



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela
Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la
Universidad Nacional de Moquegua, 2018

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Rony Andres Flor Coayla

ASESOR:

Dr. Dulio Oseda Gago

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de políticas públicas

PERÚ – 2018

Página del jurado

Dra. Gleny Dominga Fernández Góngora
Presidente

Dr. Robinson Bernardino Almanza Cabe
Secretario

Dr. Dulio Oseda Gago
Vocal

Dedicatoria:

A toda mi familia. A mi esposa por su dedicación y apoyo incondicional en todo momento; a mis hijos, por alegrarme la vida en los momentos difíciles y ser mi motivación constante.

Rony

Agradecimiento:

A Dios por mantenerme con vida y guiar mis pasos permitiendo lograr mis retos.

Al Doctor Dulio Oseda Gago, por su asesoría y tiempo permanente en la revisión de la Tesis.

A la Universidad Nacional de Moquegua, sus autoridades y personal administrativo y docentes nombrado y contratados que participaron en la investigación por su interés, apoyo y colaboración.

El autor

PRESENTACIÓN

Señores Miembros del Jurado:

Presento ante ustedes la tesis titulada: Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018; cuya ejecución permite demostrar que existe relación directa entre las variables de estudio que son Comunicación interna y cultura organizacional, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, con el fin de obtener el grado de maestro en Gestión Pública.

El presente informe de investigación está constituido por seis capítulos: El capítulo I sobre la introducción donde se precisa los antecedentes, el marco teórico, el problema, objetivo e hipótesis. El capítulo II sobre el marco metodológico donde se detalla las variables del estudio y metodología de la investigación. El capítulo III sobre los resultados de la Investigación. El capítulo IV sobre la discusión de los resultados. El capítulo V comprende las conclusiones, el capítulo VI las recomendaciones y finalmente el capítulo VII incluye las referencias bibliográficas.

De esta manera se deja a vuestra consideración, el informe final de investigación expresando de antemano el agradecimiento por los aportes y sugerencias de mejora.

El autor

INDICE

Página del jurado.....	i
Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
Declaratoria de autenticidad.....	iv
PRESENTACIÓN	v
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1. INTRODUCCION	3
1.1 Realidad problemática.....	3
1.2 Trabajos previos.....	4
1.2.1 A nivel Internacional.....	4
1.2.2 A nivel nacional:.....	6
1.3 Teorías relacionadas con el tema.....	9
1.3.1 Comunicación interna.....	9
1.3.2 Cultura organizacional.....	21
1.4 Formulación del problema.....	32
1.5 Justificación del estudio.....	32
1.5.1 Justificación teórica.....	32
1.5.2 Justificación Práctica.....	33
1.6 Hipótesis.....	33
1.6.1 Hipótesis general.....	33
1.6.2 Hipótesis específica.....	33
1.7 Objetivos.....	34
1.7.1 General.....	34
1.7.2 Específicos.....	34
2. MÉTODO	36
2.1 Diseño de investigación.....	36
2.2 Identificación de variables Variable.....	36
2.1.1 Operacionalización de Variables.....	37
2.2 Población y muestra.....	38
2.2.1 Población:.....	38
2.2.2 Muestra.....	38
2.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	39
2.3.1 Técnicas:.....	39
2.3.2 Instrumentos:.....	39
2.3.3 Validación y confiabilidad del instrumento:.....	42
2.4 Validez y confiabilidad.....	44
2.5 Método de análisis de datos.....	46
2.6 Aspectos Éticos.....	47

3.	RESULTADOS.....	48
3.1	Estadística descriptiva	48
3.2	Contrastación de hipótesis	59
3.2.1	Hipótesis General	¡Error! Marcador no definido.
4.	DISCUSION	68
5.	CONCLUSIONES	77
6.	RECOMENDACIONES	79
7.	REFERENCIAS.....	80
	ANEXOS.....	52

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de Variables	37
Tabla 2	Distribución de la población de estudio	38
Tabla 3	Distribución de la muestra de estudio	39
Tabla 4	Categorización de la variable y sus dimensiones:	40
Tabla 5	Categorización de la variable y sus dimensiones:	41
Tabla 6	Correlaciones Ítem-Variable	42
Tabla 7:	Confiabilidad comunicación interna	45
Tabla 8:	Confiabilidad cultura organizacional	46
Tabla 9	Comunicación Interna.....	48
Tabla 10	Niveles de dimension Esencial.....	49
Tabla 11	Dimensión Operativa	50
Tabla 12	Dimensión Estratégica	51
Tabla 13	Niveles de la dimensión cultura.....	53
Tabla 14	Cultura Organizacional	54
Tabla 15	Innovación y aceptación de riesgos	55
Tabla 16	Atención a los detalles.....	56
Tabla 17	Niveles de la dimensión , orientados a los resultados.....	57
Tabla 18	Niveles de la dimensión orientado hacia el equipo	58
Tabla 19	Pruebas de normalidad.....	59
Tabla 20	Correlaciones	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Comunicación interna.....	49
Figura 2	Dimensión esencial	50
Figura 3	Niveles de dimensión Operativa	51
Figura 4	Nivel de Dimensión Estratégica	52
Figura 5	Nivel de Dimension de Cultura	53
Figura 6	Nivel de Dimensión Cultura Organizacional.....	54
Figura 7	Nivel de Dimension innovacion y aceptacion de riesgos.....	55
Figura 8	Nivel de dimension de atencion a los detalles	56
Figura 9	Nivel de Dimensión orientado a los resultados	57
Figura 10	Dimensión orientado hacia el equipo	58

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social personal nombrado y contratado de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. A su vez la hipótesis planteada, existe relación directa entre la Comunicación interna y cultura organizacional de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Para lo cual se realizó el estudio con un diseño descriptivo correlacional de tipo no experimental, dicha investigación es básica por sus características, se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento se utilizó el cuestionario, para determinar los niveles para cada una de las variables, se trabajó con una población de 105 trabajadores nombrados de la Institución, por tanto, la muestra fue de 105 docentes y estudiantes, por lo tanto, corresponde un muestreo probabilístico.

Luego de la aplicación de los instrumentos, los resultados fueron tabulados y procesados a través del programa estadístico SPSS, encontrándose como resultado a un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 0,05 que existe relación directa entre la comunicación interna y cultura organizacional en los 105 conformada por 9 docentes y 96 estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, por lo que se observa un nivel de comunicación interna y cultura organizacional también de nivel regular.

Palabras claves:

Cultura organizacional, estratégica, comunicación interna, relaciones interpersonales, valoración del trabajo.

ABSTRACT

The objective of this study was to determine the relationship between Internal Communication and Organizational Culture in the Professional School of Public Management and Social Development appointed and hired by the National University of Moquegua, 2018. In turn, the hypothesis proposed, there is a direct relationship between the internal Communication and organizational culture of the National University of Moquegua, 2018.

For which the study was carried out with a correlational descriptive design of non-experimental type, this research is basic due to its characteristics, the survey was used as a technique and the questionnaire was used as an instrument to determine the levels for each of the variables, We worked with a population of 105 appointed workers of the Institution, therefore, the sample was 105 teachers and students, therefore, a probabilistic sampling corresponds.

After the application of the instruments, the results were tabulated and processed through the statistical program SPSS, finding as a result a confidence level of 95% and a margin of error of 0.05 that there is a direct relationship between internal communication and organizational culture in the 105 formed by 9 teachers and 96 students of the Professional School of Public Management and Social Development of the National University of Moquegua 2018, so it is observed a level of internal communication and organizational culture also regular level.

Keywords:

Organizational culture, strategic, internal communication, interpersonal relationships, job evaluation.

I. INTRODUCCION

1.1 Realidad problemática

La comunicación interna es fundamental, por la misma naturaleza del hombre, dado su trascendencia social (Vasquez, 2004), a su vez este factor determina el tipo de relaciones que se genera con los demás. Por la forma como se relaciona y se comunica con los demás, el hombre genera en sus semejantes e interlocutores tres posibles respuestas: aceptación, rechazo e indiferencia. Generalmente, por el modo como trata a los demás, el hombre es tratado.

Según afirmaciones de (Roca, 2012) como las personas saben que tienen que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorando circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique todo el desgaste (p. 14).

Un organización que tenga la cultura organizacional fuerte basado en valores, virtudes tendrá una comunicación dinámica de tal manera que sus integrantes se dirigen, se desvuelven en ambiente sano, no conflictivo reforzando así una organización con espíritu, no coaccionado u obligado a ceñirse a las reglas.

Conociendo y estudiado esta bibliografía cada organización posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que

generan climas de trabajos propios de ellas; es por ello que difícilmente las Organizaciones reflejarán culturas idénticas, estas últimas son tan particulares como las huellas digitales; las organizaciones tienen su propia identidad.

En la Universidad Nacional de Moquegua recientemente adquirió el licenciamiento, uno de sus mayores aspiraciones es que en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, la comunicación interna y su organización sean eficientes para producir profesionales de calidad. La idea es que el desarrollo de la carrera sea un modelo académico.

En la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua la cultura organizacional que se observa, está relacionada a la falta de una buena organización que estaría impidiendo lograr un proceso educativo eficiente, que amerita ser documentado por su relevancia para el desarrollo Educativo Local y Nacional; asimismo la falta de información al respecto despertó el interés de investigar: La comunicación interna y su influencia en la cultura organizacional de los docentes y estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social. Por lo que se planteó determinar el grado de correlación de la comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAM.

1.2 Trabajos previos

1.2.1 A nivel Internacional

Como antecedente de estudio a nivel internacional, nacional se mencionan a continuación:

(Quiroga, 2007); realizo el estudio titulado “*Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*” Colombia; este estudio llegó a las siguientes conclusiones: Primero: Los resultados del estudio señalan el poco interés o conocimiento por enfrentar el tema de clima, cultura y comunicación organizacional como una estrategia empresarial. Esto muestra poca visión prospectiva al respecto y que no se

reflexiona sobre la incidencia que tienen estas variables en la productividad, la competitividad y la innovación. Segundo: el uso de los modelos administrativos poco flexibles y la falta de una cultura organizacional apropiada y fuerte impactada por una comunicación y clima organizacional, lo que no está facilitando el desarrollo de las capacidades intelectuales de los empleados y, en consecuencia, tampoco la creación y gestión de nuevo conocimiento, reflejado en los bajos índices de valor agregado e innovación. Tercero: Se nota un negativo impacto en la productividad y la competitividad, dadas las dificultades para crear nuevo conocimiento e innovación; por lo tanto, se obstaculiza el avance tecnológico para enfrentar la competitividad internacional, debido a la inadecuada estructura de los sistemas de información y comunicación organizacional, así como a la poca existencia y uso de redes internas y externas de información y comunicación organizacional, causado por el mediano conocimiento y experiencia sobre el tema y por las restricciones económicas para implementarlo.

(Sanchez, 2012) realizaron la investigación: *Importancia de la Comunicación dentro de la Cultura Organizacional*, en la Universidad De La Sabana; teniendo como objetivo mostrar la relación entre comunicación y cultura organizacional, y su importancia al interior de la organización, llegó a las conclusiones: Primero: La cultura y la comunicación son agentes que se retroalimentan de manera recíproca al interior de la organización. Segundo: La cultura es difundida a través de la comunicación, y establecerá el sistema de valores que se tienen en cuenta al interior de esa organización, buscando hacerla diferente para que los individuos que trabajan en ella se sientan parte de la misma. Tercero: La comunicación es la que construye la cultura, la establece como algo común entre los diferentes niveles, y en otras organizaciones, la cultura es la que establece las pautas de comunicación entre los individuos que la componen.

(Balarezo, 2014), presentó la investigación previa para optar el título de ingeniero: *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*, en la Universidad

Técnica de Ambato, llegó a las conclusiones: Primero: Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna está repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización. Segundo: La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores. Tercero: Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive. Cuarto: La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores. Quinto: Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores. (Balarezo, 2014)

(Carbajal, 2015), que presentó su tesis de posgrado: *Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de estadística y Censos-INEC*, en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Llegó a las conclusiones: Primero: Donde considera que la estrategia es básicamente el cómo actuar para conseguir un resultado. Existen diferentes factores que pueden influir y limitarla, por ejemplo, las reglas, políticas, limitaciones económicas o la falta de compromiso. Segundo: Para lograr una estrategia es necesario utilizar una táctica que por lo general consiste en la optimización de los recursos disponibles, tanto humanos como los materiales. Tercero: Cada estrategia es diferente ya que debe hacer frente a una situación para modificar su comportamiento y las técnicas a aplicarse varían según el contexto de la situación motivo de cambio. (Carbajal, 2015)

1.2.2 A nivel nacional:

(Vargas, 2015), que presentó su tesis: *La Influencia de la Comunicación Interna en el Fortalecimiento Organizacional de la Empresa Ichi Perú SAC en el año*

2015 – *Primer Semestre*, en la Universidad San Agustín de Arequipa, donde arribó a las siguientes conclusiones: Primera: En el proceso de comunicación interna que existe se comprueba que existe retroalimentación, tanto de los trabajadores como hacia los gerentes, por lo cual esto cumple para que influya en una mejora de compromiso y fortalecer a la familia empresa. Segunda: Las estrategias y herramientas de comunicación interna que se utiliza a sus trabajadores son muy pocas pero cabe destacar que utilizan una herramienta moderna y nueva lo cual es la intranet, donde los trabajadores encuentran boletines, noticias, forma de pago, consultas, reclamos, chat entre el personal, Tercera: El tipo de Jerarquía hace que el trabajador tenga a veces reclamos, acerca de las comisiones, pero esto no afecta en el fortalecimiento organizacional, esto hace que el trabajador aspire a más, ya que el rubro de la empresa es a base de comisiones y mercadeo, Pero no afecta en absoluto al fortalecimiento y compromiso de los trabajadores. Cuarta: El factor motivador que él lo primordial para todos los trabajadores es el factor del salario, seguidamente de las oportunidades de ascenso, pero a pesar que sea un tema fundamental esto no repercute en la satisfacción del trabajador. Quinta: En este factor la mayoría de los trabajadores nos indican que se sienten muy satisfechos con el trabajo, con el horario de trabajo más no con el ingreso económico. (Vargas, 2015)

(López, 2014), que presentó su tesis de posgrado: *La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*, en la Universidad Nacional José María Arguedas, allí sugiere: Primera: Se recomienda que, la comunicación organizacional debe ser planeada, organizada, dirigida y controlada de un modo eficiente de tal manera que no se obtengan resultados espontáneos de necesidades coyunturales, sino fruto del trabajo en equipo, la cooperación e interrelación del personal haciendo uso correcto de las direcciones, canales y tipos de la comunicación. Segunda: Se sugiere también que, la comunicación interna, externa y personal se aplique adecuadamente en toda a institución ya que el uso correcto de estas beneficiara en muchos aspectos a la institución como un ambiente de trabajo cálido, un buen clima laboral, mayor participación del trabajo en equipo, una imagen institucional positiva, una buena relación interpersonal, etc. Tercera: Otra

recomendación es que, se mejore la atención a los usuarios porque como se aprecia en los resultados este es una deficiencia que existe en la Municipalidad y trae consigo malestar en el público, creando una imagen negativa ante la sociedad; también se debe aprender a suministrar la información de manera correcta permitiendo tomar decisiones certeras y mejorar así el desempeño del trabajador. Cuarto: Por último, es necesario tener en cuenta que la comunicación es el elemento que une y liga a las partes de la institución, mediante procesos donde se trasmite información y que esta influye en los trabajadores y en sus actitudes, por ello es importante que las dimensiones de la comunicación organizacional sean vistas como una ventaja competitiva y que al analizar cada proceso de estas sean desarrolladas de la mejor manera. (López, 2014)

(Zeballos, 2015), en su trabajo de investigación tiene como propósito describir el grado de relación entre clima institucional y desempeño laboral; de la Universidad Cesar Vallejo, llegando a las subsiguientes conclusiones: Primera: En la investigación se señala la correlación entre clima institucional y desempeño laboral de los trabajadores en la gerencia de administración general de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua, siendo el valor de Correlación de Pearson = 0.851, resultado una correlación positiva considerable, (la relación es directa y significativa). Segunda: Se logró identificar el clima institucional en los trabajadores de la gerencia de administración general de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua; señalando que del 100%; un 60% se ubica en el nivel clima regular en lo que respecta a su percepción sobre el clima institucional, siendo lo demás de menor recuento. Tercera: Asimismo se señala que el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia de administración general de administración general de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua; del 100% el 57% se ubica en el nivel desempeño regular en lo que respecta a su percepción sobre el desempeño laboral.

