



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

Relación de la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional
en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-
2020

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración**

AUTORES:

Tello Reátegui, Luz Raquel (<https://orcid.org/0000-0003-2423-0460>)

Villasis Torrejón, Erick (<https://orcid.org/0000-0002-9449-8246>)

ASESOR:

Mg. Díaz Saavedra, Robin Alexánder (<https://orcid.org/0000-0003-2707-8193>)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

TARAPOTO - PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis padres, Michael y Raquel por enseñarme el valor del amor a la vida y la persistencia de todo aquello que me haga feliz.

A mi hermano Antony por su gran apoyo moral que fortaleció mis ganas de triunfar.

Luz Raquel

Dedicatoria

A mis padres Jorge Villasis y Julieta Torrejón quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar alcanzar esta gran meta en mi vida, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer a las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

A mi familia por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. En especial a mi Abuelita Teresa de Jesús, un beso al cielo.

Erick

Agradecimiento

Al esfuerzo y dedicación de mis amados padres.

Luz Raquel

Agradecimiento

A mis padres quienes son mi motor y mi mayor inspiración, que a través de su amor, paciencia, buenos valores, ayudan a trazar mi camino.

Erick

Índice de contenido

Dedicatoria	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Agradecimiento	v
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	17
III. METODOLOGÍA	30
3.1. Tipo y diseño de Investigación	30
3.2. Variables y Operacionalización	31
3.3. Población, muestra y muestreo	32
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.5. Procedimientos	36
3.6. Método de análisis de datos	37
3.7. Aspectos éticos	37
IV. RESULTADOS	38
V. DISCUSIÓN	52
VI. CONCLUSIONES	53
VII. RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	63

Índice de Tablas

Tabla 1 Ficha del instrumento que medirá la Comunicación Interna	35
Tabla 2 Ficha del instrumento que medirá el Desarrollo Organizacional	35
Tabla 3 Análisis de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional.	35
Tabla 4 Análisis Sociodemográfico	38
Tabla 5 Análisis Descriptivo de la Comunicación Interna de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	43
Tabla 6 Análisis descriptivo de Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	45
Tabla 7 Prueba de normalidad-Kolmogorov-Smirnov	47
Tabla 8 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	47
Tabla 9 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Cultura Institucional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	48
Tabla 10 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Liderazgo Transformacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	49
Tabla 11 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	49
Tabla 12 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Misión/Visión de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020	50
Tabla 13 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.	51
Tabla 14 Matriz de Consistencia	65
Tabla 15 Matriz de Operacionalización de Variables	67
Tabla 16 Instrumento de Comunicación Interna	81
Tabla 17 Instrumento de Desarrollo Organizacional	83

Índice de Figuras

Imagen 5 Género de los colaboradores.....	39
Imagen 6 Edad de los colaboradores	40
Imagen 7 Grado de instrucción.....	40
Imagen 8 Condición laboral	41
Imagen 9 Lugar de procedencia	42
Imagen 10 Área de trabajo	42

Resumen

El presente informe de Investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020. La Investigación es de tipo aplicado con un alcance descriptivo-correlacional porque evalúa el grado de asociación y relación entre dos variables. El diseño de la Investigación fue no experimental de corte transversal porque se realizó sin manipular las variables. La población total fue 92 colaboradores, compuestos por hombres y mujeres de diferentes edades (24-60), en la Investigación se encuestó a 72 colaboradores que representan el 78.3% de la población. Para la variable Comunicación Interna se utilizó el instrumento por el autor GF Asesores 2003 adaptado por Quillatupa Aranciaga, 2017 y la variable Desarrollo Organizacional propuesto por el autor Iker Ros Martínez de Lahidalga (2012) adaptado por Quillatupa Aranciaga, 2017. Ambos instrumentos fueron validados mediante un juicio de expertos, se comprobó su fiabilidad a través del Alpha de Cronbach, ($\alpha=0.963$) para Comunicación Interna y para Desarrollo Organizacional ($\alpha=0.965$); lo cual indica que la confiabilidad es buena. Los resultados muestran que sí existe relación significativa entre la Comunicación Interna con el Desarrollo Organizacional de los colaboradores de los colaboradores $|r=0,735^{**}: p<0,000|$, se concluye que mientras más alta sea la Comunicación Interna de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto mayor será el Desarrollo Organizacional.

Palabras claves: Comunicación Interna, Desarrollo Organizacional, colaboradores, institución.

Abstract

This Research Report aims to determine the relationship between internal communication and organizational development in the collaborators of the Local Educational Management Unit of San Martín, Tarapoto-2020. The research is of type applied with a descriptive-correlational scope because it evaluates the degree of association and relationship between two variables. The design of the research was non-experimental in cross-sectional areas because it was performed without manipulating the variables. The total population was 92 collaborators, composed of men and women of different ages (24-60), and the research surveyed 72 collaborators, representing 78.3% of the population. For the internal communication variable, the instrument was used by the author GF Advisers 2003 adapted by Quillatupa Aranciaga, 2017 and the organizational development variable proposed by the author Iker Ros Martínez de Lahidalga (2012) adapted by Quillatupa Aranciaga, 2017. Both instruments were validated by expert judgment, their reliability was tested through Cronbach's Alpha ($\alpha=0.963$) for internal communication and organizational development ($\alpha=0.965$); which indicates that reliability is good. The results show that there is a significant relationship between internal communication and organizational development of collaborators [$r=0,735^{**}$: $p<0,000$], it is concluded that the higher the internal communication of the collaborators of the Local Educational Management Unit of San Martín, the greater the organizational development.

Keywords: Internal communication, organizational development, collaborators, institution.

I. INTRODUCCIÓN

Realidad Problemática

Actualmente, la alta competitividad ha exigido formas pertinentes de obligaciones, Investigación acerca de los hechos, poder de decisión, dirigir y pensar.

Internacional

Diversos estudios en el ámbito Internacional apuntan al rol que cumple el Desarrollo en toda empresa y organización, sea cual sea el rubro de estas, su función y cuán importante es que se tomen especial consideración de estudio y aplicación, por lo que gran parte de las empresas llegan a fracasar por ello.

Pyrsel Consultores (2018) realizó un estudio acerca de las consecuencias de un mal Desarrollo Organizacional, en el cual indica que más del 90% entre pequeñas y medianas empresas, tiene malos resultados, debido a la falta de conocimiento en dicha instancia, ya sea por una deficiente aplicación o de forma directa, la inexistencia de medidas de Desarrollo Organizacional, además puede ocasionar problemas como: reducción de la productividad, clima laboral hostil, falta de motivación y mala Comunicación en el equipo, y por ende, afecta los resultados económicos. Por su parte, el autor Balarezo (2014) de acuerdo a su estudio realizado acerca de la Comunicación y Desarrollo Organizacional en una empresa de Ecuador, manifiesta que, existen barreras de adaptación en un 33,33% con las que el Desarrollo Organizacional tiene que lidiar.

Por otro lado, Camargo (2013) realizó un estudio sobre el Desarrollo Organizacional en una empresa de Bogotá, Colombia, en el cual menciona que, el 83% de empresarios indican que los resultados de las ventas y las utilidades mejoraron con respecto al año anterior.

Nacional

En el ámbito nacional, Diario Gestión (2015) menciona datos importantes acerca de tres dimensiones del Desarrollo Organizacional, en el cual, sólo el 12% de empresas han establecido un programa para definir y fortalecer

la cultura corporativa, el 86% considera las brechas de liderazgo un problema importante, el 85% calificó al aprendizaje y Desarrollo como un aspecto de importancia clave.

