bello.
- Fernández, C. (2001). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fernández, C. y Galguera, L. (2008). *La Comunicación humana en el mundo contemporáneos*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández, M. (2015), *Guía de comunicación estratégica para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Ecuador*. Quito, Ecuador: CEDA.
- Ganuzo, A., Gutierrez, R. y Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. España: Paraninfo.
- Gomez, M. (2012) *Auditoría de comunicación en las organizaciones* (Tesis doctoral no publicada). Santiago de Compostella, universidad de Santiago de Compostella.
- Hernandez, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Hernández, S., Fernandez, C., Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mcgrawhill.
- <http://peru21.pe/economia/dani-rodrik-problema-informalidad-2166865>. Recuperado el 01 de noviembre de 2016.
- http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/margaritapena_ingenieriaorganizacional/modelo_de_kurt_lewin.html. Recuperado el 30 de octubre de 2016.
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>. Recuperado el 15 de marzo de 2016.

- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Chile: Área de Educación Fundación Chile,
- Martín, F. (1997). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. España: Universidad de Salamanca.
- Michilot y Trigoso (2014). *El desarrollo organizacional y la cooperación internacional en el Ministerio de Energía y Minas en Lima*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Martinez, I. (2012). *Desarrollo organizacional de una cooperativa de trabajo asociado y la implicación de sus estudiantes y docentes* (Tesis doctoral no publicada). Victoria, Universidad del País Vasco.
- Medina, A, (2015). *Innovación de la educación y de la docencia*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Nieto, G. y Solórzano, E. (2014). *Relación entre la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el Ministerio de Transportes y Comunicaciones – Lima*. Lima, Universidad Cesar Vallejo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Madrid: Dynkinson.
- Pérez, H., Pérez, J., López, L. y Caballero, C. (2013). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Reyes, M., y Sánchez, H. (2002). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Reyes, K. (2016). *Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional*. Quetzaltenango, Universidad Rafael Landívar.
- 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-II* (Tesis magister no publicada). Lima, Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga.
- Ruiz, C. (1998). *Instrumentos de investigación educativa*. Lara, Venezuela: CIDEG
- Saladrigas, Hilda. (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 01 de noviembre de 2016: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.htm>

Sanchez, J (2008). *La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior* Oaxaca de Juárez, Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa de C.V.

13. RECONOCIMIENTOS

A dios por brindarme la oportunidad de vivir, por permitirme disfrutar cada etapa de mi vida, guiándome por el camino que ha razado para mí.

A mi asesor de tesis Dr. Walter Vásquez Mondragón, que fue mi apoyo en el desarrollo de la presente investigación.

Al Gerente de Reclamaciones Guillermo Solano quien me dio la oportunidad de realizar esta investigación en la unidad orgánica que el dirige, a mi Supervisora Nayeli Espinoza, a Cecilia Gonzales, Yovana Gutierrez, Christian Foppiano, así como a todo el equipo de la Gerencia de reclamaciones de la Intendencia Lima, a quienes expreso mi profundo agradecimiento por la paciencia y tiempo que tuvieron para que este proyecto concluyera de manera exitosa.

A mis amigas, especialmente Rocío Gonzales y Marianella Melgar, por escucharme, aguantarme y animarme a seguir adelante. Gracias por estar no sólo en los buenos momentos.

A mi madre Liz Julia, mis hermanos Franchesco y Katerinne, mi compañero y esposo Jhonny, a mis abuelos, que fueron mi inspiración y soporte incondicional durante todos mis años de formación académica, gracias, que con vuestro cariño todo ha sido mucho más fácil.

A Franchesca y Papu por enseñarme a vivir el amor de una forma distinta.