1.3 Teorías relacionadas con el tema

1.3.1 Comunicación interna

Definición de comunicación interna.

Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la organización. No se intenta la participación de los miembros de la organización, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como relevantes). Esta concepción de la comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación o, mejor dicho, la transmisión de la información es sólo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (Capriotti, 1998)

Actualmente se priorizan los medios informativos (revista de la organización, boletín informativo, etc.) por encima de las comunicaciones interpersonales. Así, en muchos casos, la comunicación interna termina asociándose a la implantación de diversos medios informativos, como hacer una revista interna o poner un tablón de anuncios.

Serrano (2007) indicó que: “la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas e instituciones, realizando los proyectos con mayor eficacia y al menor coste posible”.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al docente y estudiante interno, es decir, a la comunidad educativa de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno institucional donde el cambio es cada vez más rápido.

(Carbajal, Plan de comunicación Interna para Fortalecer la cultura Organización del Instituto Nacional de estadística y Censos-INEC, 2015) La comunicación interna es un proceso de gestión compartida, en el cual, la participación de todos y cada uno de los miembros de la organización es importante. A pesar de que exista un área o un representante encargado de gestionar la comunicación, por sí solo, es muy difícil que funcione, ya que todo tipo de relación laboral se establece gracias a la comunicación: la asignación de cargos, funciones, compromisos, la toma de decisiones, y es necesario que todos estén sincronizados con un mismo lenguaje para que sus avances individuales se conviertan en un esfuerzo en conjunto que se ajuste al marco de convivencia organizacional

(Lite, 2000) Explica que una comunicación interna eficaz responde a dos elementos básicos: el estilo de dirección y la estructura formal de la empresa. “Un estilo de dirección participativo basado en la confianza y en la comunicación, junto con la construcción de canales formales e informales que permitan compaginar las distintas estructuras empresariales, favorece la eficacia de la comunicación interna en el ámbito empresarial; ya que dirigir, en definitiva es integrar, representar, escuchar, crear equipo”.

La comunicación interna es un elemento indispensable en las empresas u organizaciones, si no es correcta, como resultado final se vera afectado por el rendimiento entre sus públicos y también en la imagen que reflejaran en los clientes será de desconfianza y falta de compromiso.

Para que exista autentica comunicación no es suficiente con que haya información recíproca, es necesario que exista intercambios reales, modificación de conocimiento mutuo que pueden afectar a las pautas de comportamiento.

1.3.1.1 El rol de la comunicación interna

(Lite, 2000) Con respecto a las funciones específicas de las que se encarga la comunicación interna a continuación puntualizaré algunas de las más importantes:

- Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.
- Apoyar el logro de los objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.
- Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.
- Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.
- Construir una identidad de las empresas en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo la de los departamentos como compartimentos estancos.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general; cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.
- Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.

(Lite, 2000)

1.3.1.2 Tipos de comunicación interna.

(Serrano, 2007) Dentro de las organizaciones existen algunos tipos de comunicación que permiten establecer las relaciones entre colaboradores y se dan debido al nivel

jerárquico o el cargo que ocupan dentro de la empresa. Entre estos se encuentra la comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal, mediante esta división se puede establecer el tipo de mensajes que se emiten y los canales que se utilizan

Comunicación descendente:

La comunicación descendente es aquella que se realiza desde arriba hacia abajo, es decir se origina en los altos mandos y está dirigida a los subordinados. Generalmente este tipo de comunicación es muy común dentro de una organización, pues tiene como objetivo impartir directrices, dar instrucciones que obviamente deben ser claras y precisas para que el colaborador pueda responder a ellas, implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor. Por lo general los medios de comunicación descendente más utilizados son los siguientes: (Serrano, 2007)

- Publicaciones periódicas de distribución general
- Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión)
- Hojas informativas para mandos
- Tablones de anuncios
- La guía práctica de la empresa
- Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
- Carteles
- Objetos promocionales
- El video
- Los canales de audio.

(Serrano, 2007)

Comunicación ascendente:

Es aquella que se origina desde los niveles inferiores a los superiores; mediante este tipo de comunicación, los colaboradores de la organización comunican a sus directores acerca del trabajo que están realizando, sus dudas, inquietudes o novedades; por lo general este tipo de información es muy puntual. Cabe recalcar que la comunicación ascendente constituye una fuente importante de

Información, porque mediante ella se puede conocer cuáles son los principales temas de interés que tiene el personal (Serrano, 2007). Los más utilizados son los siguientes:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personalizadas
- Jornadas de despachos abiertos
- Círculos de calidad
- Las notas de obligada respuesta
- Teléfonos de servicios
- Encuestas
- Sistemas de sugerencias (buzones, cartas al director, etc.)

Comunicación horizontal:

(Serrano, 2007) Se desarrolla entre colaboradores que poseen un mismo nivel jerárquico o entre pares. Su principal objetivo es la integración y la coordinación de actividades ya sean individuales o grupales. Esta forma de comunicación suele ser más fluida debido a la accesibilidad y facilidad para poder relacionarse con los colegas sin tener que pasar por una serie de procesos burocráticos como suele ser en la comunicación ascendente.

(Lite, 2000) Los puntos débiles de este tipo de comunicación suelen ser: la falta de interés por parte de los implicados, poco tiempo de los miembros de cada área para tareas de comunicación, ausencia de canales establecidos, y que la dirección o gerencia general no reconozcan este tipo de comunicación como útil y necesaria dentro de la organización.

Comunicación diagonal:

(Serrano, 2007) Se presenta cuando las partes que intervienen en el proceso de comunicación forman parte de niveles jerárquicos diferentes y no establecen una relación de dependencia entre ellas. Este tipo de comunicación es muy utilizado en las organizaciones debido a que permite agilizar los flujos de comunicación.

En algunas empresas, por lo general en las públicas, estos tipos de comunicación están bien marcados y determinan tanto las relaciones laborales como los flujos de información. Muchas veces estos modelos pueden representar obstáculos y pueden convertirse en procesos burocráticos innecesarios, pero a la vez pueden representar un esquema que induce al orden y organización de los procesos (Gestiopolis, 2000).

1.3.1.3 Formas de la comunicación interna.

La comunicación representa todas aquellas ideas, sentimientos, palabras que transmitimos mediante nuestras acciones o gestos en cualquier lugar o entorno. Dentro de una empresa, los procesos e comunicación no se dan únicamente dentro de sus instalaciones ni mediante los canales establecidos por la organización, también se pueden dar en otros ambientes como son el trayecto del trabajo a la casa, el almuerzo o encuentros de cualquier tipo. Es así que se establecen dos formas que definen la gestión de los flujos de información en las organizaciones: las formales y las informales (Carvajal, 2015, pp.13-15).

Formal:

Se caracteriza por ser estandarizada, es decir, que está delimitada por un esquema establecido dentro de la organización que sigue las líneas del organigrama de la empresa. Generalmente en este tipo de comunicación se utiliza un lenguaje claro, sencillo y formal. La comunicación formal es aquella que define las reglas de comunicación estables dentro de una organización, definiendo la manera en que cada empleado o miembro de la institución se comportará y así mantener un control de la relación que mantienen los colaboradores entre sí.

Informal:

Constituye todo tipo de comunicación que no está regulada por la comunicación formal, es decir, que no se puede controlar ni evaluar; es espontánea y nace a partir de la necesidad de los colaboradores por expresar algún tipo de inquietud o de comunicar algún suceso.

Este tipo de información posee ventajas y desventajas. Entre las ventajas encontramos que la comunicación se da de forma más fluida, y es utilizada como un medio para que los altos mandos puedan influenciar sobre el comportamiento de los colaboradores. Por otra parte están las desventajas, que pueden ser la mala interpretación de los mensajes o la distorsión de la información, que por lo general se denomina rumor o teléfono malogrado.

En las empresas la comunicación informal siempre está presente, independientemente de que existan canales de comunicación formales.

La comunicación no verbal y la comunicación verbal forman parte de la comunicación informal. La primera se muestra como un lenguaje de acción ya que se expresa por medio de gestos, vestuario, movimientos, etc.; y la segunda es un lenguaje que se expresa por medio de documentos escritos, conversaciones y lecturas.

1.3.1.4 Objetivos globales de la comunicación interna.

Partiendo de la definición de Comunicación interna antes señalada, podemos establecer un conjunto de objetivos globales que tendrá este intercambio de información entre los miembros de una organización (Capriotti, 1998).

A Nivel Relacional, lo que se busca es establecer una relación fluida entre empleados y empleadores, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

A Nivel Operativo, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo, así, un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas, y una mejor coordinación entre ellas.

A Nivel Motivacional, el objetivo es motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a crear un clima de trabajo agradable, que

redunde en una mejor calidad del trabajo y en la mejora de la productividad y competitividad de la compañía.

A *Nivel Actitudinal*, se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.

Sin duda, estos objetivos globales no serán los únicos que se planteen a nivel de Comunicación Interna, sino que servirán de guía y de marco de referencia a otros objetivos específicos o particulares, que se podrán establecer en función de las características de la organización y de la situación en que se encuentre la institución.

1.3.1.5 Dimensiones de la comunicación interna.

Según (Formachuk, 2015), la comunicación Interna tiene siete dimensiones:

Dimensión Esencial: Que la organización exista.

Para (Formachuk, 2015), una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda.

Los textos dicen que una organización es dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación, desde luego. De hecho, si buscamos su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la considero un recurso clave, porque tanto una familia, una empresa multinacional o una Nación, deben generar espacios de encuentro para alcanzar sus metas. (Formachuk, 2015)

Dimensión Operativa: Lograr que la gente sepa qué tiene que hacer

Según (Formachuk, 2015), porque engloba todas aquellas comunicaciones internas que el empleado necesita para poder, justamente, ser “operativo” y trabajar; la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El paso siguiente es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados. Hora de trabajar.

La comunicación interna juega un papel central en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar: (Formachuk, 2015)

- Para quién están trabajando: qué es la organización, cómo está integrada, qué lugar ocupa en la sociedad, en el mercado, etc.
- Dónde están trabajando: cuál es su lugar dentro de la estructura, a quién responden, cómo son los vínculos y las relaciones.
- Cuáles son las normas de trabajo: horarios, procedimientos, códigos, lugares, espacios, normativas, etc.
- Qué tienen que hacer hoy: información acerca de su puesto, su trabajo y sus actividades.

Dimensión Estratégica: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo. (Formachuk, 2015) ,engloba, por ejemplo, este tipo de comunicaciones internas; señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna, lo hacemos con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen.

(Formachuk, 2015)Las diferentes respuestas se deben, justamente, a las diferentes “comunicaciones estratégicas” que cada uno recibió por parte de la organización, y uno puede suponer que la última persona es la que va a brindar lo mejor de sí porque:

- Se siente orientada: ya sabe hacia dónde está yendo. Conoce el rumbo, los objetivos, la visión y misión de la organización.
- Se siente comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- Se siente respetada: ya no es más un simple “colocador de ladrillos”.

- Se siente valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.
- Se siente motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.
- Se siente integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.
- Se siente contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho, malevolencia o estupidez.

(Formachuk, 2015)

Dimensión Cultural: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo. Según (Formachuk, 2015) porque permite captar talento, potenciar la productividad y generar lazos fuertes. Lo “cultural” es muchas veces el “Factor X” que lo cambia todo dentro de una empresa; es relevante lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). Cuando trabajamos la “Dimensión Cultural” buscamos generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

Porque, en definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares: fabricar automóviles, armar un concierto de música para comprarle un tomógrafo a un hospital, mudarse a un nuevo hogar, aprobar un examen, brindar servicios financieros, triunfar en una elección legislativa, construir rutas o ganar un partido de fútbol. Lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas. (Formachuk, 2015)

Entonces, gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

- Cómo se hacen las cosas en la organización.
- Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- Qué está permitido y qué no.

- Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- Qué es lo que está por encima de todo.
- Desde luego que además de enunciarlo (la parte más fácil) se debe demostrar con hechos. No hay nada más inútil y contraproducente, por ejemplo, que empapelar una empresa con afiches que enumeran los valores corporativos al tiempo que se llevan adelante prácticas que van en la dirección opuesta.

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error.

En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales. La organización nace con principios (aunque no los escriba y no sea consciente de ellos) y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

Dimensión Motivacional: Lograr que la gente quiera hacerlo.

Para (Formachuk, 2015), tiene por objetivo que las personas quieran hacer aquello que la organización les indica; la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, sabe cómo hacerlo... ahora falta lo más importante: ¡que quiera hacerlo! Esta es la piedra angular del proceso porque no nos sirve de nada tener al mejor delantero si no quiere patear al arco.

Motivar al otro es un desafío, demanda un trabajo artesanal, personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la "Dimensión Motivacional" busca generar comunicaciones positivas para que la gente:

- Se sienta orgullosa de formar parte de la empresa.
- Vea perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- Sienta que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.

- Se sienta comprendida, valorada y escuchada.
- Se sienta tratada como una persona, no como un “recurso humano”.
- Tenga una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

Dimensión Feedback: Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo.

Según Formanchuk (2015), es el de lograr que los empleados sepan cómo están trabajando, cómo se los está evaluando y qué pueden hacer para mejorar; señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Básicamente es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Pensemos que la organización vive en “equilibrio dinámico”, y que para seguir en el mismo lugar –ni siquiera para avanzar– debe realizar ajustes constantemente. Esto implica que el espacio de aprendizaje debe ser simultáneo a la tarea. ¿De qué sirve darle feedback a una persona cada doce meses? Es disparatado. Es como si un director técnico viera jugar a su equipo sentadito y calladito y recién le diera sus indicaciones cuando terminaron los 90 minutos. No le sirve a nadie. Entonces, los comunicadores debemos procurar que la organización:

- Abra espacios de diálogo.
- Defina claramente lo que espera de una persona.
- Preste atención a la gente y a su desempeño.
- Busque medidas objetivas de evaluación.
- Accione con justicia.
- Transmita que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

Dimensión Propositiva: Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor.

Finalmente, llegamos a esta dimensión, tiene como objetivo abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan; a la que Formanchuk (2015) denomina “inteligencia” porque implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

- Le permite crecer, aprender y mejorar.
- Puede adelantarse a los cambios o a los problemas.
- Motiva a la gente, porque a todos nos gusta que nos traten como personas inteligentes y nos escuchen, nos valoren, nos premien las ideas y nos permitan llevarlas adelante.
- Potencia el capital humano.

Este espacio participativo también puede darse al comienzo del proceso, en la etapa “operativa”. Ahí mismo las personas pueden hacer propuestas y definir conjuntamente el plan de acción. Pero también es útil que se abra al final del recorrido, una vez que ya hicieron el trabajo, una vez que tienen experiencia. Es el famoso “feedback ascendente”.

1.3.2 Cultura organizacional

1.3.2.1 Definición de cultura organizacional.

El interés por el concepto de cultura se remonta a la antropología. En 1871, sir Eduard B. Taylor, citado por Bock (1977), la define como “todo ese complejo que intuye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad” (p. 31).

Abravanel et al. (1992) señaló que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y que se convierte en la fuente invisible de

poder, donde las estructuras, los sistemas, pero en especial las estrategias adquieren su energía. En términos esenciales de valores y creencias, se puede precisar que “cultura es el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural” (Fernández, 1991, p.109).

Pettigrew (1979) ya hacía referencia a que la cultura organizacional se basaba "en un sistema de significados pública y colectivamente aceptados por un dado grupo, en un cierto período de tiempo. Ese sistema de términos, formas, categorías e imágenes interpretan para las personas sus propias situaciones" (p.574).