También existen trabajos independientes que realizaron estudios en determinadas empresas, en las cuales dan resultados negativos acerca del nivel del Desarrollo Organizacional, a continuación mencionamos:

Quispe (2017) en su Investigación realizada en una empresa privada de servicios en San Juan de Lurigancho-Lima, el Desarrollo Organizacional está en nivel bajo con un 77%, lo que refleja que la empresa necesita tomar acciones para mejorar sus sistemas y procesos.

Por otro lado, Rivera (2019) en su Investigación obtuvo como resultado que, el Desarrollo Organizacional en la gobernabilidad democrática de la Municipalidad Distrital de Chongos Bajo, es casi inexistente, considerando que solo alcanza un 36% de su funcionamiento.

Finalmente, Pérez (2018) manifiesta que el tema de Desarrollo Organizacional en la Municipalidad Distrital de Soritor, se da de manera usual con un 48% y malo con un 46%, esto debido a que las diferentes áreas y órganos no coordinan de forma continua, y esto provoca retraso del trabajo en equipo.

Local

En cuanto a la observación realizada en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín (UGEL-SM), pudimos constatar que existen falencias en cuanto al Desarrollo Organizacional, por lo que actualmente presenta problemas como **Cultura Institucional** al no estar comprometidos en cuanto a los roles que desempeñan a diario, originando de este modo deficiencia en cuanto al cumplimiento de metas. Por lo que los colaboradores además no establecen vínculos directos y de confianza, careciendo de este modo un **Liderazgo Transformacional** que rige desde los altos mandos. También se ha observado en cuanto a percepción propia dentro de las instalaciones, que carecen de compañerismo y confraternidad, generando que se evidencie falta de **Cultura Colaborativa**. Dando como resultado que la **Misión/Visión** se vea afectada por la falta de compromiso en cuanto al cumplimiento de

metas e identidad institucional. Finalmente, al encontrarnos con colaboradores con un índice de edad superior a los 50 años, estos carecen de la familiarización de procesos tecnológicos, ocasionando que exista un **Aprendizaje Organizativo** menor a lo que normalmente se deba practicar en las instituciones.

Formulación del problema

Problema General

¿Cuál es la relación entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

Problemas Específicos

¿Cómo es la relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

¿Cómo es la relación entre la Comunicación Interna y el Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

¿Cómo es la relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Colaborativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

¿Cómo es la relación entre la Comunicación Interna y la Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

¿Cómo es la relación entre la Comunicación Interna y el Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?

Objetivos

Objetivo General

Determinar la relación entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Objetivos Específicos

Definir la relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Definir la relación entre la Comunicación Interna y el Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Definir la relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Colaborativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Definir la relación entre la Comunicación Interna y la Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Definir la relación entre la Comunicación Interna y el Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Justificación

En cuanto a la Investigación desarrollada, es de suma importancia, porque en ella encontramos temas de interés en cuanto a nuestras dos variables que son Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional, siendo elementales para mejorar las actividades tanto en instituciones públicas como privadas.

Justificación teórica, la Investigación, se justifica de manera teórica en base a dos autores principales; debido a la aplicación de conceptos y

definiciones globales. Para implicancia de la Investigación se tomará a Robbins & Judge (2013) para Comunicación Interna y Chiavenato (2011), en el aspecto conceptual para la variable Desarrollo Organizacional, por tanto, se justifica con un aporte teórico a la comunidad científica en relación a las dos variables de Investigación mencionadas.

Justificación metodológica, la presente Investigación se justifica desde un enfoque metodológico científico según los autores Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, (2014) y la normativa de Investigación por parte de CONCYTEC (2017).

Justificación práctica, el Desarrollo de la Investigación contribuye con la identificación de una problemática dentro de una de las empresas del medio, proporcionando una pauta para futuras investigaciones que determinen la necesidad de resolver el problema, o en todo caso, coloca las pautas para que el responsable de la entidad, logre desarrollar un plan de mejora.

Justificación social, la UGEL-SM será beneficiada, gracias a los resultados que se obtengan, por lo que brindarán información necesaria para que se puedan tomar medidas de mejora continua. Asimismo, la presente Investigación servirá como fuente de consulta o antecedentes para futuras investigaciones.

Hipótesis

Hipótesis General

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Hipótesis Específicas

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y la Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y el Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y la Cultura Colaborativa en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y la Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Existe relación significativa entre la Comunicación Interna y el Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

II. MARCO TEÓRICO

Trabajos Previos

Internacional

Vizcaya et al. (2017) en su Investigación titulada *La Comunicación Interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias*. (Artículo). Revista Venezolana de Salud Pública, Venezuela. Tuvo como objetivo analizar la Comunicación Interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias en Venezuela. El estudio fue descriptivo, cuenta con los criterios de inclusión que se usaron en relación con el tema. Por lo que además se consideró que las gestiones del clima organizacional en unión a la Comunicación permiten la interacción, intercambio y diálogo entre los miembros del equipo, con el propósito de conducir los conocimientos que establecen el comportamiento del personal.

Ancín y Espinosa (2017) en su Investigación titulada *La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil*. (Artículo). Revista Podium, Ecuador. El objetivo fue estudiar la relación entre la Comunicación Interna y el clima laboral. El cual fue cuantitativo de alcance explorativo y descriptivo. Y donde la muestra de la Investigación fue en base a 69 colaboradores que incluye la totalidad de la empresa estudiada, teniendo además un muestreo censal. Y para la obtención de los datos se desarrolló un cuestionario en escala ordinal - Likert para diagnosticar el estado de los componentes que intervienen en el clima laboral. Concluyó que, el coeficiente de correlación de Pearson alcanzó un valor de asociación fuerte entre dichas variables de Investigación.

Cardozo y Vásquez (2014) en su Investigación titulada *Herramientas de Comunicación Interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo*. (Artículo). Revista Visión Gerencial, Venezuela. Cuyo objetivo fue conocer el uso de las herramientas de Comunicación Interna en dicha universidad. La Investigación fue descriptivo, no experimental - transversal y una muestra

en base a 117 personas de la comunidad universitaria entre: estudiantes, personal administrativo, técnico y obrero (ATO) y profesores, quienes fueron elegidos a través de un procedimiento probabilístico estratificado. Concluyó que, la Universidad de Los Andes, no utiliza una mezcla de herramientas comunicacionales efectiva.

Nacional

Castillo (2019) en su estudio sobre *Comunicación Interna y clima organizacional en los públicos internos de la biblioteca de una Universidad del Sector Público, la Molina - 2018*. Tuvo como objetivo analizar la relación entre la Comunicación Interna y el Clima Organizacional. Lo cual fue cuantitativo no probabilístico, de corte transversal y correlacional. Una muestra sujeta por 45 públicos internos. Concluyó que, las variables en dicho estudio se relacionan significativamente, con una correlación equivalente a 0.906434, autorizada como muy alta para la Investigación.

Charry (2018) en su estudio acerca de *La gestión de la Comunicación Interna y el clima organizacional en el Sector Público*. (Artículo). Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana. Donde su objetivo fue establecer la correlación entre Comunicación Interna y clima organizacional. Un estudio cuantitativo no experimental, con una muestra de 200 colaboradores, el cual se calculó mediante muestreo probabilístico de selección aleatoria simple estratificada. Concluyó que, existe correlación entre la Comunicación Interna y sus dimensiones.

Quillatupa (2017) en su Investigación sobre *Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017*. Tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la citada institución. Con un estudio cuantitativo y descriptivo-correlacional, además la muestra fue constituida en base a 95 colaboradores. Concluyó que existe correlación positiva y moderada entre ambas variables.