Stephan & Couler (2000). La cultura organizacional es una estructura de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que fija su comportamiento. Representa una percepción común de los individuos que influyen en su conducta.

Espinoza y García, 2011, p. 331 citado por Arbaiza (2014). “La cultura organizacional es el sistema que comprende los aspectos ideológicos tanto de los fundadores, directivos pasados y presentes como de los colaboradores de una entidad organizacional, las estructuras y roles sociales que en la misma se crean, y los artefactos construidos por los miembros de una organización para el desarrollo de sus tareas, que en su dinámica interacción producen significados que orientan las diversas formas de comportamiento en el contexto organizacional”. (p.5).

De acuerdo a Slocum, Slocum & Woodman (1999) quien afirma que “cultura implica varias cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción, los individuos perciben la cultura de la organización en función de lo que ven o escuchan dentro de ella. Aun cuando los individuos pueden tener diferentes antecedentes o trabajar en distintos niveles de la organización, tienen a distinguir la cultura en términos similares. Esto constituye un aspecto compartido de la cultura. En segundo lugar la cultura organizacional es un

término descriptivo. Se refiere a la forma en que los miembros perciben a la organización, si esta les agrada o no. Se trata de una descripción, no de una evaluación”.

Para Senge (1992), la cultura organizacional opera bajo la filosofía del concepto sistémico y está fundamentada en los principios y valores de una institución, y es dinámica, contiene la visión, la misión, las estrategias y las acciones organizacionales. Por otra parte, Siliceo define cultura organizacional como “el conjunto (sistema) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales” (Siliceo, Casares y González, 1999, p.59).

1.3.2.2 Dimensiones de la cultura organizacional.

Para Du Brin (2000), los empleados deben ver evidencia creíble de que el buen desempeño produce los premios esperados. De igual manera el administrador debe asegurar a sus empleados que el buen trabajo será advertido y premiado.

Tal como lo señala Gómez & Belkin (2002), que plantea “la presencia de siete dimensiones que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización”. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

- **Atención a los detalles:** viene a ser el grado por el cual se espera que los trabajadores demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.
- **Innovación y aceptación de riesgos:** resulta ser el grado en el cual se alienta a los trabajadores a ser innovadores y aceptar riesgos.
- **Orientación hacia los resultados:** Es el grado por el cual los gerentes orienta su atención en los resultados y efectos.
- **Orientación hacia el equipo:** Es el grado por el cual las actividades laborales estas organizadas en equipos de trabajo.
- **Orientación hacia las personas:** Es el grado por el cual las decisiones toman en consideración los resultados en referencia las personas.
- **Agresividad:** Es el grado por el cual las personas son competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.

- **Estabilidad:** Es el grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el estado del momento actual (statu quo).

Palomo (2000), refiere que “las dimensiones del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento”.

Obviamente este comportamiento tiene una gran variedad de consecuencias en la organización así se tienen como ejemplo satisfacción, productividad, rotación, adaptación, etc.

Para el estudio de cultura organizacional se consideró el instrumento denominado “Likert Organizacional Profile”; de Likert, citado por (Brunet, 2011, p. 39). Este instrumento consta de 3 dimensiones:

a) Trabajo en equipo.

Es de entender que existen diversos modos de colaboración en un equipo de trabajo que con un propósito se trabaja en forma coordinada bajo la dirección de un líder. Elementalmente, en la organización está integrada por un grupo de trabajadores, las cuales laboran con un propósito previamente establecido.

Argyris (1993), existen diversas definiciones respecto al significado del mencionado trabajo en equipo. Katzenbach y Smith, define como al “número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida”, según Luis Riquelme Fritz. "El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general".

Bolívar (2000), en esa dimensión “el trabajo en equipo es un método de trabajo colectivo coordinado en el que los participantes intercambian sus experiencias, respetan sus roles y funciones, para lograr objetivos comunes al realizar una

tarea conjunta”. De esta forma “el trabajo en equipo es más que un método o modelo operativo. Es una cultura basada en el concepto de integración de un equipo humano dentro de una empresa con el objetivo claro de alcanzar la meta mediante la interacción entre los miembros y un flujo operacional altamente coordinado. Esto significa que el equipo es como las partes diferentes del cuerpo humano y debe pensar con la misma cabeza”. O sea que, aunque “desarrollen diferentes funciones están integradas en un organismo y actúan coordinadamente utilizando un cerebro coordinador”. (pp. 459 - 471).

Chiavenato (1999), afirma que para “fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización, se necesita actuar y compartir el mismo entusiasmo para alcanzar la meta del equipo”.

Dentro de sus ventajas podemos citar:

- Cuando se trate de “personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo”.
- Tratándose de “seres con capacidad de pensar, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas”.
- Al respecto “se logra la integración de metas específicas en una meta común”.
- Asimismo “prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento”.
- Finalmente “promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato”.

Para Argyris (1993), este autor refiere “que en un trabajo en equipo es difícil coordinar las labores de un grupo humano, por la diversidad en las formas de

pensar, capacidades, disposición para trabajar, responsabilidad, entre otros factores y luego orientarlos hacia un mismo objetivo. Muchas diferencias en las formas de pensar, puede llevar a discusiones que dividan al grupo. Entendiéndose que el trabajar en equipo implica asumir responsabilidades como tal, es posible que al cometer errores nadie quiera asumirlos en forma particular. La percepción del trabajo en equipo en una organización administrativa es cuando todo el personal realiza un trabajo coordinado entre cada uno de ellos a fin de lograr los objetivos propuestos de la entidad”.

b) Cooperación.

Chiavenato (1999), señala que “esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstas reciben de su organización. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores”.

Aclara que la cooperación consiste en hacer trabajo en común realizado por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un propósito compartido, para ello usa métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

Siguiendo a Castro (2006), “la cooperación es la antítesis de la competición; sin embargo, la necesidad o deseo de competir con otros es un impulso muy común, que motiva en muchas ocasiones a los individuos a organizarse en un grupo y cooperar entre ellos para poder formar un conjunto mucho más fuerte y competitivo. Está demostrado que la cooperación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, especialmente la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados”.

Entonces afirmamos que la ausencia de cooperación es una pista que nos indica que nos falta elevar el grado de identificación del personal con la

institución y sus objetivos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la institución laboral.

c) Cohesión

Como bien señala Atalaya (1999), “grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros. Esto se considera importante en cualquier organización, porque cuando el individuo siente cohesión grupal, el trabajo que requiere mayor esfuerzo lo percibe menos pesado; por ello es considerado como, el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Se pone énfasis en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados”.

No obstante Delgado (1997), afirma que “cuando no hay cohesión en el grupo, existen dificultades en el ámbito laboral y desempeño del personal, discusiones tensas, que va conduciendo a los trabajadores a mantener una actitud negativa hacia su puesto de trabajo, inclusive hacia la institución”.

Los trabajadores de la institución deben percibir la cohesión como una necesidad de ayudarse y apoyarse entre sí, para ello deben involucrarse en la resolución de los problemas existentes, para así cumplir las metas y de esta manera generar ideas nuevas.

1.3.2.3 Funciones de la cultura organizacional.

Según Stephan, & Couler (2000).

a. Control social de los empleados:

“La cultura organizacional puede inducir a los empleados a comportarse de una manera determinada sin necesidad de una estrecha supervisión u otros mecanismos de control. A la mayoría de las personas les gusta sentir que pertenecen a un grupo, a una organización; que encajan en una cultura y actúan de acuerdo a ella porque, de esta manera, son aceptados por los demás”. Contradictoriamente, “cuando incumplen y no actúan según las normas culturales, perciben como se genera una presión social para que sigan las reglas; así, los individuos se alientan con lo que la cultura espera de ellos o, de lo contrario caen en el ostracismo y en la crítica por parte de sus semejantes. La mayoría de este proceso ocurre de una manera no especificada o informal, sustituyendo los vacíos que dejan los sistemas de control tradicionales en la organización, como las relaciones de supervisión y las descripciones de puestos de trabajo”.

b. Estabilidad:

“La cultura proporciona un sentido de continuidad en un medio de rápidos cambios e intensa presión competitiva. En sectores de actividad con entornos hiperturbulentos como es el caso de la industria de alta tecnología, la cultura satisface necesidades humanas esenciales como la necesidad de seguridad, certeza y bienestar. La cultura puede suavizar o reducir el estrés causado por proyectos que cambian de la noche a la mañana, por cambios repentinos de equipo de trabajo y de supervisor, y sobre todo por las frecuentes modificaciones de los procesos y métodos de trabajo”. Esta función de continuidad que ofrece “la cultura organizacional se ha convertido en una de las más valiosas en este nuevo milenio, sobre todo debido al incremento tan rápido al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones”.

c. Socialización:

La cultura enseña a los trabajadores de manera sutil los valores organizacionales. Al proceso de interiorización o aceptación de los valores de la organización como propios de los individuos se les designa socialización.

La socialización es un proceso que opera en tres etapas. Una “primera etapa se tiene la *previa a la llegada*; algunos autores también la han traducido como etapa de pre-arribo; se corresponde con la primera etapa de socialización, que abarca los valores, actitudes, prejuicios y expectativas que el empleado trae consigo a la organización cuando es contratado por primera vez. *La segunda etapa de encuentro* es esta etapa del proceso de socialización en el cual el individuo comienza a comparar sus expectativas sobre la cultura de la empresa con la realidad. Y finalmente la *etapa de metamorfosis*; la etapa de socialización en la cual el empleado es persuadido o inducido a cercar sus valores y formas de hacer las cosas a las de la organización”.

1.3.2.4 Importancia de la cultura organizacional.

La organización se puede definir según Morgan como: máquinas, organismos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, flujo y transformación, instrumento de dominación, etc. O como define Zerilli (1992) “como la combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen”.

Como bien señala Soto (2003), “la cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad”.

Y como afirma Florez (1989), “la cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y

éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje". (p. 177).

Según Goleman (2002), dentro del marco conceptual, "la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos". También afirma que, "la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas, es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico". (p. 351).

Y como muy bien precisa Márquez (2006), en virtud a lo señalado se puede afirmar que "la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia,

ofrecen incluso ideas,' directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización”.

Tal como lo señala Robbins (1991), “la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del Individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados” (p. 456).

Para entender sobre el futuro de una organización, es hablar de la visión institucional, ésta es vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, y proyectar su utilización ante la necesidad d cambio y el futro deseado.

En esta búsqueda Valdez (2007), sobre las visiones compartidas, parte de animar a los integrantes de la institución a que se desarrollen y compartan sus propias visiones y se relacione con las visiones personales de los integrantes de toda la institución.

Senge (1990), un desafío que tendría las instituciones consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. “Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro. Está claro que para lograr organizaciones exitosas se debe contar con una organización inteligente y que a la vez esté dirigido por un líder inteligente. En toda organización inteligente los miembros están continuamente en proceso de aprendizaje, por eso son capaces de diseñar y construir la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir son responsables de aprender”.

1.4 Formulación del problema

1.4.1.1 Problema general.

¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?

1.4.1.2 Problemas específicos.

P.E.1. ¿Qué relación existe entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?

P.E.2. ¿Qué relación existe entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?

P.E.3. ¿Qué relación existe entre la Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?

P.E.4. ¿Qué relación existe entre la Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?

1.5 Justificación del estudio

1.5.1 Justificación teórica.

Las conclusiones, servirán como fuente de información a otras investigaciones, también permitirá mejorar la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua; que permita el desarrollo de una

comunicación eficiente y coherente dentro de una cultura organizacional educativa progresista, con valores y normas elaboradas de acuerdo a la realidad.

1.5.2 Justificación Práctica.

Los resultados que se obtendrán con la ejecución del estudio, servirán para para la formulación e implementación de planes, estrategias y acciones que permitan llevar a cabo una comunicación más efectiva y servirá de soporte a otros profesionales para realizar otros estudios en la Universidad Nacional de Moquegua.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general.

Existe relación directa entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

1.6.2 Hipótesis específica.

H.E.1. Existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

H.E.2. Existe relación directa entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

H.E.3. Existe relación directa entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

H.E.4. Existe relación directa entre Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

1.7 Objetivos

1.7.1 General

Determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

1.7.2 Específicos

O.E.1. Conocer la relación que existe entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

O.E.2. Conocer la relación que existe entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

O.E.3. Conocer la relación que existe entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

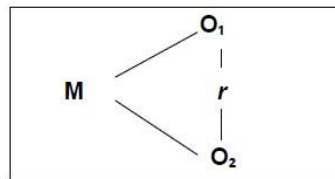
O.E.4. Conocer la relación que existe entre Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

II. MÉTODO

1.8 Diseño de investigación.

- No Experimental.
- Para el presente estudio se seleccionó el diseño transversal - Correlacional, puesto que implica la relación entre dos variables, mediante la observación en tiempo determinado. Hernández et. al (2010).

El esquema queda determinado por:



Dónde:

M = Muestra

O1 =Variable 1

O2 =Variable 2

r= Posible Relación

2.3. Identificación de variables Variable

Variable 1: COMUNICACIÓN INTERNA

Conformado por las dimensiones siguientes:

- Dimensión Esencial
- Dimensión Operativa
- Dimensión Estratégica
- Dimensión Cultural

Variable 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

Conformado por las dimensiones siguientes:

- Innovación y aceptación de riesgos.
- Atención a los detalles
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia el equipo

1.8.1 Operacionalización de Variables

Tabla 1 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 1: Comunicación interna	Serrano (2007) indicó que: "la comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados.	La Comunicación interna se evalúa en las dimensiones: D. Esencial, D. Operativa, D. Estratégica D. Cultural; utilizando el Cuestionario para Comunicación interna	D. Esencial	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra sinceridad en la comunicación - Demuestra apertura al diálogo - Demuestra capacidad de negociación con los demás. 	Medida de Intervalo Escala del 1 al 5 5. Siempre 4. Casi 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			D. Operativa	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza coordinaciones con oportunidad - Demuestra capacidad de relación con los demás. 	
			D. Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra contacto físico en la comunicación. - Valora la amabilidad en la comunicación - Valora la escucha entre ellos 	
			D. Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Practica la honestidad como valor - Valora la responsabilidad en sus acciones - Demuestra puntualidad en sus tareas 	
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable 2: Cultura organizacional	Stephan & Couler (2000). La cultura organizacional es una estructura de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que fija su comportamiento. Representa una percepción común de los individuos que influyen en su conducta.	La cultura organizacional se evalúa en las dimensiones: Innovación y aceptación de riesgos, Atención a los detalles, Orientación hacia los resultados, Orientación hacia el equipo; utilizando el Cuestionario para cultura organizacional	Innovación y aceptación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra desarrollo de habilidades - Valora la creatividad en mis interacciones - Demuestra uso de oportunidad para el logro de mis metas 	Medida de Intervalo Escala del 1 al 5 5. Siempre 4. Casi 3. A veces 2. Casi nunca 1. Nunca
			Atención a los detalles	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra calidez en sus interacciones - Demuestra dominio administrativo en sus funciones - Demuestra toma de decisiones con participación de los involucrados 	
			Orientación hacia los resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene buen nivel de iniciativa - Tiene disposición para los cambios - Fomenta la autoridad compartida entre sus integrantes 	
			Orientación hacia el equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Promociona la defensa de los derechos docentes y estudiantes - Promueve la participación de la comunidad universitaria - Impulsa la toma de decisiones consensuada 	

1.9 Población y muestra

1.9.1 Población:

La población es de 105 conformada por 9 docentes y 96 estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua de acuerdo al siguiente:

Tabla 2 **Distribución de la población de estudio**

Áreas	Población	%
Docentes	9	8.57
Estudiantes	96	91.43
TOTAL	105	100%

Fuente: Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua - 2018

1.9.2 Muestra.

Para elegir el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula estadística para población finita:

Muestreo probabilístico al azar mediante la fórmula de población finita:

$$n_0 = \frac{Z^2 N \cdot P \cdot Q}{Z^2 P \cdot Q + (N - 1) E^2}$$

n= Tamaño de la muestra	n=	?
Z = Nivel de Confianza (1-5)	Z=	1.96
N = Población	N=	99
P = Posibilidad de éxito = 50%	P=	0.5
Q = Posibilidad de error = 50%	Q=	0.5
E = Error muestral (1-10)	E=	0.05

La muestra es de 83 conformada por 7 docentes y 76 estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018 de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 3: Distribución de la muestra de estudio

Áreas	Población	%
Docentes	7	8.57
Estudiantes	76	91.43
TOTAL	83	100%

Fuente: Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua - 2018

El muestreo es probabilístico, aleatorio estratificado; ello debido a que la elección de los elementos depende de la probabilidad; y aleatorio estratificado debido a que se divide la población total en clases homogéneas, llamadas estratos. La muestra es heterogénea.