Local

Pérez (2018) en su Investigación titulada *Comunicación Interna y su relación con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Soritor – 2017*. El objetivo fue determinar la relación entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional. El estudio fue descriptivo, correlacional y de corte transversal, en donde la muestra obtuvo a 80 colaboradores para dicha Investigación. En ella se concluyó una relación directa ya que se obtuvo un coeficiente de Rho de Spearman semejante a 0.824.

Astete (2018) en su Investigación titulada *Comunicación Interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail, Tarapoto - San Martín*. Tuvo como objetivo determinar la relación entre la Comunicación Interna y la identidad laboral. Consideró al estudio correlacional no experimental y de corte transversal; además la muestra fue en base a 185 colaboradores de la misma. Por lo que concluyó que, no existe relación significativa entre ambas variables, donde el coeficiente Rho de Spearman fue valorizado en 0.626.

Teorías relacionadas al tema

Comunicación Interna

Es determinante para el ser humano que ha ido evolucionando, la cual nos ha permitido tener acceso a las culturas y al mundo que nos rodea. Actualmente los cambios son continuos y de forma rápida, todas las organizaciones deben utilizar la información como un vehículo que transmite ideas, pensamientos, sentimiento e informaciones de forma rápida, en especial a los colaboradores que las integran.

Robbins & Judge (2013) manifiesta que la Comunicación dentro de las organizaciones cumplen cuatro funciones principales como la motivación, el control y la expresión emocional e información. (p. 336).

Pineda-Martínez & Ruiz-Mora (2019) mencionan que las medidas en cuanto a Comunicación entre organizaciones y públicos internos se encuentran en inquebrantable modernización. Pues, las organizaciones tienen que lidiar con alcanzar un público que cada vez se encuentre más arriesgado a grandes facultades de información, es decir, sistemas operativos que ayuden a brindar un buen manejo de Investigación. Además se trata de un público que se encuentra cada vez más empoderado y capaz de realizar al mismo tiempo el rol de emisor-receptor gracias a las posibilidades que ofrece la tecnología.

Latorre et al. (2019) mencionan que la Comunicación Interna incluye diversos tipos de información, estas pueden ser expresadas a través de discursos, frases, palabras, entre otros símbolos no verbales. (p.5)

Papic (2019) menciona que la Comunicación Interna constituye un tema esencial que amerita ser estudiado, caracterizado, mejorado e innovado dentro de las organizaciones, en el gremio de la indagación y de la Comunicación. (p.66).

Por su parte, Oyarvide-Ramírez et al. (2017) indican que la Comunicación Interna tiene una función empresarial, por ende, debe ser tomado con mayor interés en cada actividad dentro de la institución. (p.308).

Por otro lado, Caldas Simistierra & Rodríguez Caguana (2016) mencionan que la Comunicación en la organización, es el intercambio de pensamientos, sentimientos, emociones, mensajes transmitidos por un emisor hacia un receptor, a través de canales permitiendo la realización de la retroalimentación. (p.30).

García (2016) menciona que la Comunicación organizacional interna genera confianza y participación entre los colaboradores, y es necesaria la retroalimentación, ya que son de beneficio para enriquecer los procesos comunicativos y operacionales de la organización. (p.22).

Bermúdez (2016) manifiesta que es el proceso de interacción entre las personas: en otras palabras, es la relación entre dos o más personas que transmiten señales mediante un código común entre emisores, receptores y como también viceversa. (p.64).

Quezada (2018) indica que la Comunicación Interna siempre se consideró como una pieza clave, debido a que interconecta la acción del talento humano con las organizaciones, como por ejemplo comprensión de ideas, percepciones y sobretodo el propio conocimiento humano, que aplica a la retroalimentación o conocido también como feedback. (p.12).

Charry (2018) menciona que la Comunicación Interna es capaz de optimizar la imagen de la organización entre los propios colaboradores, conocer la realidad de la organización, el buen manejo de las situaciones en caso de dificultades, incentivos empresariales, pero sobre todo, el éxito de los cambios internos como parte del fomento organizacional. (p.28).

Castañeda (2014) menciona que la Comunicación juega un papel de importante suma para la organización y, en especial, para la gerencia, pues es el vehículo mediante el cual pueden llevarse a cabo los procesos administrativos. (p.13).

Por otro lado, Brandolini, González y Hopkins (2008) afirman que la Comunicación Interna viene a ser un sistema de gestión dirigido al público interno que viene a ser el personal de una empresa, y que tiene como propósito crear un entorno productivo, armonioso y participativo, lo que ayudará a que el público interno pueda manifestar su opinión libremente. (p.25).

Finalmente, Alles (2008) menciona que la Comunicación implica la expresión de ideas, escuchar al otro, el manejo adecuado de la Comunicación frente a los medios.

Objetivos de la Comunicación

En toda organización la Comunicación es elemental, según Gavidia & Gómez (2017) los objetivos de la Comunicación son la potenciación y el orden del flujo de la información, en los canales ascendentes, descendentes y horizontales; sensibilización de los miembros de la empresa en cuanto al manejo de las herramientas de Comunicación; y es útil como instrumento de difusión a las iniciativas de la organización. (p.27).

Asimismo, Oyarvide, Reyes, & Montaña (2017) mencionan que la administración de la Comunicación Interna trata de mejorar el proceso de información y la relación entre colaboradores en las distintas áreas de trabajo, fortaleciendo así los valores organizacionales, mejora del clima y trabajo en equipo. (p.300).

Elementos de la Comunicación

Rios (2017) indica que la adecuada gestión dentro de la Comunicación es de suma importancia, ya que permite la colaboración funcional de los procesos de la empresa, por esta razón se considera los presentes elementos: (1) **Emisor**, es aquella persona que, identifica cualquier tipo de información y que por tal, asume el propósito de comunicarlo a otra u otras personas; (2) **Receptor**, es la persona que, que se encuentra ubicada al otro lado del canal, por lo que distingue y recibe la información o mensaje para decodificarlo y reconocer el mensaje que quiso emitir el emisor; (3) **Código**, pertenecen a ello un conjunto de signos cuya finalidad permite al emisor dar a conocer y transmitir la información en el mensaje brindado; (4) **Canal**, es el elemento vivificante por el cual se establecen los signos de un mensaje para así ser transmitido; (5) **Mensaje e información**, es aquella información codificada generada por parte del emisor; (6) **Retroalimentación**, viene a ser la información de retorno, también conocido como feedback. (p.24).

Importancia de la Comunicación Interna

Es importante que todas las organizaciones realicen un buen trabajo sobre la Comunicación Interna y externa, ya que la calidad de esa interacción es un bien intangible, y por lo tanto, debe ser óptima (Cardozo Vale & Vásquez, 2014, p. 66).

La Comunicación Interna representa una gran ventaja competitiva, ya que la fluidez en la Comunicación genera eficiencia en el intercambio de información, y esto a su vez reduce los márgenes de error, consiguiendo un óptimo cumplimiento de metas.

Dimensiones de la Comunicación Interna

Para el actual informe de Investigación se está tomando en consideración las dimensiones propuestas por Robbins & Judge (2013) y Brandolini et al. (2008).

Patrones de la Comunicación, es la Comunicación que fluye en sentido vertical y horizontal. En el sentido vertical tiene dos direcciones, la descendente y ascendente (Robbins & Judge, 2013, p.338,339)

Montoya & De la Rosa, (2014) menciona que los tipos de flujos comunicativos son, **Comunicación descendente**, esta Comunicación es de estilo autoritario de liderazgo de administrador a subordinado. Por lo cual, la Comunicación descendente tiene la función de informar, coordinar, motivar y estimular a los colaboradores de la organización, debido a su forma natural de emitir información y órdenes provenientes de la dirección. Los líderes de alto nivel de la organización tienen que tener la habilidad y la autoridad de dirigir a los colaboradores sobre qué hacer y qué no hacer para garantizar el buen rendimiento y Desarrollo Organizacional. **Comunicación ascendente**, está referida a la Comunicación de subordinado a administrador, permitiendo la toma de decisiones de la organización, del llamado nivel base. Aunque en la mayoría no se percibe a la Comunicación ascendente como parte de un elemento fundamental sobre el clima laboral. Pero, cabe recalcar que la presencia de este flujo de Comunicación es un indicador clave para la buena gestión del capital humano, estimando a sus colaboradores que

ayuden a la empresa a crecer continuamente. **Comunicación horizontal**, se ejecuta entre compañeros que están en el mismo nivel jerárquico con el derecho para expresarse de forma interna cultivando la amistad y afinidad de equipos. También, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral de manera eficiente, resolviendo los conflictos que pueden afectar a la organización. **Comunicación diagonal**, en esta Comunicación se establecen contactos con diferentes personas de niveles jerárquicos o departamentos, es decir, se da entre el nivel superior e inferior y las diferentes cadenas de mando, sin que exista entre ellos una relación de dependencia, ya que su único fin es colaborar entre los integrantes de la organización establecida. (p.8).

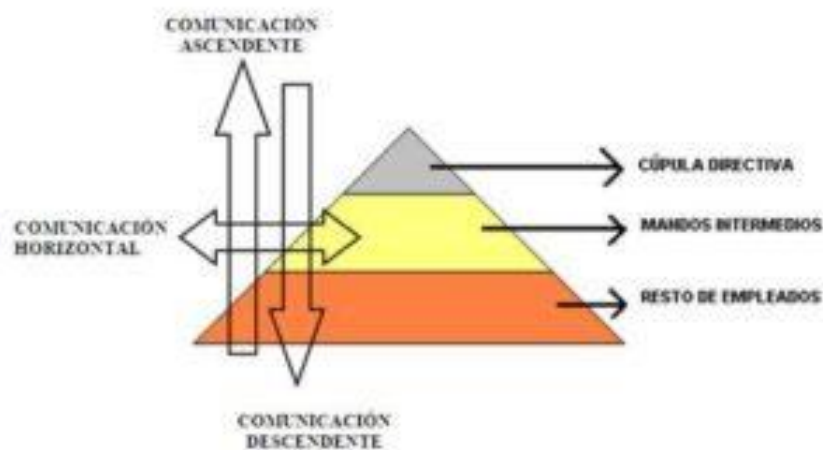


Ilustración 1 Comunicación Ascendente

Barreras de la Comunicación, para Robbins & Judge (2013) son aquellas que obstaculizan el desenvolvimiento normal de una organización que dicho de paso en consecuencia repercute en el logro de las metas. Asimismo, existen dos tipos de barreras que son, **la Comunicación formal**, está diseñada para transmitir reglas y estándares, ejecutada a través de las fuentes y canales oficiales que la misma organización cree correspondiente practicar. También es considerada como el intercambio de información en los diferentes niveles jerárquicos, y que es planificada, sistemática y delineada por la misma organización, debido a las políticas organizacionales que se manejan dentro de la misma. Normalmente, se utiliza la escritura como un medio de expresión y sobre todo como aquellos canales establecidos oficialmente por parte

de dicha organización. Suele ser más lenta que la informal, debido a que ésta requiere cumplir con las normas y tiempos establecidos. **La Comunicación informal**, suele ser llamada así debido a que se abordan temas laborales y extra laborales, es decir, aquellos que no circulan por los canales formales. Debido a ello hace uso de canales no oficiales que pueden ser: conversaciones extra laborales en el trabajo, encuentros en los pasadizos, baño, comedores, entre otros. Pero, a ventaja que tiene, es que puede circular de forma más rápida que la formal. Pero que sin duda alguna puede generar malentendidos entre los miembros del trabajo y crear un sin fin de rumores. Por eso es muy importante saber manejar este tipo de Comunicación de manera que no pueda afectar y dividir al grupo de colaboradores. (p.338).

Retroalimentación, es el mensaje que el receptor devuelve al emisor con la intención de comprobar que se desarrolle de manera sensata el cumplimiento de la intención comunicativa, además, contribuir en el comportamiento comunicativo del emisor mediante el mensaje emitido. (Brandolini et al., 2008a, p. 33).

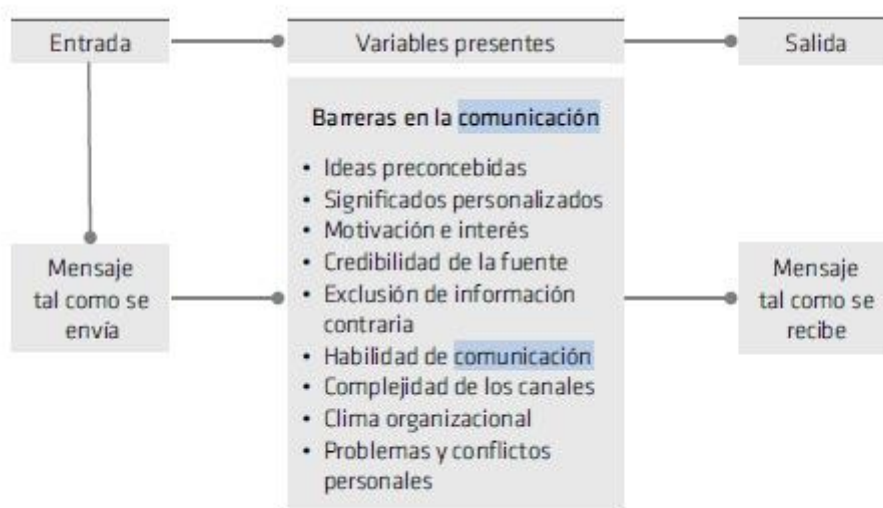


Ilustración 2 Barreras de la Comunicación

Desarrollo Organizacional

Chiavenato (2011) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo constituido que tiene como objetivo realizar un cambio planeado y adecuado, el mismo que engloba a la organización y comprende de un

programa educativo de largo plazo que está orientado a la mejora de los procesos administrativos para la solución en cuanto a problemas y renovación organizacional, para así generar oportunidad dentro de la misma. (p. 350).

Garzón (2005) afirma que el Desarrollo Organizacional es parte elemental de un programa de acción sujeto a una información validada acerca del status quo de los problemas, es decir, de la situación actual de un momento determinado, y que incluso las oportunidades y el efecto de las acciones consigan el logro de objetivos (p. 135).

De Faria (2004) menciona que el Desarrollo Organizacional consiste básicamente en el Desarrollo de los individuos mediante el trabajo que realizan con grupos de personas que conforman la misma empresa (p. 37).

Armijos, Campos, & Hidalgo (2020) menciona que el Desarrollo Organizacional es un modelo o proceso, que tiene relación con las diferentes áreas que existen dentro de la institución, al fin de tener un aumento constante en los ingresos de cada organización, que permitirá alcanzar una posición estratégica en función de varios aspectos, como el entorno externo. (p. 111).

Por su parte, Díaz (2019) menciona que para que el Desarrollo Organizacional se pueda dar en una organización es necesario intervenir en procesos delineados y contenidos por factores y variables sociológicas y psicológicas de impacto, tanto para el desempeño individual como para el de la organización. (p.255).