1.10 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1.10.1 Técnicas:

Para recolectar los datos de las variables de estudio; comunicación interna y cultura organizacional se utilizará el análisis encuesta.

1.10.2 Instrumentos:

- Cuestionario para Comunicación interna

Ficha técnica:

Nombre: Cuestionario para Comunicación interna

Autor(es): Formanchuk (2015).

Administración: Individual

Tiempo de administración: Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente.

Significación: Niveles de Comunicación interna

Variable a medir: Comunicación interna

Estructura:

La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Comunicación interna

Tabla 4 Categorización de la variable y sus dimensiones:

Variable	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	Índices
Comunicación Interna	24	120	Bajo Regular Alto	24 - 55 56 - 88 89 -121	1.- Nunca 2.- Casi nunca 3.- A veces 4.- Casi siempre 5.- Siempre
Dimensión	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	
D. Esencial	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
D. Operativa	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
D. Estratégica	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
D. Cultural	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	

Fuente: Elaboración Propia

Ficha técnica:**Nombre:** Cuestionario para cultura organizacional**Autor(es):** Gómez & Belkin (2002),**Administración:** Individual**Tiempo de administración:** Entre 10 y 15 minutos, aproximadamente.**Significación:** Niveles de cultura organizacional**Variable a medir:** Cultura organizacional**Estructura:**

La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable cultura organizacional.

Tabla 5 **Categorización de la variable y sus dimensiones:**

Variable	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	Índices
Cultura organizacional	24	120	Bajo Regular Alto	24 - 55 56 - 88 89 -121	1.- Nunca 2.- Casi nunca 3.- A veces 4.- Casi siempre 5.- Siempre
Dimensión	Cantidad de ítems	Puntuación máxima	Valoración	Rango	
Innovación y aceptación de riesgos	3	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
Atención a los detalles	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
Orientación hacia los resultados	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	
Orientación hacia el equipo	6	30	Bajo Regular Alto	6 - 13 14 - 23 24 - 31	

Fuente: Elaboración Propia

1.10.3 Validación y confiabilidad del instrumento:

Validación: Hernández et al. (2010) Validez es el “Grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir”. (p. 201):
Para la validez de contenido de los cuestionarios para comunicación interna y cultura organizacional, se utilizará la validez de juicio de expertos.

Tabla 6 Correlaciones Ítem-Variable

Comunicación interna		Cultura organizacional	
N° ítems	r	N° ítems	r
1	0.39 VALIDO	1	0.70 VALIDO
2	0.53 VALIDO	2	0.44 VALIDO
3	0.37 VALIDO	3	0.63 VALIDO
4	0.60 VALIDO	4	0.65 VALIDO
5	0.35 VALIDO	5	0.73 VALIDO
6	0.41 VALIDO	6	0.67 VALIDO
7	0.41 VALIDO	7	0.81 VALIDO
8	0.39 VALIDO	8	0.76 VALIDO
9	0.35 VALIDO	9	0.70 VALIDO
10	0.28 VALIDO	10	0.78 VALIDO
11	0.58 VALIDO	11	0.37 VALIDO
12	0.73 VALIDO	12	0.45 VALIDO
13	0.55 VALIDO	13	0.68 VALIDO
14	0.79 VALIDO	14	0.75 VALIDO
15	0.62 VALIDO	15	0.64 VALIDO
16	0.39 VALIDO	16	0.52 VALIDO
17	0.55 VALIDO	17	0.47 VALIDO
18	0.42 VALIDO	18	0.40 VALIDO
19	0.65 VALIDO	19	0.44 VALIDO
20	0.66 VALIDO	20	0.56 VALIDO
21	0.39 VALIDO	21	0.87 VALIDO
22	0.55 VALIDO	22	0.83 VALIDO
23	0.38 VALIDO	23	0.81 VALIDO
24	0.68 VALIDO	24	0.78 VALIDO

Se aplicó la validez estadística, la r de Pearson, en la correlación ítems – total, los valores de los ítems cumplieron con el requisito de ser mayores a $r \geq 0.21.$, por lo que son considerados validos estadísticamente; es así que ambos instrumentos el cuestionario para medir comunicación interna y el cuestionario para medir cultura organizacional son válidos.

Confiabilidad: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto produce resultados iguales”. Hernández et al. (2010); Prueba piloto a un grupo para la fiabilidad de los cuestionarios para comunicación interna y cultura organizacional; será aplicado a otra institución educativa de iguales características, a un grupo de 10 sujetos; y poder determinar el coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach”.

La confiabilidad del instrumento sobre comunicación interna y cultura organizacional se determinará mediante el “Alfa de Cronbach”.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

S_i^2 : Sumadora de varianza de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

Comunicación interna		Cultura organizacional	
Alfa de Cronbach	N de elementos	Alfa de Cronbach	N de elementos
$\alpha=0.85$	24	$\alpha=0.88$	24

Como se puede apreciar en los cálculos anteriores ambos instrumentos, obtienen una elevada fiabilidad para ser aplicados a la muestra seleccionada. Se deduce que los instrumentos tienen una confiabilidad aceptable.

Hernández et al. (2010); sugirieron las siguientes escalas para evaluar el coeficiente de “Alfa de Cronbach”.

Escala de interpretación del coeficiente de confiabilidad

Nula	Muy baja	Baja	Regular	Aceptable	Elevada	Perfecta
←						→
0	0.10	0.25	0.5	0.75	0.90	1.00
0% de confiabilidad en la medición (está contaminada de error)						100% de confiabilidad en la medición (no hay error)

Fuente: (Hernández et al., 2010, p. 208)

1.11 Validez y confiabilidad

Validación:

La validación de los instrumentos, ha sido a través del juicio de expertos, donde 5 profesionales participaron y validaron dichos instrumentos, comprobando así la coherencia entre la variable, las dimensiones, indicadores, ítems y opciones de respuesta.

Confiabilidad:

Hernández et al. (2010) Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. (p. 200).

La confiabilidad de los instrumentos sobre comunicación interna y cultura organizacional, se determinará mediante el “Alfa de Cronbach”.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left(1 - \frac{S_i^2}{S_T^2} \right)$$

S_i^2 : Sumadora de varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

K: El número de ítems

(George & Mallery, 2003) sugirieron las siguientes escalas para evaluar el coeficiente de “Alfa de Cronbach”.

<u>Ecala</u>	<u>Categoría</u>
0,00	: Confiabilidad Nula.
0,51 a 0,60	: Confiabilidad Inaceptable
0,61 a 0,70	: Confiabilidad Cuestionable
0,71 a 0,80	: Confiabilidad Aceptable
0,81 a 0,90	: Confiabilidad Buena
0,91 a 0,99	: Confiabilidad Excelente
1.00	: Confiabilidad Perfecta

Se determina el grado de confiabilidad de la encuesta a alumnos y docentes, previa prueba piloto, a efectos de evitar la contaminación de la encuesta, según dimensiones, obteniendo resultados de fiabilidad significativa.

Tabla 7: Confiabilidad comunicación interna

<u>Resumen de procesamiento de casos</u>			
		<u>N</u>	<u>%</u>
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

<u>Estadísticas de fiabilidad</u>	
<u>Alfa de Cronbach</u>	<u>N de elementos</u>
,892	36

Tabla 8: Confiabilidad cultura organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	26

Se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0,892 para la variable comunicación interna y 0.900 para la variable cultura organizacional, los instrumentos tienen una buena confiabilidad y procede su aplicación inmediatamente

1.12 Método de análisis de datos

Las medidas descriptivas servirán para analizar cada una de las variables, tal cual las encontramos. Los datos en tablas y figuras. Son muy utilizadas para darnos a conocer el comportamiento individual de las variables.

Luego, comprobar la relación existente entre estas dos variables y de cada una de sus dimensiones, marcarán el inicio de nuestra comprobación de hipótesis. Es importante determinar esta relación, ya que la no existencia indicaría que no existe causa ni efecto entre ellas.

Para la comprobación de hipótesis el coeficiente de determinación ayudará a describir la relación y el grado de asociación entre estas dos variables. Esto ayudará a comprobar las hipótesis y a consolidar la presente investigación en la discusión y conclusiones finales.

1.13 Aspectos Éticos

Los datos obtenidos de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, guardarán la reserva del caso y el tratamiento ético respectivo, ya que se trata de Instituciones que gobiernan nuestras sociedades y ninguno de los empleados públicos estaría dispuesto a brindar información si no fuera este el caso.

III.RESULTADOS

1.14 Estadista descriptiva

En la siguiente tabla presentamos el consolidado para la variable cultura organizacional, de acuerdo a los datos obtenidos en función al instrumento aplicado al personal conformada por 7 docentes y 76 estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018.

Tabla 9 Comunicación Interna

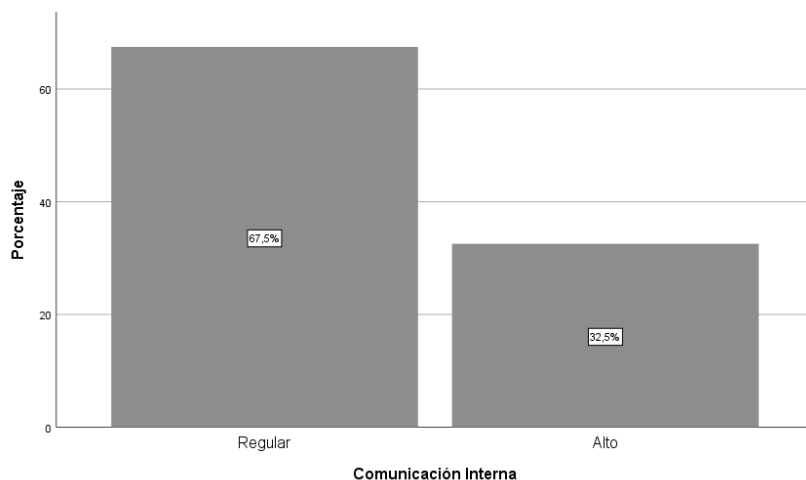
Comunicación Interna			
Frecuencia		Porcentaje	
Válido	Regular	56	68%
	Alto	27	32%
	Total	83	100%

Fuente: Aplicación del instrumento de Comunicación interna

Interpretación:

Según la Tabla N° 09 y la Figura N° 01, se puede apreciar que los niveles de la variable N° 1 comunicación interna de los 83 que conformado por 7 docentes y 76 estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018, de los cuales 56 encuestados que representa el 76.5% de la población en estudio, manifiestan tener un nivel regular, 27 encuestados que representan el 32.5% manifiestan tener un nivel alto de comunicación interna, concluyéndose así que los encuestados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018, presentan aun deficiencias en diferentes aspectos Esencial, Operativa, Estratégica y Cultura considerando que los trabajadores deben mejorar en diferentes aspectos para poder mejorar la comunicación interna en la institución.

Figura 1 Comunicación interna



Fuente: Tabla N° 07

Tabla 10 Niveles de dimension Esencial

		Dimension Esencial	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	75	90,4
	Alto	8	9,6
	Total	83	100,0

Fuente: Implicación de instrumentó de comunicación interna

Interpretación: Según la Tabla N° 10 y la Figura N° 02, se puede apreciar que los niveles de factores esenciales de la variable N° 1 comunicación interna de los 83 encuestados en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018, se obtiene 71 encuestados que representan el 85.5% de la población en estudio, manifiestan contar con un nivel de operatividad regular y 12 encuestados que representan un 14.5% manifiestan tener un nivel alto de operatividad en sus actividades, concluyendo así que los encuestados en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua,.

Figura 2 Dimensión esencial

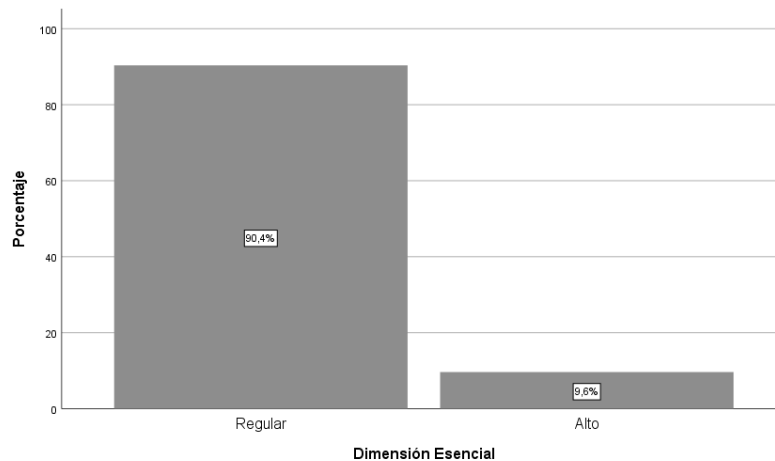


Tabla 11 Dimensión Operativa

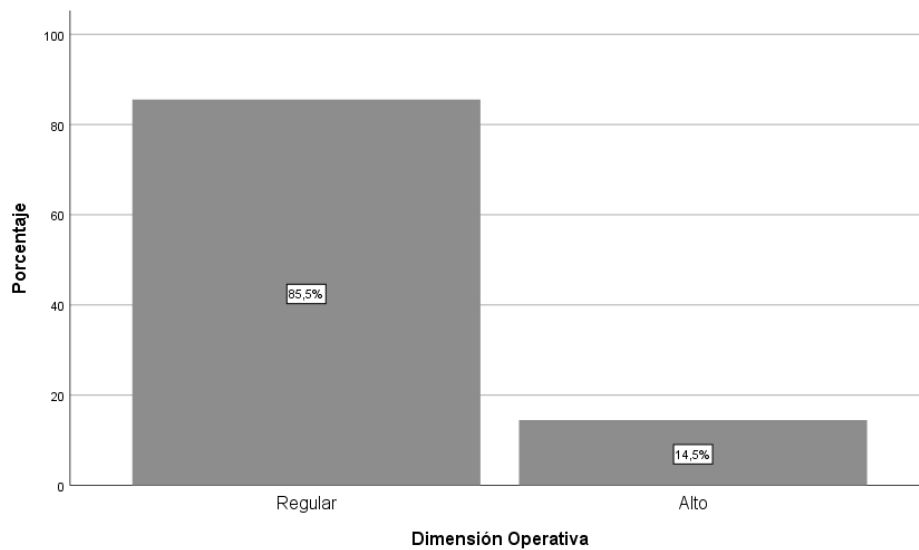
Dimensión Operativa			
Frecuencia		Porcentaje	
Válido	Regular	71	85,5
	Alto	12	14,5
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumentó Comunicación Interna

Interpretación: Según la Tabla N° 8 y la Figura 3, se puede apreciar que los niveles de operatividad de la variable N°1 comunicación interna de los 83 encuestados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, 71 encuestados que representan 85.5%, de la población de estudio, manifiestan tener un nivel de operatividad regular, seguido de un 14.5% equivalente a 12 encuestado manifiestan un nivel alto, por lo que podemos indicar que los encuestados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua no tienen clara la misión y visión de la institución, así mismo también se percibe que no conocen bien los objetivos y metas de la institución, así también podemos indicar que los

directivos también presentan deficiencias en estos aspectos, por lo que sería importante que se tome algunas medidas al respecto en cuanto al conocimiento y la identificación de los trabajadores, ya que es importante que los docentes y los alumnos puedan conocer bien estos aspectos de la institución y poder forjar las diferentes actividades para lograr los objetivos y metas.

Figura 3 Niveles de dimensión Operativa



Fuente: Tabla N° 08.