Zamora (2018) indica que el Desarrollo Organizacional actualmente es considerado como una herramienta de planificación de las relaciones sociales de producción y como generador de Desarrollo socioeconómico. (p.90).

Por otro lado, Segredo (2016) menciona que el Desarrollo Organizacional es una herramienta de diagnóstico, ya que permite identificar las fallas de la organización y permite seguir con las actividades correctas, de esa manera poder administrar y liderar los cambios favorables a partir de las necesidades identificadas; donde el capital humano tiene y juega un papel de protagonista y sumamente importante. (p.5).

Pérez-vallejo et al. (2017) mencionan que en el Desarrollo Organizacional está ligada a la dirección estratégica, lo que además brinda un proceso de mejora con el fin de adaptarse a escenarios que surgen a partir de la ejecución de estrategias que son capaces de mejorar el desempeño organizacional. (p.290).

Asimismo, Segredo, García, León y Perdomo (2017) mencionan que el Desarrollo Organizacional es un instrumento determinante para el cambio organizacional apuntado a la visión de la empresa, lo que ayudará con el logro de una mayor eficiencia organizacional, destinada a aumentar su eficacia para un mejor desempeño administrativo. (p. 89).

Cruz (2017) menciona que el Desarrollo Organizacional tiene su propio fundamento, que idealiza a los grupos como métodos y trabaja en el capital humano para asegurar la eficiencia y el éxito de la organización. (p. 1.)

Delfín & Acosta (2016) muestran que el Desarrollo Organizacional enlaza distintos medios para el cumplimiento de sus objetivos establecidos. Estos elementos son el crecimiento económico, cultura empresarial e innovación. (p. 187).

Escudero, Delfín, & Arrano (2014), mencionan que el DO es considerado como una alternativa para cambiar y modificar las actitudes, creencias y valores, haciéndolas más sencillas de poder entenderlas y manejarlas. (p.3).

Acevedo (2014) menciona que el Desarrollo Organizacional es materia esencial para la gestión del conocimiento humano, el cual se inicia con el reconocimiento de los activos intangibles, siendo este un factor integrador desde el aprendizaje organizacional hasta el conocimiento de sus colaboradores. (p.143).

Finalmente, Garbanzo-Vargas (2015) manifiesta que el Desarrollo Organizacional viene a ser una estrategia planificada y con proyección a futuro, es útil para modificar, entender, y desarrollar al personal para alcanzar la efectividad, y tiene sus orígenes en las ciencias conductuales. (p.73).

Elementos del modelo del Desarrollo Organizacional

Según Zamora (2018) menciona que es preciso señalar cuatro elementos que constituyen las situaciones necesarias para la aplicación del modelo:

- **El convenio**, es el acuerdo voluntario, entre la organización y el colaborador para llevar a cabo el proceso.
- **El seguimiento**, respaldo a la organización durante y después del proceso de Desarrollo Organizacional para relacionar y aplicar los cambios necesarios.
- **El aprendizaje**, adquisición de conocimientos y reforzamiento de aprendizajes a lo largo del proceso.
- **La evaluación**, se realiza de manera continua durante todo el proceso de Desarrollo Organizacional, para evaluar el avance de la organización. (p.100).

Importancia del Desarrollo Organizacional

En la actualidad, para las diversas organizaciones, el activo más importante es el factor humano, debido a que estos conforman el capital intelectual, generando nuevos conocimientos dentro de la misma para reconocerlos y clasificarlos según lo que estos son. (Quillatupa, 2017, p. 31).

Dimensiones del Desarrollo Organizacional

Se está tomando en consideración las dimensiones propuestas por Iker Ros Martínez de Lahidalga (2012). (Adaptado por Quillatupa, 2017).

Cultura Institucional, es un sistema que se distingue del resto, es decir, una incorporación de características fijas y adheridas que son valoradas. (Robbins & Judge, 2013, p.512).



Ilustración 3 Cultura organizacional

Liderazgo Transformacional, consiste en inspirar a las personas para que puedan cumplir con sus metas para el beneficio de la empresa. (Robbins & Judge, 2013, p.382).

Cultura Colaborativa, incentiva la participación de cada miembro de la organización brindando igualdad de oportunidades a los colaboradores, para así reflejar el interés en ellos, el cual incluso permite que una organización sea distinta a las otras. (Robbins & Judge, 2013, p.512).

Misión/Visión, la misión es la razón de ser de la organización, es decir, a la actividad a la que se dedica y en cuanto a la visión aluce a lo que pretende alcanzar, como también al objetivo que se espera llegar en un futuro determinado. (Robbins & Judge, 2013, p.20,21).

Aprendizaje Organizativo, comprende la capacitación y aprendizaje de la experiencia pasada con el objetivo de corregir los errores, transformándolo en oportunidades. (Robbins & Judge, 2013, p.635).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de Investigación

Tipo: Aplicada

Según CONCYTEC (2018) es aquella que va dirigida para comprobar mediante el conocimiento científico, los medios necesarios para dar solución a un problema encontrado.(p.2).

Alcance: Descriptivo-Correlacional

Según Hernández Sampieri et al., (2014) el alcance descriptivo se encarga de especificar las características de las personas. (p.98). Asimismo, el alcance correlacional tiene por conocer la relación que hay entre dos o más variables a estudiar. (p.93).

Por lo tanto es descriptivo porque se cuenta con dos variables que serán observadas y descritas por el comportamiento que poseen sin influir en ellas; además es correlacional, porque se pretende conocer la relación entre una y otra variable, que en este caso son Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional.

Diseño: No experimental-transversal

El diseño es no experimental y de corte transversal, porque las variables no se manipulan deliberadamente, y se recopila la información en un momento exacto. (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 153,154, 155).

El diseño es el siguiente:

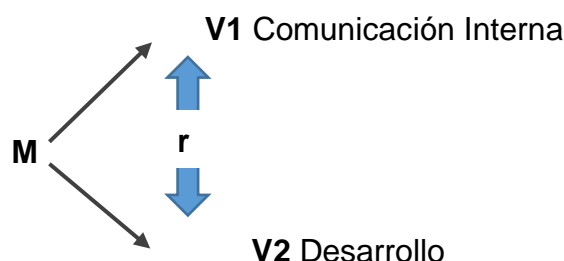


Ilustración 4 Diseño No Experimental Transversal

Donde:

M: Muestra.

V1: Son las mediciones de la variable 1.

V2: Son las mediciones de la variable 2.

r: Es la correlación entre variables.

3.2. Variables y Operacionalización

Variable independiente (X) = Comunicación Interna

Definición Conceptual

Robbins & Judge (2013) manifiesta que la Comunicación para las organizaciones deben cumplir cuatro funciones principales como la motivación, el control y la expresión emocional e información.

Definición Operacional

La Comunicación Interna se evalúa mediante las dimensiones: patrones de Comunicación, barreras de Comunicación y la retroalimentación. GF Asesores (2003). (Citado por Di Nardo, 2005).

Indicadores

Comunicación descendente

Comunicación ascendente

Comunicación horizontal-diagonal

Sobre carga de información

Distancia y distribución física

Comunicación defensiva

Comprensión del mensaje transmitido por el superior

Información sobre el Desarrollo profesional del servidor

Escala

Ordinal

Variable dependiente (Y) = Desarrollo Organizacional

Definición Conceptual

Chiavenato (2011) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo constituido que tiene como objetivo realizar un cambio planeado y adecuado.

Definición Operacional

Proceso por el cual se recopila información a través de 32 ítems, con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). (Quillatupa Aranciaga, 2017).

Indicadores

Identificación con la organización

Estructura organizativa

Participación de los colaboradores en la toma de decisiones

Relaciones interpersonales

Estímulo al logro de metas institucionales

Formación continua

Confianza en la labor que realizan los colaboradores

Cooperación mutua entre los colaboradores

Fluidez de la Comunicación

Documentos alineados con la Misión/Visión

Atención adecuada de la problemática de los usuarios

Producción de conocimiento

Actualización profesional

Disponibilidad de información

Escala

Ordinal

3.3. Población, muestra y muestreo

Población: Finita

Para Arias Odón (2012), es una agrupación en la que se conoce el número exacto de personas. (p.83).

Por ser finita, en cuanto a ambas variables, la población del presente estudio estará conformada por 92 colaboradores, quienes están sujetos a áreas administrativas y personal operativo, los cuales cumplen con las necesidades de la Investigación.

Criterios de inclusión:

Los colaboradores se encuentran sujetos bajo todas las condiciones laborales y las distintas áreas de la institución, quienes están conformados por ambos géneros, sujetos entre las edades de 24 a más de 60 años.

Criterios de exclusión:

Los colaboradores en estado de vulnerabilidad ante la COVID-19, representan el 21.7% que equivalen a 20 funcionarios administrativos, entre las edades de 24 a 68 años.

Muestra

Para Hernández Sampieri et al. (2014), es un subgrupo de la población en el que se tomarán los datos que ayuden al cumplimiento de los objetivos, por lo que tiene que ser representativo de la población en general. (p.173).

Por lo tanto, la muestra a considerar será equivalente al número de población existente, es decir, 72 colaboradores.

Muestreo: No probabilístico dirigido

Para Hernández Sampieri et al. (2014), es un subgrupo de la población en la que la deliberación de los datos no depende de la probabilidad, sino de las peculiaridades del estudio. (p.176).

Por tratarse de una población muy conocida y representativa, la muestra del siguiente informe de Investigación se ha definido que son 72 colaboradores activos de la UGEL-SM.

Unidad de análisis

Está dirigida y conformada por la totalidad de la muestra, por lo que poseen las mismas características para conformarla y realizar el presente estudio de Investigación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Por su parte, Martínez Godínez (2013) menciona que las técnicas propone las normas que permiten la recolección de información. (p.4).

La técnica a utilizar fue la encuesta, la cual nos brindará información que proporcionen las unidades de Investigación, como la variable independiente y dependiente.

Instrumentos

Para Hernández Sampieri et al., (2014) son la recolección de datos cuantitativos que deben presentar verdaderamente las variables de la Investigación. (p.197).

Por lo que se optó por utilizar un cuestionario elaborado por GF Asesores, adaptado por Quillatupa Aranciaga Sharon Liz con 32 ítems para la variable Comunicación Interna. E Iker Ros Martínez de Lahidalga, adaptado por Quillatupa Aranciaga Sharon Liz, para la variable Desarrollo Organizacional.

Tabla 1 Ficha del instrumento que medirá la Comunicación Interna

Ficha técnica	
Nombre	: Cuestionario de Comunicación interna
Autor	: GF Asesores (2003)
Adaptado	: Quillatupa Aranciaga Sharon Liz
Lugar de aplicación	: Unidad de Gestión de Educación Local, San Martín.
Forma de aplicación	: Colectiva
Duración de la aplicación	: 25 minutos
Descripción de instrumento	: Es un cuestionario individual de 32 ítems de respuesta múltiple
Escala de medición	: Escala de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1)

Tabla 2 Ficha del instrumento que medirá el Desarrollo Organizacional

Ficha técnica	
Nombre	: Cuestionario de Desarrollo Organizacional
Autor	: Iker Ros Martínez de Lahidalga (2012)
Adaptado	: Quillatupa Aranciaga Sharon Liz
Lugar de aplicación	: Unidad de Gestión de Educación Local, San Martín.
Forma de aplicación	: Colectiva
Duración de la aplicación	: 25 minutos
Descripción de instrumento	: Es un cuestionario individual de 32 ítems de respuesta múltiple
Escala de medición	: Escala de Likert: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2) y Nunca (1)

Validez

Según Hernández Sampieri et al., (2014) manifiestan que es el grado en que un instrumento de Investigación mide la variable que pretende estudiar.

Confiabilidad

De la misma manera, Hernández Sampieri et al., (2014) mencionan que es el grado en que el instrumento origina resultados coherentes. (p.197). Para conocer la confiabilidad de los instrumentos, se empleó el coeficiente de Alfa de Cronbach. Según el resultado que obtuvieron, los instrumentos son sumamente confiables, ya que el instrumento para la variable Comunicación Interna consiguió un alfa de Cronbach de 0.963 y para el Desarrollo Organizacional un alfa de Cronbach de 0.965. (Hernández et al., 2014, p. 208).

Tabla 3 Análisis de Fiabilidad de Alfa de Cronbach de Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional.

Comunicación Interna	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Comunicación Interna 0,963 (32 ítems)	Patrones de la Comunicación	0,942
	Barreras de la Comunicación	0,899
	Retroalimentación	0,792
Desarrollo Organizacional	Dimensiones	Alfa de Cronbach
Desarrollo Organizacional 0,965 (32 ítems)	Cultura Institucional	0,847
	Liderazgo Transformacional	0,900
	Cultura Colaborativa	0,874
	Misión/Visión	0,845
	Aprendizaje Organizativo	0,815

3.5. Procedimientos

Se solicitó el permiso para la realización de la Investigación y aplicación de encuestas, al director de la UGEL San Martín.

Se construyó la matriz de consistencia, en donde se lograron obtener datos fundamentales que permitieron el Desarrollo de esta Investigación, como planteamiento de problema, objetivos, hipótesis, etc.

Se aplicará la encuesta a los colaboradores de la UGEL-SM

Se procederá a efectuar un análisis con el coeficiente de correlación para medir la concordancia entre ambas variables.

3.6. Método de análisis de datos

Después de efectuar la técnica de Investigación se ingresarán los datos al programa estadístico SPSS 25, para analizar las encuestas e interpretar la prueba de normalidad, confiabilidad y correlación entre las variables en cuestión.

3.7. Aspectos éticos

Se considerará la dedicación registrada por parte de los tesisistas, por el cual se respetará el formato de origen de la base teórica de los autores, teniendo en cuenta las referencias propuestas por la CONCYTEC (2018) y la normativa APA.