Tabla 12 Dimensión Estratégica

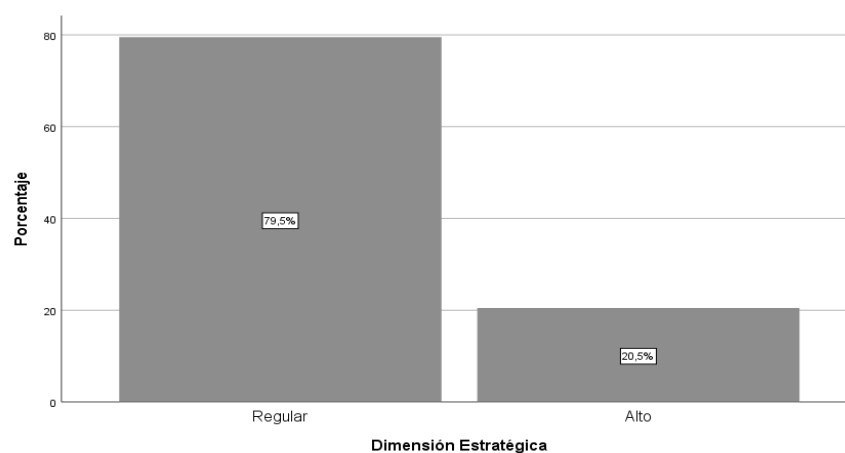
Dimensión Estratégica			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	66	79,5
	Alto	17	20,5
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de Comunicación interna

Interpretación: Según la Tabla N° 012 y la Figura N° 04, se puede apreciar que los niveles de la variable N° 1 comunicación interna de los trabajadores de los 83 encuestados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, de los cuales 66 encuestados que representan el 79.5% de la población en estudio, manifiestan desarrollar estrategias en las actividades encargadas de forma regular, muy de lejos del nivel alto con un 20.5% que representa a 17 encuestados dentro de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, por lo que podemos indicar que las condiciones en los diferentes aspectos si se presentan de manera adecuada, el nivel es regular también es alto y por ello recomienda poder mejorar aún más estos aspectos y poder llegar a una mejor comunicación horizontal entre los involucrados del área de estudio.

Figura 4 Nivel de Dimensión Estratégica



Fuente: Tabla N° 12

Tabla 13 Niveles de la dimensión cultura

		Dimensión Cultural	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	76	91,6
	Alto	7	8,4
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de Comunicación interna

Interpretación: Según la Tabla N° 10 y la Figura N° 05, se puede apreciar que los niveles de la variable N° 1 comunicación interna de los 83 encuestados entre alumnos y docentes en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, de los cuales 76 encuestados que representan un 91.6%, de la población en estudio, manifiesta tener un nivel regular de nivel de cultura, y 7 encuestados que representan un 8.4% de la misma institución manifiestan tener un alto nivel de cultura concluyéndose así que los encuestados de la institución materia de estudio, presentan deficiencias en diferentes aspectos como implicación, consistencia, adaptabilidad y misión, considerando que los encuestados deben mejorar en diferentes aspectos para poder mejorar su nivel de cultura en la institución.

Figura 5 Nivel de Dimensión de Cultura

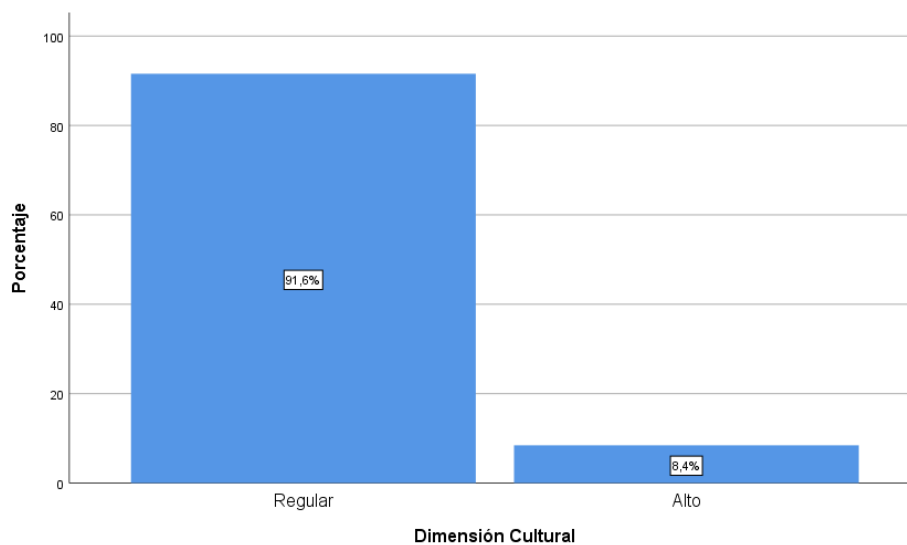


Tabla 14 Cultura Organizacional

		Cultura Organizacional	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	67	80,7
	Alto	16	19,3
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de la Cultura Organizacional

Según la Tabla N° 11 y la Figura N° 6, se puede apreciar que los niveles de la variable N° 2 cultura organizacional de los 83 encuestados de entre alumnos y docentes en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, de los cuales 67 encuestados que representan un 80.7% de la población en estudio, manifiestan un regular nivel de cultura organizacional,, seguido muy lejos del nivel alto de cultura organizacional que representa el 19.3% de 16 encuestados entre alumnos y docentes en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, por lo que podemos deducir que los encuestados de la institución tienen un clima organización regular, considerando los siguientes dimensiones en innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia los resultados y orientación hacia el equipo. Lo cual nos permite indicar que las condiciones en los diferentes aspectos si se presentan de manera adecuada, sin embargo, el nivel regular también es alto y por ello se recomienda poder mejorar aún más estos aspectos y poder llegar a un clima organizacional muy buena que es lo ideal.

Figura 6 Nivel de Dimensión Cultura Organizacional

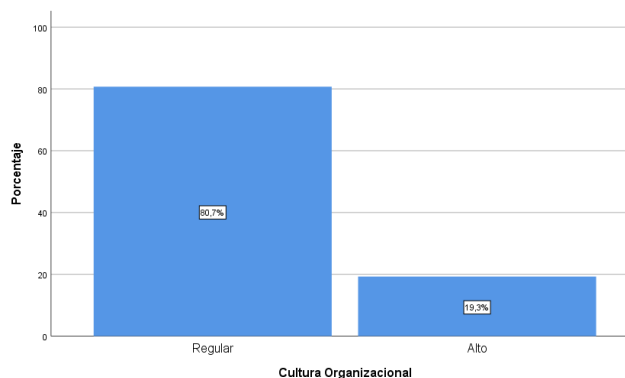


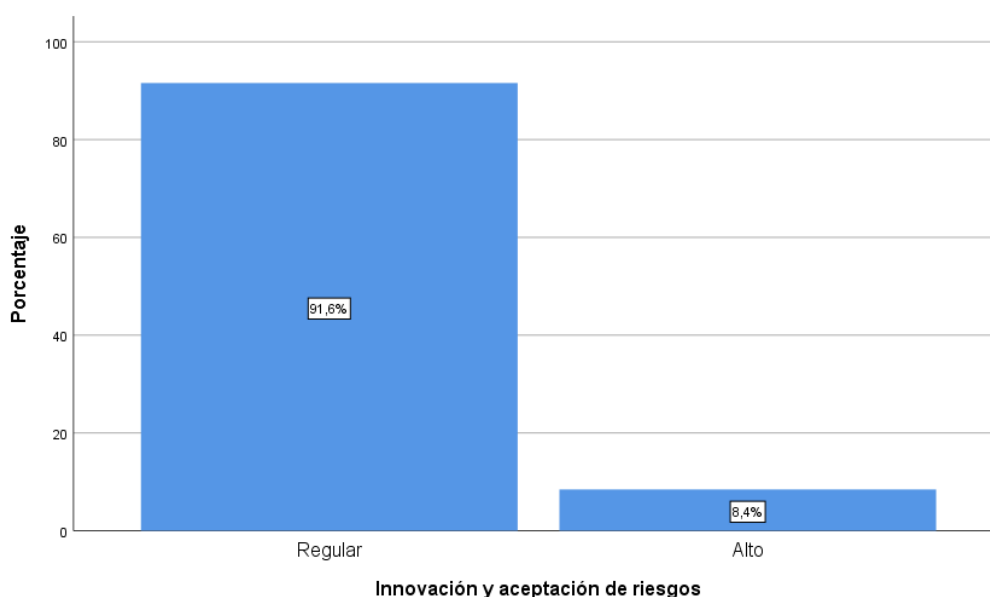
Tabla 15 Innovación y aceptación de riesgos

Innovación y aceptación de riesgos			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	76	91,6
	Alto	7	8,4
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de la Cultura Organizacional

Interpretación: Según la Tabla N° 12 y la Figura N° 07, se puede apreciar que los niveles de la dimensión Innovación y aceptación de riesgos de trabajo de la variable N° 2 cultura organizacional de los 83 encuestados entre alumnos y docentes en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, de los cuales 76 encuestados de la institución representa un 91.6%, de la población en estudio, manifiestan tener un nivel de innovación y aceptación de riesgo regular, seguida del 8.4% que representa ha 7 encuestado, por lo que se concluye que los encuestado entre alumnos y docentes existe un regular innovación y así mismo se encuentran bien identificados en las áreas de riesgos de la institución donde laboran.

Figura 7 Nivel de Dimensión innovación y aceptación de riesgos



Fuente: Tabla 12

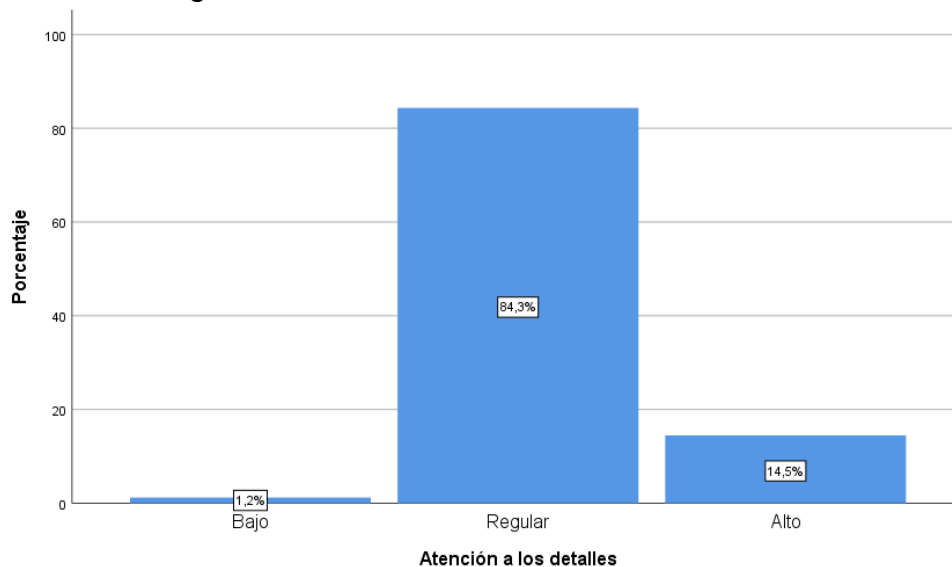
Tabla 16 Atención a los detalles

Atención a los detalles		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo	1	1,2
	Regular	70	84,3
	Alto	12	14,5
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de la Cultura Organizacional

Interpretación: Según la Tabla N° 16 y la Figura 8, se puede apreciar que los niveles de la dimensión Atención a los detalles de la variable N° 2 de los 83 encuestados de entre alumnos y docentes en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, de los cuales 70 encuestados que representan un 84.3% de la población en estudio, manifiestan tener un nivel de atención a los detalles es regular, seguido del nivel alto con un 14.5% y finalmente un 1.2% que representa 1 encuestado indica que es bajo la atención a los detalles, por lo que podemos deducir que los encuestados indican cumplir satisfactoriamente con sus horarios de trabajo, también identifican que se encuentran regularmente identificados con la institución.

Figura 8 Nivel de dimensión de atención a los detalles



Fuente: Tabla N° 16

Tabla 17 Niveles de la dimensión , orientados a los resultados

Orientación hacia los resultados			
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	70	84,3
	Alto	13	15,7
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de la Cultura Organizacional

Interpretación: Según la Tabla N° 17 y la Figura N° 09, se puede apreciar que los niveles de la dimensión instruemntop cultura organizacional de la variable N° 2 orientado a los resultados de los 83 encuestados , de los cuales 70 encuestados que representa 84.3%, de la poblacion en estudio, mnifiesta tener un nivel relugar en los resultados, seguido del nivel alto con un 15.7% que representa 13 encuestados, que muestra un alto nivel de logro de metas obteniendo resultados en sus actividades programadas, por lo que podemos deducir que la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, por lo que es necesario fortalecer las capacidades a fin de lograr mayores resultados programados en sus diferentes actividades, por lo que se sugiere a los alumnos y docentes mejorar estos aspectos y lograr buenas relaciones interpersonales ya que este aspecto es muy importante para el desarrollo y éxito de toda institución.

Figura 9 Nivel de Dimensión orientado a los resultados

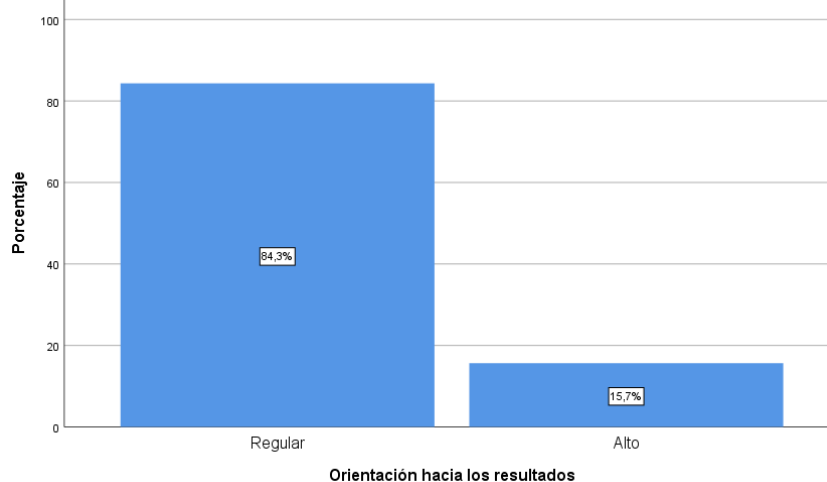


Tabla 18 Niveles de la dimensión orientado hacia el equipo

		Orientación hacia el equipo	
		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	77	92,8
	Alto	6	7,2
	Total	83	100,0

Fuente: Aplicación del instrumento de la Cultura Organizacional

Según la Tabla N° 15 y la Figura N° 10, se puede apreciar que los niveles de la dimensión orientado hacia el equipo del trabajo de la variable N° 2 Cultura Organizacional de los 83 trabajadores de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, de los cuales 77 encuestados que representa el 92.8% de la población de estudio, manifiestan tener un nivel regular articulación orientado al desarrollo de actividades en equipo, seguido del alta participación con un 7.2% que representa 6 encuestados, por lo que concluimos no se encuentran motivados en el desarrollo de una cultura organizacional, no se involucran en los equipos de trabajo, así también no existe reconocimiento alguno de los superiores, las opiniones que vierten los encuestados no son consideradas, también sienten que la institución no le permitirá poder seguir desarrollándose y fortaleciendo sus capacidades y habilidades, por lo que se sugiere a la institución también mejorar estos aspectos entre alumnos y docentes pueda mostrar mayor interés y más reconocimiento de los superiores.