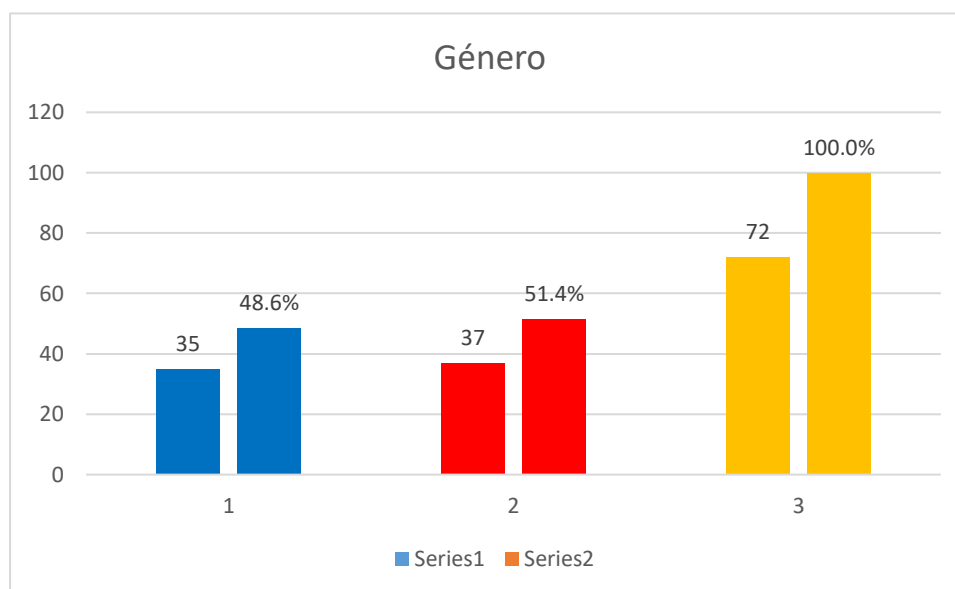
IV. RESULTADOS

Tabla 4 Análisis Sociodemográfico

		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	35	48.6%
	Femenino	37	51.4%
	Total	72	100.0%
Edad	25-35	26	36.1%
	36-46	16	22.2%
	47-57	15	20.8%
	58 a más	15	20.8%
	Total	72	100.0%
Grado de instrucción	Nivel Secundario	5	6.9%
	Nivel Técnico	38	52.8%
	Nivel Universitario	29	40.3%
	Total	72	100.0%
Condición laboral	CAS	21	29.2%
	Nombrado	23	31.9%
	Locador	17	23.6%
	Régimen Laboral 276	11	15.3%
	Total	72	100.0%
Lugar de procedencia	Selva	72	100.0%
	Total	72	100.0%
Área de trabajo	Recursos Humanos	21	29.2%
	Operaciones	14	19.4%
	Asesoría Jurídica	2	2.8%
	Planificación y Presupuesto	5	6.9%
	Gestión de la Educación Básica Regular y Especial	9	12.5%

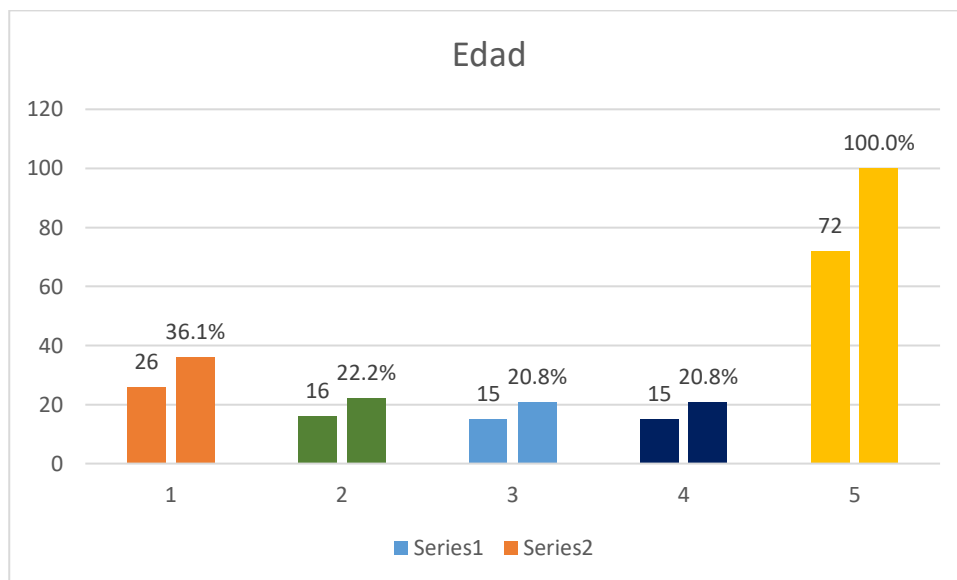
Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico-productiva	5	6.9%
Supervisión y gestión del servicio educativo	16	22.2%
Total	72	100.0%

Imagen 1 Género de los colaboradores



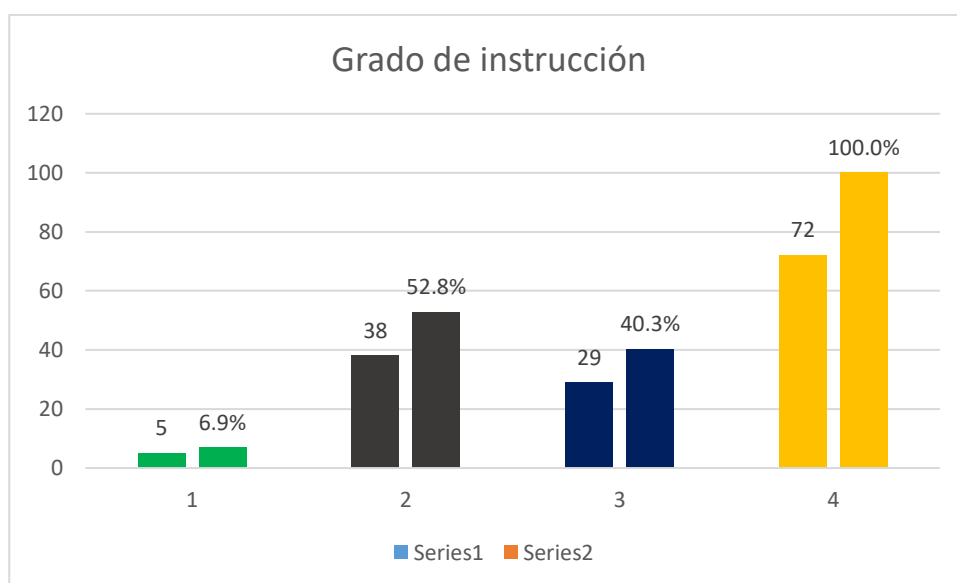
Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 5, el 48.6% de los colaboradores de la UGEL-SM representan al género masculino, y el 51.4% al género femenino.

Imagen 2 Edad de los colaboradores



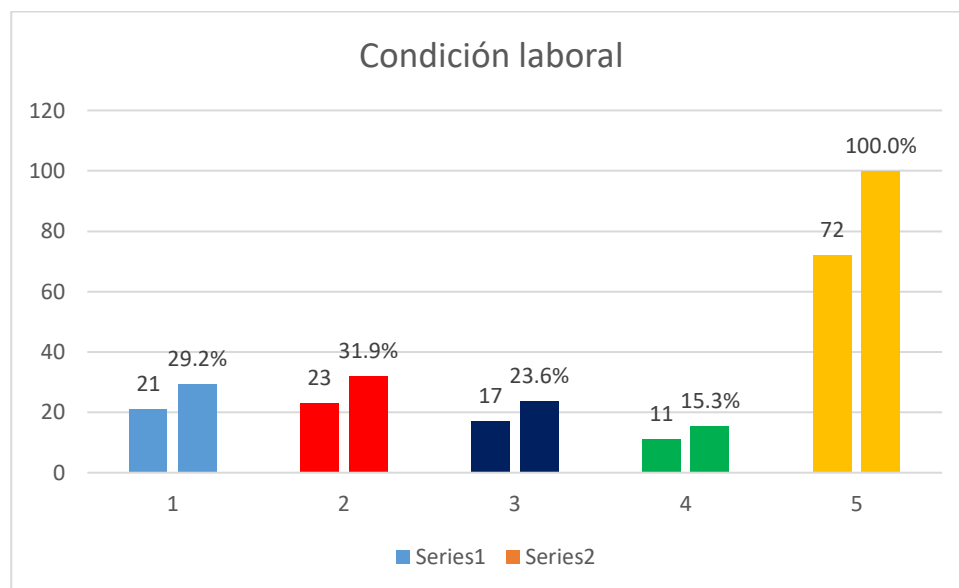
Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 6, el 36.1% de los colaboradores de UGEL-SM se encuentran entre las edades de 25-35 años, el 22.2% entre 36-46 años, el 20.8% se encuentran entre las edades de 47-57 años y finalmente el 20.8% representa las edades entre 58 a más.