Figura 10 Dimensión orientado hacia el equipo

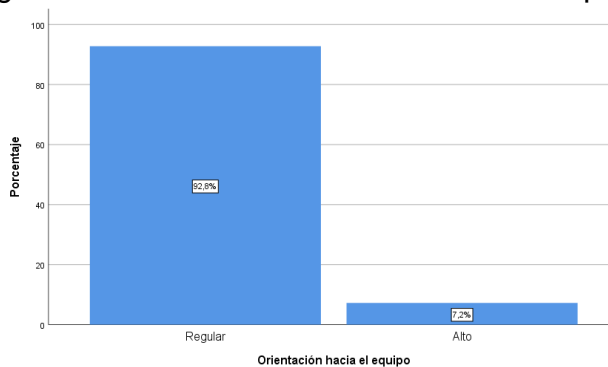


Figura: Tabla 18

1.15 Contratación de hipótesis

Según (Oseda, Hurtado, Chavéz, & Navarro, 2018) indican el procedimientos a realizar para determinar la rho de Spearman y así determinar el grado de correlación de las variables involucradas tanto en la hipótesis general y específicas, por lo que procedemos a presentar siguiente.

a. Prueba de normalidad de datos

Tabla 19 Pruebas de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación Interna	,161	83	,000	,898	83	,000
Cultura Organizacional	,187	83	,000	,881	83	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Como los p-valor = 0.000 de Kolmogorov-Smirnov son menores al 0.05, entonces los datos evidencian que tienden a la distribución normal, por tanto se debe utilizar el coeficiente de correlación de Pearson para contrastar las hipótesis de investigación.

Tabla N 20

Correlaciones

		Comunicación Interna	Cultura Organizacional
Comunicación Interna	Correlación de Pearson	1	,677**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	,677**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Fuente: Base de datos procesada

“r” de pearson = 0,677

Teniendo como referencia a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) presenta la siguiente tabla para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Dado que el coeficiente de correlación de r de Pearson es 0,677 entonces se considera una correlación positiva media. Procederemos ahora con la contrastación de la hipótesis general.

a) Planteamiento de hipótesis general

Hipótesis nula: H_0 : No, Existe relación directa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

Hipótesis alterna: H_1 : Existe relación directa entre la comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Dado que (p-valor: $0,000 < 0,050$)

Conclusión estadística: Terminamos concluyendo que la comunicación interna se relaciona directa, pero manera media con la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

Contratación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica 01

Tabla 21

Correlaciones

		Cultura Organizacional	Esencial
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,571**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Esencial	Correlación de Pearson	,571**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Fuente: Base de datos procesada

“r” de Pearson = 0,571

Teniendo como referencia a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) presenta la siguiente tabla para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Dado que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,571 entonces se considera como una correlación positiva media. procederemos ahora con la contratación de la hipótesis específica 1.

Planteamiento de hipótesis

Hipótesis nula: No, Existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Dado que (p-valor: $0,000 < 0,05$)

Conclusión estadística

Terminamos concluyendo que Existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional, pero de manera media en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad

Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis específica 2:

Tabla 22

Correlaciones

		Cultura Organizacional	Operativa
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,562**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Operativa	Correlación de Pearson	,562**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Fuente: Base de datos procesada

“r” de Pearson = 0,562

Teniendo como referencia a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) presenta la siguiente tabla para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Dado que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,562 entonces se considera como una correlación positiva media. procederemos ahora con la contratación de la hipótesis específica 2.

Hipótesis nula: No, Existe relación directa entre la Dimensión Operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación directa entre la Dimensión Operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Dado que (p-valor: $0,000 < 0,05$)

Conclusión estadística

Termínanos concluyendo que Existe relación directa entre la Dimensión Operativa y la Cultura organizacional, pero de manera media en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis específica 3

Tabla 23

		Correlaciones	
		Cultura Organizacional	Estrategica
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,435**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	83	83
Estrategica	Correlación de Pearson	,435**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	83	83

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

Fuente: Base de datos procesada

“r” de Pearson = 0,435

Teniendo como referencia a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) presenta la siguiente tabla para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Dado que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,435 entonces se considera como una correlación positiva débil. procederemos ahora con la contrastación de la hipótesis específica 3.

Hipótesis nula: No, Existe relación directa entre la Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación directa entre la Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Dado que (p-valor: $0,000 < 0,05$)

Conclusión estadística

Terminamos concluyendo que Existe relación directa entre la Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional, pero de manera débil en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis específica 4

Tabla 24

		Cultura Organizacional	Cultural
Cultura Organizacional	Correlación de Pearson	1	,272*
	Sig. (bilateral)		,013
	N	83	83
Cultural	Correlación de Pearson	,272*	1
	Sig. (bilateral)	,013	
	N	83	83

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Base de datos procesada

r" de Pearson = 0,272

Teniendo como referencia a (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006) presenta la siguiente tabla para determinar el nivel de correlación entre las variables de estudio aplicando el coeficiente de correlación de Pearson:

Correlación negativa perfecta: -1
Correlación negativa muy fuerte: -0,90 a -0,99
Correlación negativa fuerte: -0,75 a -0,89
Correlación negativa media: -0,50 a -0,74
Correlación negativa débil: -0,25 a -0,49
Correlación negativa muy débil: -0,10 a -0,24
No existe correlación alguna: -0,09 a +0,09
Correlación positiva muy débil: +0,10 a +0,24
Correlación positiva débil: +0,25 a +0,49
Correlación positiva media: +0,50 a +0,74
Correlación positiva fuerte: +0,75 a +0,89
Correlación positiva muy fuerte: +0,90 a +0,99
Correlación positiva perfecta: +1

Dado que el coeficiente de correlación de Pearson es 0,272 entonces se considera como una correlación positiva débil. procederemos ahora con la contrastación de la hipótesis específica 4.

Hipótesis nula: No, Existe relación directa entre la Dimensión Cultura y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Hipótesis alterna: Existe relación directa entre la Dimensión Cultura y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Nivel de significancia o riesgo: $\alpha=0,05$.

Decisión estadística: Dado que (p-valor: $0,013 < 0,05$)

Conclusión estadística

Termínanos concluyendo que Existe relación directa entre la Dimensión Cultura y la Cultura organizacional, pero de manera débil en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

IV. DISCUSION

- a. Luego del análisis de los resultados procedemos a realizar la discusión de los mismos teniendo en cuenta lo establecido tanto en antecedentes como en el marco teórico; así tenemos que en nuestro trabajo de investigación nos planteamos la hipótesis general siguiente: Existe relación directa entre la comunicación interna y la cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, pero esta relación es de nivel medio, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de "r" de Pearson = 0,677; y un nivel de significancia de $p = 0,000$; que indica que mientras mejor es la comunicación interna mejor será la cultura organizacional. La cual se reafirma son los resultados encontrados en la tesis presentada por (Rojas, Rojas, & Tavera, 2017), la cual titula: Cultura organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la Universidad Marcelino Champagnat", donde tiene como objetivo establecer la relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, con una población de estudio de 124 trabajadores de la Universidad, donde se concluye que sí existe relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral , así como entre sus dimensiones carisma marista, normas institucionales y las dimensiones de satisfacción laboral. También podemos señalar a (Esteba, 2014), que de acuerdo a su tesis titulada: Cultura organizacional, compromiso cristiano y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Peruana Unión de la ciudad de Lima, Perú 2013, con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso cristiano, cuya muestra fue de 202 docentes seleccionados, llegando a las siguientes conclusiones: los docentes manifestaron tener nivel alto de compromiso organizacional, también se ha identificado un menor nivel en cuanto al compromiso cristiano considerando que esta variable está más ligada a los directivos de la institución, por tanto encontró la relación que predomina entre el compromiso y la satisfacción laboral en los docentes, ya que tiene que ver

mucho las condiciones bajo las cuales se desarrollan las labores asignadas , diversos factores son determinantes para encontrar una buena satisfacción, también se consideran aspectos externos que también influyen, así también podemos citar a (Nuñez, 2016), quien en su tesis titulada: Influencia de la cultura y clima organizacional en la satisfacción de la atención percibida por los usuarios de consulta externa del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguin Escobedo EsSalud, Arequipa - 2015, teniendo como objetivo identificar la relación entre la cultura y clima organizacional, esta investigación se llevó a cabo con 84 colaboradores y 225 usuarios de consulta externa, llegando a la conclusión que los colaboradores que trabajan en servicio externo demuestran alto nivel de cultura y clima organizacional, por tanto los usuarios indicaron que la atención recibida es buena. Podemos indicar también que sí existe relación entre la cultura, clima con la satisfacción de los usuarios ya que cuando un trabajador demuestra buena cultura y es atento con los usuarios entonces este se siente satisfecho con el servicio recibido, por tanto hay que tener en cuenta los diferentes aspectos de trato, amabilidad y servicio hacia los demás, para generar así también una buena imagen de la institución, así también se sustenta en la teoría planteada por (Hellriegel & Slocum, 2010) quien define a la organizacional como el conjunto de “valores, creencias y actitudes que han aprendido” y comparten los miembros de una organización. En ese sentido, una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas a los cuales, aunque permanecen activas durante todo el día, día tras día, no es fácil acceder. Para un trabajador nuevo, identificarla y descubrir los aspectos más propios de cada organización puede tardar un tiempo no necesariamente igual en todos, por ello es necesario la cultura de apoyar y ser solidario entre los compañeros de trabajo para poder lograr que todos se involucren y logren los objetivos deseados.

- b. De acuerdo a nuestra hipótesis 01 que nos planteamos la cual indica: existe relación entre la dimensión esencial y cultura organizacional en la

Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018., lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de "r" de Pearson = 0,571; y un nivel de significancia de $p = 0,000$; que indica que es menor a 0,05 por tanto existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura Organizacional, entonces rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna. Lo cual nos manifiesta que la dimensión esencial se relaciona con la cultura organizacional es decir que mientras mayor identificación misión y visión de

la institución se exprese mejor el desarrollo de la cultura organizacional los involucrados entendiendo como cultura desde el punto de vista de nuestras conductas, nuestros principios, nuestras creencias, también los sentimientos y emociones son parte de nuestra cultura que permiten que podamos encontrar un buen ambiente de trabajo donde todos podamos involucrarnos en nuestra tareas y así hacer grande una institución, estos resultados también podemos indicar que coinciden con los señalado por (Hinojosa, 2010), en su tesis titulada: Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del Colegio Sagrados Corazones padres franceses, de la Universidad de playa ancha, donde se analiza el clima organizacional y la satisfacción de los docentes de la institución donde participaron 85 profesores que laboran en dicha institución. La muestra de estudio estuvo conformada por los 85 docentes de la institución, llegando a la conclusión que la satisfacción laboral también influye mucho en el clima organizacional de la institución, ya que mientras más satisfecho se encuentre un trabajador en su lugar de trabajo, mejor será su entrega cumplimiento eficientemente de sus labores y contribuyendo a mejorar y cumplir con los objetivos propuestos en la institución. Estos resultados se sustentan en la teoría planteada por (Robins & Judge, 2013). Quien indica cualquier organización posee una cultura cuya influencia sobre las actitudes y el comportamiento de sus miembros, dependerá de la solidez con que haya arraigado en la organización. Sin embargo, estos autores

reconocen que en todas las organizaciones el hecho de contar con una cultura organizacional firme entraña una connotación positiva. En algunos casos, puede convertirse en un serio obstáculo ante las iniciativas de cambio. Considerando que el ambiente de trabajo es uno de los factores más importantes en la labor diaria que se aprecia en la empresa, sin embargo, las características que la evidencian son difíciles de precisar. Podrían ser de naturaleza intangible o tangible, y se ha puesto de manifiesto que influye de una manera notoria en la productividad y en la vida personal de los empleados. Es claro que el ambiente de trabajo es determinante en las relaciones de trabajo, pero ¿qué define el ambiente de trabajo? Desde el punto de vista de los trabajadores, el clima laboral es el conjunto de condiciones que contribuye a lograr la satisfacción en el trabajo. Desde el punto de vista de la empresa, en cambio, puede definirse como aquello que hace que el empleado sea más productivo.

- c. De acuerdo a nuestra hipótesis 02 que nos planteamos la cual indica: existe relación directa débil entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, llegándose a la conclusión que existe relación entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de "r" de Pearson = 0,562; y un nivel de significancia de $p = 0,00$; que indica que es menor a 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la acepta la hipótesis alternas nula. Asi también dentro de las conclusiones a las cuales se arribó con el estudio tenemos: El profesorado percibe la "cultura", el "clima", el "liderazgo" y la "satisfacción laboral" de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Se siente poco presionado y controlado, con buenas relaciones con los compañeros, apoyado por el subdirector, comprometido con su función, quejoso del salario, reconocedor de la falta de innovación y satisfecho con su trabajo; Las dimensiones de "cultura" que más

diferencian a los centros públicos y privados son compromiso, equidad y reconocimiento del esfuerzo, a favor de los privados. El liderazgo “participativo” (alto apoyo y poca dirección) manifestado como preferente por el director, presenta una correlación alta con las variables de “cultura”, “clima”, “liderazgo” y “satisfacción laboral”, del profesorado, signo de una gran correspondencia entre ellos. La “cultura” percibida por el profesorado y especialmente las dimensiones de compromiso, comunicación y reconocimiento del esfuerzo mantienen una correlación significativa media con el rendimiento del alumnado. Podemos mencionar también que El bienestar laboral podemos conceptualizar como un cúmulo de situaciones vividas bien organizadas en cuanto al nivel de aprendizaje (intencionales y con propósitos) que se presentan en una institución en un tiempo determinado con la finalidad de crear nuevas oportunidades de mejoras en el desempeño y desarrollo humano. El desarrollo y crecimiento del personal se manifiesta como el resultado acumulado de las diversas interacciones diarias entre el trabajador y el administrador. Es un proceso continuo que se desarrolla durante un largo período de tiempo. Se necesita paciencia y una perspectiva amplia por parte del administrador. El aspecto de mayor importancia en desarrollar la capacidad del personal es crear un ambiente o entorno en el que se pueda lograr la comunicación fluida, cooperación y un intercambio abierto de ideas.

- d. De acuerdo a la hipótesis 03 la cual se planteó de la siguiente manera: existe relación directa entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de “r” de Pearson = 0,435; y un nivel de significancia de $p = 0,00$; que indica que es menor a 0,05 por tanto se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la acepta la hipótesis alterna.

La organizacional mejor serán las relaciones interpersonales. Mostrando que la cultura organizacional se relaciona en forma directa con las

relaciones interpersonales considerando que los integrantes de una institución deben estar comunicados permanentemente, para poder llegar mejor a las soluciones de los inconvenientes que se pueden presentar entre los trabajadores de una institución, así también podemos mencionar que lo investigado por (Mino, 2016), en su tesis titulada: Liderazgo y Satisfacción laboral en la facultad de ciencias contables financieras y administrativas de la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote - 2014, donde se tiene como objetivo identificar el nivel de relación entre satisfacción laboral y liderazgo del personal docente y administrativo. Llegando a la conclusión que los docentes manifiestan tener una satisfacción alta, demostrando también que existe relación entre liderazgo y satisfacción laboral en los profesionales de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Sin embargo se debe indicar que en las dimensiones remuneración y horario de trabajo el nivel es bajo es decir que no se encuentran satisfechos en estos dos aspectos sin embargo al final nos da una satisfacción alta y una correlación positiva entre ambas variables de estudio, por lo que estos resultados enriquecen los resultados presentados en la presente investigación, así podemos señalar lo sustentado por (Yilmaz & Ergun, 2008). Quien indica que como el conjunto de principios fundamentales, asunciones, valores, actitudes y comportamientos de los miembros de la organización, que dan forma a los procedimientos de la organización, unifican las capacidades organizacionales en un todo consistente, provee soluciones a los problemas que afronta la organización, y estorba o facilita el logro de las metas de la organización. Considerando también que las relaciones personales son definidas como un grupo de interacciones entre dos o más colaboradores de una institución, las cuales forman parte de un nivel eficaz para la comunicación, donde se pueda expresar sentimientos y diversas opiniones entre los colaboradores de una institución. Estas relaciones personales se considera también como el origen de nuevas oportunidades, unión, distracción entre las personas, también es considerado como una fuente de aprendizaje él puede generar

sentimientos de molestia e incomodidad entre las personas, las relaciones interpersonales son consideradas como un medio adecuado para el buen trato humano, comportamiento social y satisfacción de curiosidades. Por lo que las relaciones interpersonales en los trabajadores se consideran como el nivel de compartir, de laborar en un ambiente adecuado y también donde se pueda confluir entre las personas ya sea en forma negativa o positiva con los demás, también podemos indicar que en esto intervienen factores de principios, cultura, valores y personalidad entre otros.

- e. De acuerdo a la hipótesis 04 la cual se planteó de la siguiente manera: existe relación directa entre dimensión cultura y la cultura organizacional valoración en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. Llegándose a la conclusión que si existe relación directa entre dimensión cultural y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. pero esta relación es de nivel media, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de r de Pearson = 0,272 y un nivel de significancia de $p = 0,013$; que indica que mientras mejor es la cultura organizacional mejor será la valoración del trabajo. Nos indica que la cultura organizacional se relaciona con la valoración del trabajo entendiéndose que los trabajadores siempre necesitan ser reconocidos por sus resultados presentados, por las iniciativas brindadas por los trabajadores, por las innovaciones que se pueda presentar, este tipo de actitudes fortalece más al trabajador y se siente más motivado para poder desarrollar su tareas y aportar eficientemente al éxito de la institución. Así podemos indicar también que (Meneses, 2011), en su tesis titulada: La cultura organizacional y las competencias de gestión en los sistemas de coordinación educativa artística en Madeira de la Universidad de Cádiz, Portugal, la cual tiene como objetivo determinar el nivel de Cultura y Clima Organizacional y las Competencias de Gestión de los Líderes como guías de la inspiración en los trabajadores, donde la población objeto de estudio está compuesta por 197 trabajadores entre dirigentes y

coordinadores intermedios, docentes, asistentes técnicos y asistentes operacionales, llegándose a las siguientes conclusiones: en cuanto a la motivación laboral considera que la institución presenta condiciones de trabajo satisfactorias, también les permite desenvolverse para lograr sus objetivos personales y profesionales, existencia de un ambiente de cooperación entre los compañeros de trabajo, esto les permite poder cumplir con sus labores en forma adecuada. Así también en cuanto a cultura manifiestan que cuentan con apoyo constante, en la resolución de problemas, buen ambiente de trabajo y reconocimiento por las actitudes. Así también podemos indicar que en el transcurso de la rutina laboral acontecen numerosos momentos profesionales, donde se viven momentos de aciertos profesionales y errores en las tareas. Si bien normalmente existe una normativa interna tendiente a contemplar o saber qué hacer frente a errores profesionales; es también de gran importancia a hacer y reconocer la actividad profesional cuando se producen a ciertos o muestras de valor agregado. A menudo, los trabajadores esperan de las instituciones algunos gestos como la valoración del trabajo realizado para poder mejorar las condiciones de trabajo. Esto se sustenta en lo planteado por (Robins & Judge, 2013) quien hace referencia a la satisfacción laboral a la forma de cómo se siente una determinada persona en el trabajo. Ello involucra varios aspectos, como estilo de supervisión, salario, condiciones del trabajo, compañeros de labor, oportunidades de promoción, etc. Por ser una conducta que se manifiesta, la Satisfacción Laboral es una tendencia relativamente estable para responder de una manera consistente al trabajo que desarrolla la persona. Está basada en los valores y creencias desarrollados por el propio individuo hacia su trabajo. Considerando también que la valoración del trabajo considera varios objetivos como: El mejorar y mantener el buen desempeño de los integrantes del personal, la motivación y satisfacción en el trabajo desarrollado. El incentivar la mejoraría el entorno a través de una activa interacción positiva entre los trabajadores y sus inmediatos superiores.

Dar el cumplimiento a los lineamientos establecidos con respecto a la documentación y validación de las decisiones relacionadas al personal.

V. CONCLUSIONES

1. Encontramos como conclusión general que existe relación directa media entre comunicación interna y cultura organizacional en en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, con un coeficiente de “r” de Pearson = 0,667; un valor $p = 0,000$; por lo que aceptamos la hipótesis alterna y rechazamos la hipótesis nula.
2. En cuanto a la hipótesis específica 1, encontramos que existe relación entre la dimensión esencial y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018., lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de “r” de Pearson = 0,571; y un nivel de significancia de $p = 0,000$; que indica que es mayor a 0,05 por tanto que rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna.
3. En cuanto a la hipótesis específica 2, encontramos que nos planteamos la cual indica: existe relación directa débil entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, llegándose a la conclusión que existe relación entre la dimensión operativa y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018 , lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de r de Pearson = 0,562; y un nivel de significancia de $p = 0,00$; que indica que es menor a 0,05 por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.
- 4 En cuanto a la hipótesis específica 3, encontramos que existe directa entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. llegándose a la conclusión que si existe

relación directa entre dimensión estratégica y la cultura organizacional en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, pero esta relación es de nivel media, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de "r" de Pearson = 0,435; y un nivel de significancia de $p = 0,000$; que indica que es menor a 0,05 por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

En cuanto a la hipótesis específica 4, existe relación directa entre dimensión cultura y la cultura organizacional valoración en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. Llegándose a la conclusión que si existe relación directa entre dimensión cultural y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018. pero esta relación es de nivel media, lo cual se encuentra corroborado por los datos siguientes un coeficiente de "r" de Pearson = 0,272; y un nivel de significancia de $p = 0,013$; que indica que es menor a 0,05 por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

VI. RECOMENDACIONES

1. A las autoridades de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, trabajar el equipo multidisciplinario y asumir las responsabilidades que le compete cada uno para llegar a cumplir los objetivos esencial, operativa, estratégica y cultura establecido en las políticas de ley Universitaria, en la escuela materia de estudio de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.
2. A las autoridades de la Universidad, se recomienda darle más impulso al tema de comunicación interna para lograr mayor integración de los mismos, afín de mejorar las capacidades y fortalezas de la escuela profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social, de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.
3. Al personal profesional y colaboradores de la Universidad Nacional de Moquegua, debe lograr atender las expectativas de los usuarios y además optimizar los recursos de la comunidad universitaria, para lograr las funciones establecidas en la ley universitaria.
4. A los futuros investigadores, replicar la presente investigación en otras escuelas profesionales de las universidades de la zona sur del país.

VII. REFERENCIAS

Abravanel, H; Allaire, Y; Firsirotu, M; Hobbs, B; Poupart, R; Simard, J. (1992). *Cultura organizacional*. Bogotá, Legis.

Arbaiza, I. (2014) *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. 1a. ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.

Argyris, C. (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid, Díaz de Santos.

Atalaya M. (1999). *Satisfacción Laboral y Productividad*. Revista de la Facultad de Psicología de la Universidad Mayor de San Marcos, Año III.

Balarezo, B. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*. [Tesis] Universidad Técnica de Ambato.

Bock, P. (1977). *Introducción a la moderna antropología cultural*. México, Fondo de Cultura Económica.

Bolívar, A. (2000). *El liderazgo compartido según Peter Senge*. En: Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de centros Educativos. ICE: Universidad de Deusto. Bilbao: Ediciones Mensajero.

Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.

Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*. España. Universidad Rovira Virgili – Tarragona.

Carbajal, K. (2015). *Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de estadística y Censos-INEC*. [Tesis] Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Castro C. (2006). *Clima organizacional y productividad: el papel inspirador de la supervisión*. Consultor Profesional. Psico Consult C.A. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/>

Chiavenato I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. ed.). Bogotá, Colombia: McGr Inmaculada.

Delgado, M. (1999). *El liderazgo educativo en los centros docentes*. Madrid: Aula Abierta.

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México, Trillas.

Flores J. (1989). *El comportamiento Humano en las Organizaciones*, Lima – Perú, – Universidad del Pacífico.

Formanchuk, A. (2015). *Cómo hacer un plan de comunicación interna: el modelo de las 7 dimensiones*. Recuperado de <http://formanchuk.com.ar/todosignifica/comunicacion-interna-7-dimensiones/>

Goleman. D. Boyatzis, r. & mckee, a. (2002). *El Líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés.

Gómez L., & Belkin D. (2002). *Administración*. Primera edición. España: editorial MC Gran.

Gómez L., & Belkin D. (2002). *Administración*. Primera edición. España: editorial MC Gran.

Hernández S. Fernández C. & Baptista L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición Editorial. México. McGraw-Hill.

Kaplan, R. Saccuzzo, D. (2006) *Pruebas Psicológicas: Principios, aplicaciones y temas* (6ta edición). México: Thompson

Lite, M.(2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Navarra.

López, L. (2014). *La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014*. [Tesis] Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas – Perú.

- Márquez M. (2006). *Satisfacción laboral*. Comunidad Latina de estudiantes de negocios, Gestión Polis, 2002. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com>
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, n.º 24(4) .
- Quiroga, D. (2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali*. [Artículo] Univ. Empresa, Bogotá (Colombia) 6 (13): 9-36, julio-diciembre de 2007.
- Rivera, C.; Sánchez, C. (2012). *Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional*. [Artículo] Universidad de la Sabana.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
- 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] Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Sabino, A. (2009). *Metodología de la Investigación*. Caracas. Editorial Nuevo Mundo.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona, Gránica.
- Serrano, F. (2007). *La Comunicación Interna*. Recuperado de:
www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf
- Slocum, H., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Octava edición. México: Editorial Thopson
- Soto, R. (2003). *Liderazgo del Triunfador* Editora y distribuidora palomino E.I.R.L. Primera Edición, Lima – Perú.
- Stephan P., Couler, M.(2000). *Administración*. Sexta edición. México: Editorial Pearson.

Stephan P., Couler, M.(2000). *Administración*. Sexta edición. México: Editorial Pearson.

Valdez R (2007). *Desarrollo organizacional y comunicación organizacional*. Monterrey México.

Vargas, M. (2015). *La Influencia de la Comunicación Interna en el Fortalecimiento Organizacional de la Empresa Ichi Perú SAC en el año 2015 – Primer Semestre*. [Tesis] Universidad San Agustín de Arequipa.

Vásquez, S. (2004). *Educación en valores*. Lima: Universidad Peruana Unión.

Zeballos, M. (2015). *Clima institucional y desempeño laboral de los Trabajadores de la gerencia de administración general de la Municipalidad Provincial Mariscal Nieto, Moquegua – 2015*; [Tesis] Universidad Cesar Vallejo.

Zerilli, A. (1992). *Fundamento de organización y dirección general*. Deusto Bilbao.

ANEXOS

ANEXO N° 01:
MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018					
PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿Qué relación existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?</p> <p>PROBLEMAS ESPECÍFICOS: P.E.1 ¿Qué relación existe entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?</p> <p>P.E.2 ¿Qué relación existe entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?</p> <p>P.E.3 ¿Qué relación existe entre la Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?</p> <p>P.E.4 ¿Qué relación existe entre la Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS: O.E.1 Conocer la relación que existe entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>O.E.2 Conocer la relación que existe entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018</p> <p>O.E.3 Conocer la relación que existe entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>O.E.4 Conocer la relación que existe entre Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p>	<p>ANTECEDENTES A NIVEL DE NACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universidad San Agustín de Arequipa. (Vargas, 2015), “ La Influencia de la Comunicación Interna en el Fortalecimiento Organizacional de la Empresa Ichi Perú SAC en el año 2015 – Primer Semestre ” • Universidad Nacional José María Arguedas. (López, 2015), “ La Comunicación Organizacional como Ventaja Competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014” • Universidad Cesar Vallejo. (Zeballos, 2015), “Relación entre clima institucional y desempeño laboral ” <p>A NIVEL INTERNACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Univ. Empresa, Bogotá. (Quiroga, 2007); “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali” Colombia ” • Universidad De La Sabana (Rivera y Sánchez, 2012) “Importancia de la Comunicación dentro de la Cultura Organizacional”. • Universidad Técnica de Ambato. (Balarezo, 2014), “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive”. • Pontificia Universidad Católica del Ecuador .(Carbajal, 2015), “ Plan de Comunicación Interna para Fortalecer la Cultura Organizacional del Instituto Nacional de estadística y Censos-INEC” 	<p>HIPÓTESIS PRINCIPAL: Existe relación directa entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: H.E.1 Existe relación directa entre la Dimensión Esencial y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>H.E.2 Existe relación directa entre la Dimensión operativa y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018</p> <p>H.E.3 Existe relación directa entre Dimensión Estratégica y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p> <p>H.E.4 Existe relación directa entre Dimensión Cultural y la Cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.</p>	<p>Variable 1: Comunicación interna</p> <p>DIMENSIONES: (Formanchuk, 2015) - D. Esencial - D. Operativa - D. Estratégica - D. Cultural</p> <p>Variable 2: Cultura organizacional</p> <p>DIMENSIONES: (Gómez & Belkin, 2002), - Innovación y aceptación de riesgos. - Atención a los detalles - Orientación hacia los resultados - Orientación hacia el equipo</p>	<p>Tipo de investigación: Básica no Experimental Diseño de investigación:</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --- O1 M --- O2 </pre> </div> <p>Dónde: M: Muestra. O₁: Comunicación interna O₂: Cultura organizacional r: coeficiente de correlación.</p> <p>Población: La población es de 105</p> <p>Muestra: muestra es de 83</p> <p>Técnica: Encuesta Instrumentos: - Cuestionario N° 1 Comunicación interna - Cuestionario N° 2 Cultura organizacional</p> <p>Procesamiento de Datos - Tabla de frecuencias - Prueba de normalidad - Prueba estadísticas</p>

**ANEXO N° 02: OPERACIONALIZACIÓN
DE VARIABLES**

Título: Comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala Valorativa
Variable 1: Comunicación interna	1.1. Esencial	1.1.1. Muestra sinceridad en la comunicación	1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.	Cuestionario de Encuesta	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
			2	La comunicación entre docentes es sincera.		
		1.1.2. Demuestra apertura al diálogo	3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.		
			4	Los docentes siempre están abiertos al diálogo.		
		1.1.3. Demuestra capacidad de negociación con los demás.	5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes.		
			6	Los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.		
	1.2. Operativa	1.2.1. Realiza coordinaciones con oportunidad	7	Las autoridades universitarias se relacionan con los docentes oportunamente.		
			8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los docentes.		
			9	Los docentes se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.		
		1.2.2. Demuestra capacidad de relación con los demás.	10	Los docentes saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.		
			11	Los docentes se relacionan entre sí oportunamente.		
			12	Los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.		
	1.3. Estratégica	1.3.1. Muestra contacto físico en la comunicación.	13	Las autoridades universitarias saludan a los docentes con un apretón de manos.		
			14	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los docentes.		
			15	Las autoridades universitarias saben escuchar.		

	1.3.2. Valora la amabilidad en la comunicación	16	Los docentes se saludan con amabilidad.
	1.3.3. Valora la escucha entre ellos	17	Los docentes saben escucharse entre ellos.
		18	Los docentes saben escuchar a las autoridades universitarias.
1.4. Cultural	1.4.1. Practica la honestidad como valor	19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.
		20	Los docentes son ejemplo de honestidad.
	1.4.2. Valora la responsabilidad en sus acciones	21	Los docentes son ejemplo de responsabilidad.
		22	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.
	1.4.3. Demuestra puntualidad en sus tareas	23	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.
		24	Los estudiantes son ejemplo de puntualidad.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems		Instrumento	Escala Valorativa
Variable 2: Cultura organizacional	2.1. Innovación y aceptación de riesgos	2.1.1. Muestra desarrollo de habilidades	1	Los objetivos y responsabilidades como estudiante son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.	Cuestionario de Encuesta	1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre
			2	En mi Escuela profesional, siento que puedo desarrollar mis habilidades.		
		2.1.2. Valora la creatividad en mis interacciones	3	En mi Escuela profesional, los docentes toleran errores creativos ocasionales.		
			4	En mi escuela profesional, las autoridades y docentes demuestran creatividad en sus tareas		
		2.1.3. Demuestra uso de oportunidad para el logro de mis metas	5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos académicos.		
			6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.		
	2.2. Atención a los detalles	2.2.1. Muestra calidez en sus interacciones	7	Existe calidez en la comunicación entre las autoridades de la facultad y los docentes.		
			8	Existe calidez en la comunicación entre docentes y estudiantes.		
		2.2.2. Demuestra dominio administrativo en sus funciones	9	Los estudiantes estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.		
			10	Las autoridades universitarias demuestran dominio administrativo y conocimientos de sus funciones.		
		2.2.3. Demuestra toma de decisiones con participación de los involucrados	11	Las autoridades universitarias toman decisiones con la participación de los docentes.		
			12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los docentes.		
	2.3. Orientación hacia los resultados	2.3.1. Tiene buen nivel de iniciativa	13	Las autoridades universitarias permiten a los estudiantes un alto nivel de iniciativa.		
			14	Las autoridades universitarias obligan a estudiantes a seguir normas y reglamentos preestablecidos.		
		2.3.2. Tiene disposición para los cambios	15	Las autoridades universitarias se rehúsan explicar sus acciones.		
			16	Las autoridades universitarias están dispuestas a hacer cambios.		
			17	Las autoridades universitarias comparten la autoridad con el estamento estudiantil.		

	2.3.3. Fomenta la autoridad compartida entre sus integrantes 18		Las autoridades universitarias permiten trabajar con autonomía a los docentes
2.4. Orientación hacia el equipo	2.4.1. Promociona la defensa de los derechos docentes y estudiantes	19	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los docentes.
		20	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes.
	2.4.2. Promueve la participación de la comunidad universitaria	21	Las autoridades universitarias promueven la participación del estamento estudiantil en el gobierno de la universidad.
		22	Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad
	2.4.3. Impulsa la toma de decisiones consensuada	23	Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas.
		24	Las autoridades tienen el respaldo de los estudiantes.

ANEXO N° 03:

Cuestionario de Comunicación Interna y Cultura Organizacional

INSTRUCCIONES: Marcar una alternativa que usted considere en relación al tema.

Indicación: Señor(a) (ta) se le pide su colaboración para que luego de un riguroso análisis de los ítems del cuestionario encuesta: "CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL", que le mostramos, marque con un aspa el casillero que cree conveniente de acuerdo a su criterio y experiencia profesional, denotando si cuenta o no cuenta con los requisitos mínimos de formulación para su posterior aplicación.

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

PARTE I: Comunicación Interna

Nº	ÍTEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
Dimensión N° 01: Esencial						
1	La comunicación entre las autoridades universitarias y los docentes es sincera.					
2	La comunicación entre docentes es sincera.					
3	Las autoridades universitarias siempre están abiertas al diálogo.					
4	Los docentes siempre están abiertos al diálogo.					
5	Las autoridades universitarias tienen adecuada capacidad de negociación con los docentes.					
6	Los docentes tienen adecuada capacidad de negociación con las autoridades universitarias.					
Dimensión N° 02: Operativa		1	2	3	4	5
7	Las autoridades universitarias se relacionan con los docentes oportunamente.					
8	Las autoridades universitarias saben en qué momento conversar con los docentes.					
9	Los docentes se relacionan con las autoridades universitarias oportunamente.					
10	Los docentes saben en qué momento conversar con las autoridades universitarias.					
11	Los docentes se relacionan entre sí oportunamente.					
12	Los docentes saben en qué momento conversar con su gremio.					
Dimensión N° 03: Estratégica		1	2	3	4	5
19	Las autoridades universitarias saludan a los docentes con un apretón de manos.					
20	Las autoridades universitarias miran fijamente a los ojos de los docentes.					
21	Las autoridades universitarias saben escuchar.					
22	Los docentes se saludan con amabilidad.					
23	Los docentes saben escucharse entre ellos.					
Dimensión N° 04: Cultural		1	2	3	4	5
19	Las autoridades universitarias son ejemplo de honestidad.					
20	Los docentes son ejemplo de honestidad.					
21	Los docentes son ejemplo de responsabilidad.					
22	Las autoridades universitarias son ejemplo de responsabilidad.					
23	Las autoridades universitarias son ejemplo de puntualidad.					
24	Los estudiantes son ejemplo de puntualidad.					

PARTE II: Cultura Organizacional

Nº	ÍTEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
Dimensión N° 01: Innovación y aceptación de riesgos						
1	Los objetivos y responsabilidades como estudiante son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.					
2	En mi Escuela profesional, siento que puedo desarrollar mis habilidades.					
3	En mi Escuela profesional, los docentes toleran errores creativos ocasionales.					
4	En mi escuela profesional, las autoridades y docentes demuestran creatividad en sus tareas.					
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos académicos.					
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.					
Dimensión N° 02: Atención a los detalles		1	2	3	4	5
7	Los objetivos y responsabilidades como estudiante son claros, por tanto sé lo que se espera de mí.					
8	En mi Escuela profesional, siento que puedo desarrollar mis habilidades.					
9	En mi Escuela profesional, los docentes toleran errores creativos ocasionales.					
10	En mi escuela profesional, las autoridades y docentes demuestran creatividad en sus tareas					
11	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos académicos.					
12	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.					
Dimensión N° 03: Orientación hacia los resultados		1	2	3	4	5
13	Las autoridades universitarias permiten a los estudiantes un alto nivel de iniciativa.					
14	Las autoridades universitarias obligan a estudiantes a seguir normas y reglamentos preestablecidos.					
15	Las autoridades universitarias se rehúsan explicar sus acciones.					
16	Las autoridades universitarias están dispuestas a hacer cambios.					
17	Las autoridades universitarias comparten la autoridad con el estamento estudiantil.					
18	Las autoridades universitarias permiten trabajar con autonomía a los docentes					
Dimensión N° 04: Orientación hacia el equipo		1	2	3	4	5
19	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los docentes.					
20	Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes.					
21	Las autoridades universitarias promueven la participación del estamento estudiantil en el gobierno de la universidad.					
22	Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad					
23	Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas.					
24	Las autoridades tienen el respaldo de los estudiantes.					

Muchas gracias por su colaboración.

	Dimensión N° 04 Orientación hacia el equipo		Las autoridades universitarias defienden los derechos de los estudiantes.																
			Las autoridades universitarias promueven la participación del estamento estudiantil en el gobierno de la universidad.																
		Decisiones consensuada	Las autoridades universitarias promueven la participación de los docentes en el gobierno de la universidad																
			Las autoridades universitarias toman decisiones consensuadas.																
			Las autoridades tienen el respaldo de los estudiantes.																

Firma del Validador

Matriz de Validación de Instrumento

Nombre del Instrumento:

“Cuestionario de encuesta sobre la comunicación interna y cultura organizacional”.

Objetivo:

Conocer los niveles de comunicación interna y cultura organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018

Dirigido a:

Docentes y estudiantes de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Apellidos y Nombres del Evaluador:

.....

Grado Académico del Evaluador:

.....

Valoración:

Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno

Firma del Validador

Anexo 05

Confiabilidad Alfa de Conbrach

Validación y confiabilidad del instrumento

En cuanto a la confiabilidad de los instrumentos, estos se obtuvieron por el método de Alfa de Cronbach

Análisis de la variable Comunicación interna

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	10	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,892	36

Análisis de la Variable Cultura organizacional

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	10	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	10	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,900	26

Tabla de equivalencias de la confiabilidad

Tabla de equivalencias de la confiabilidad

0,53·a·menos	Confiabilidad·nula
0,54·a·0,59	Confiabilidad·baja
0,60·a·0,65	Confiable
0,66·a·0,71	Muy·Confiable
0,72·a·0,99	Excelente·confiabilidad
1.0	Confiabilidad·perfecta

Fuente: Categorización de la confiabilidad según (Oseda, Hurtado, Chavez, & Navarro, 2018, p. 386)

La validación de los instrumentos fue determinada por el criterio de juicio de expertos y estuvo a cargo de especialistas en el rubro de instrumentos.

Anexo N° 06

BARENOS FICHA TECNICA DEL INSTRUMENTO

Datos Informativos instrumentó 1: Comunicación Interna

Autor (es): Br. Flor Coayla, Rony Andrés

Procedencia: Estudiante de la Universidad Cesar Vallejo

Aplicación: El actual instrumento se elaboró con el fin de aplicarlo a los colaboradores en la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua -2018.

Propósito: Recopilar información sobre Comunicación interna en los colaboradores en la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua – 2018.

Descripción del instrumento

Es una escala de parámetros donde se desarrolló de la Variable Comunicación interna

La escala consta de 24 ítems, con 05 alternativas de respuesta de opción múltiple, de tipo Likert, como: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4) y Siempre (5). Asimismo, la escala está conformada por 04 dimensiones, donde los ítems se presentan en forma de proposiciones con dirección positiva y negativa sobre la variable Comunicación interna

Información general

Es una herramienta que se utiliza para medir mediante una escala las dimensiones de la “Comunicación interna”. Para fines de investigación, la información recopilada se maneja con reserva absoluta y es anónima. Los resultados permiten establecer niveles Nunca, Casi nunca, A veces, Casi siempre, y Siempre.

Instrucciones

A continuación le presentamos 24 ítems, le solicitamos su opinión personal, considerando que no existen respuesta correctamente ni incorrecta, seleccione un número (del 1 al 5) que corresponda, marcando con un aspa (X) en la hoja, aquella que mejor indique su opinión, asegúrese de responder todas las afirmaciones.

Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumentó (cuestionario) se clasifica las opciones de respuestas si él fuera el caso:

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

Baremos de interpretación

El instrumento contiene 20 ítems distribuidos según sus dimensiones que sirve para poner el puntaje, a través de la sumatoria y su referida descripción es.

Esencial: conformada por afirmaciones planteadas del 1,2,3, 4 y 5 las respuesta se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5 para obtener el resultado consolidado por dimensión.

Operativa: conformada por afirmaciones planteadas del 1,2,3,4 y 5 las respuestas se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4, 5 para obtener el resultado consolidado por dimensión.

Estratégica: conformada por afirmaciones planteadas del 1,2,3,4 y 5 las respuesta se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5 para obtener el resultado consolidado por dimensión.

Cultural: conformada por afirmaciones planteadas del 1,2,3,4 y 5 las respuesta se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5 para obtener el resultado consolidado por dimensión.

El puntaje total se consigue con la sumatoria de interpretación

De interpretación		
Puntaje	Categoría	Descripción
20 a 40	Muy Bajo	Colaboradores de la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, aplica la Cultura organizacional muy bajo.
41 a 60	Bajo	Colaboradores de la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, aplica la Cultura organizacional bajo.

61 a 80	Bueno	Colaboradores de la Escuela Profesional de Gestión Pública de la Universidad nacional de Moquegua 2018, aplica el Clima Organizacional Bueno.
81 a 100	Muy Bueno	Colaboradores de la Escuela Profesional de Gestión Pública de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, aplica el Clima Organizacional muy Bueno.

Fuente: Elaboración Propia

DATOS INFORMATIVOS INSTRUMENTOS 2: Cultura Organizacional

Autor: Br. Rony Andrés, FLOR CUAYLA

Procedencia: Estudiante de la Universidad Cesar Vallejo

Aplicación: El presente instrumento se elaboró con el fin de aplicarlo a los Colaboradores de la escuela Profesional Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua 2018.

Propósito: Recopilar información sobre la Cultura Organizacional que labora en la Escuela profesional de Gestión en la Universidad Nacional de Moquegua, 2018.

Descripción del instrumento

Es una escala de desarrollo de las Variable de la Cultura organizacional tienen 4 Dimensiones, Innovación y aceptación de riesgos (3 indicadores), Atención a los detalles (6 indicadores), Orientación hacia los resultados (6 indicadores), y Orientación hacia el equipo (6 equipos) Medido en la escala ordinal.

Información general

Es una herramienta que se utiliza para medir mediante una escala las dimensiones de la “Cultura organizacional”. Para fines de investigación, la recopilada se maneja con reserva absoluta y es anónima. Los resultados permiten establecer niveles nunca, casi nunca, a veces, Casi siempre, Siempre.

Instrucciones

A continuación le presentamos 3 ítems, le solicitamos que su opinión personal, considerando que no existen respuesta correcta ni incorrecta, seleccione un número (del 1 al 5) que corresponda, marcado con un aspa (X) en la hoja, aquella que mejor indique su opinión, asegúrese de responder todas las afirmaciones.

Normas de puntuación y corrección

Para calificar el instrumento (cuestionario) se clasifica las opciones de respuestas si él fuera el caso:

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

Baremos de interpretación

El instrumento contiene 24 ítems distribuidos según sus dimensiones que sirve para poner el puntaje, a través de la sumatoria y su referida descripción es.

Innovación y aceptación de riesgos: Conformada por afirmaciones planteadas del 1,2,3,4, las respuestas se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5, para obtener el resultado consolidado por dimensión.

Atención a los detalles: conformada por afirmaciones planteadas del 5,6,7 las respuestas se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5, para obtener el resultado consolidado por dimensión.

Orientación hacia los resultados: Conformada por afirmaciones planteadas del 8,9 y 10 las repuestas se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5 para obtener el resultado consolidado por dimensión

Orientación hacia el equipo: Conformada por afirmaciones planteadas del 11,12,13,14, y 15 las respuestas se sumaran mediante los valores asignados 1,2,3,4,5 para obtener el resultado consolidado por dimensión.

El puntaje total se consigue con la sumatoria de interpretación

Puntaje	Categoría	Descripción
20 a 40	Muy Bajo	Colaboradores de la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, aplica la Cultura organizacional muy bajo.
41 a 60	Bajo	Colaboradores de la escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018, aplica la Cultura organizacional bajo.

61 a 80	Bueno	Colaboradores de la Escuela Profesional de Gestión Pública de la Universidad nacional de Moquegua 2018, aplica el Clima Organizacional Bueno.
81 a 100	Muy Bueno	Colaboradores de la Escuela Profesional de Gestión Pública de la Universidad Nacional de Moquegua 2018, aplica el Clima Organizacional muy Bueno.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 07 Base de Datos

CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE 1: COMUNICACIÓN INTERNA

N°	D1						D2						D3						D4						Total	Impar	Par
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	3	92	49	43
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	90	44	46
3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	87	45	42
4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	90	45	45
5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	3	4	4	2	4	5	5	3	4	3	4	5	4	103	51	52
6	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	2	4	5	4	4	4	3	3	4	4	86	43	43
7	4	4	2	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	86	44	42
8	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	93	46	47
9	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	86	41	45
10	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	84	43	41
11	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3		3	3	3	3	3	4	4	5	4	81	40	41
12	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	83	42	41
13	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	85	42	43
14	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	87	44	43
15	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	89	48	41
16	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	89	45	44
17	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	82	41	41
18	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	87	45	42
19	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	88	44	44
20	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	4	87	45	42
21	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	86	43	43
22	3	4	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	87	43	44
23	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	88	42	46
24	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	5	3	4	4	85	44	41

Coef. Correlación = 0.645771846

Correlación: 0.784764726

CONFIABILIDAD DE LA VARIABLE 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

N°	D1						D2						D3						D4						Total	Impar	Par
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
1	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	84	42	42
2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	85	44	41
3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	81	39	42
4	4	3	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	93	46	47
5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	98	49	49
6	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77	39	38
7	4	4	4	4	3	3	5	3	3	4	4	5	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	3	86	42	44
8	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	5	3	3	90	44	46
9	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	86	43	43
10	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	87	42	45
11	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	83	43	40
12	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	85	42	43
13	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	86	43	43
14	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	85	41	44
15	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	84	42	42
16	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	82	39	43
17	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	88	43	45
18	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4		81	43	38
19	3	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	86	45	41
20	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	80	40	40
21	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	88	44	44
22	4	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	83	45	38
23	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	83	42	41
24	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	86	43	43

Coef. Correlación = 0.848910642

Corrección = 0.918281958



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL



"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

CONSTANCIA

El que suscribe, Director de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua, hace constar que el Sr.:

Lic. RONY ANDRES FLOR COAYLA

Alumno del programa de MAESTRIA EN GESTIÓN PÚBLICA, en la Escuela de Posgrado de la Universidad Cesar Vallejo-MOQUEGUA; aplico la encuesta para su proyecto de Tesis denominado: "*Comunicación interna y cultural organizacional en la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Moquegua - 2018*".

Se emite la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime por conveniente.

Moquegua, 18 de julio de 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MOQUEGUA
Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social

Anexo 09 Evidencias Fotográfica