Imagen 3 Grado de instrucción



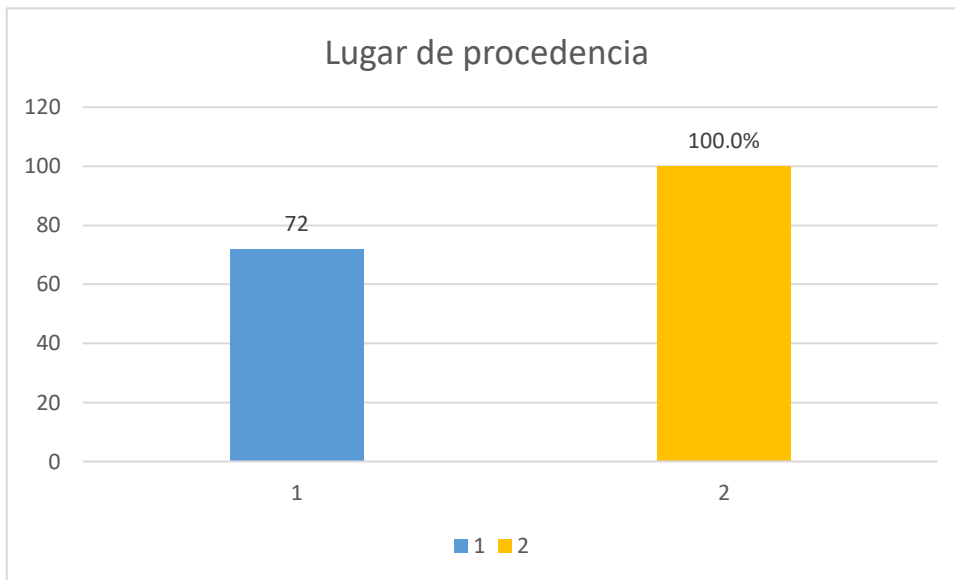
Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 7, el 6.9% de los colaboradores de la UGEL-SM cuentan con grado de instrucción de nivel secundario, el 52.8% cuenta con un nivel técnico y el 40.3% con un nivel universitario.

Imagen 4 Condición laboral



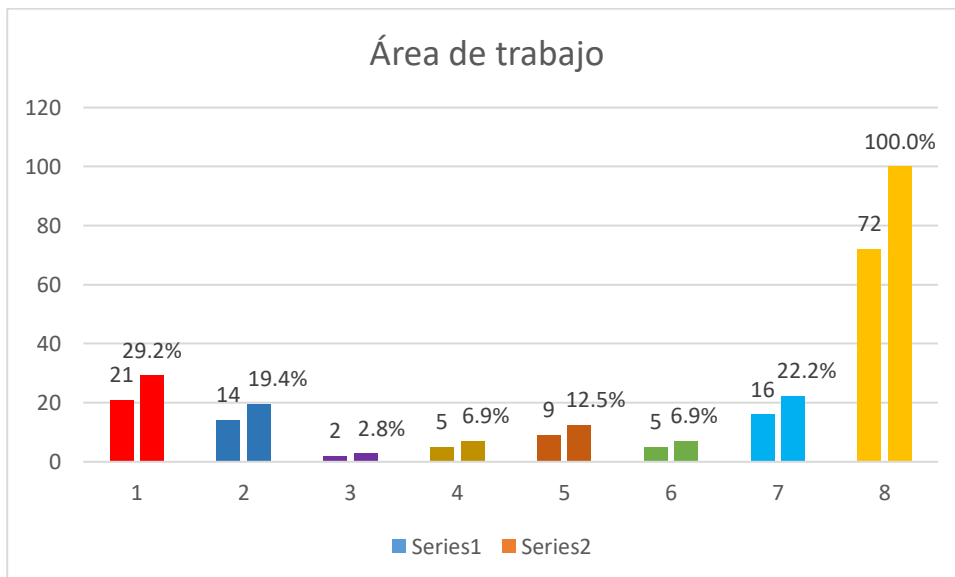
Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 8, el 29.2% de los colaboradores de la UGEL-SM se encuentran en condición laboral de CAS, el 31.9% son nombrados, el 23.6% son locadores y solo el 15.3% en régimen laboral 276.

Imagen 5 Lugar de procedencia



Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 9, el 100% de los colaboradores de la UGEL-SM tienen como lugar de procedencia la Selva.

Imagen 6 Área de trabajo



Interpretación: De acuerdo al resultado de la Figura 10, el 29.2% de los colaboradores de la UGEL-SM tienen como área de trabajo recursos humanos, el 19.4% al área de operaciones, el 2.8% al área de asesoría jurídica, el 6.9% a planificación y presupuesto, el 12.5% a gestión de la educación básica regular y especial, el 6.9% a gestión de la educación básica alternativa y técnico-productiva y finalmente el 22.2% a supervisión y gestión del servicio educativo.

Tabla 5 *Análisis Descriptivo de la Comunicación Interna de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020*

Variable/dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Comunicación Interna	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	14	19.4%
	Casi Siempre	42	58.3%
	Siempre	15	20.8%
	Total	72	100.0%
Patrones de la Comunicación	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	16	22.2%
	Casi Siempre	40	55.6%
	Siempre	15	20.8%
	Total	72	100.0%
Barreras de la Comunicación	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	16	22.2%
	Casi Siempre	40	55.6%
	Siempre	15	20.8%
	Total	72	100.0%
Retroalimentación	A veces	15	20.8%
	Casi Siempre	36	50.0%
	Siempre	21	29.2%
	Total	72	100.0%

Interpretación: De acuerdo al resultado de la Tabla N° 5 se obtuvo que el 1.4% de los encuestados representa a Casi Nunca como respuesta por parte de los colaboradores de la UGEL-SM con respecto a la Comunicación Interna, sin embargo el 58.3% de ellos mencionaron de que Casi Siempre existe una Comunicación Interna entre colaboradores dentro de la organización.

En la primera dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto a los Patrones de la Comunicación y un 55.6% como Casi Siempre.

En la segunda dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto a las Barreras de la Comunicación y un 55.6% como Casi Siempre.

En la tercera dimensión se observó que el 20.8% de los colaboradores mencionaron A veces con respecto a la Retroalimentación y un 50% como Casi Siempre.

Tabla 6 Análisis descriptivo de Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Variable/dimensión	Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo Organizacional	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	9	12.5%
	Casi Siempre	44	61.1%
	Siempre	18	25.0%
	Total	72	100.0%
Cultura Institucional	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	12	16.7%
	Casi Siempre	40	55.6%
	Siempre	19	26.4%
	Total	72	100.0%
Liderazgo Transformacional	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	11	15.3%
	Casi Siempre	39	54.2%
	Siempre	21	29.2%
	Total	72	100.0%
Cultura Colaborativa	Casi Nunca	1	1.4%
	A veces	10	13.9%
	Casi Siempre	41	56.9%
	Siempre	20	27.8%
	Total	72	100.0%
Misión/Visión	Nunca	1	1.4%
	Casi Nunca	3	4.2%
	A veces	12	16.7%
	Casi Siempre	40	55.6%
	Siempre	16	22.2%
	Total	72	100.0%
Aprendizaje Organizativo	A veces	14	19.4%
	Casi Siempre	38	52.8%
	Siempre	20	27.8%
	Total	72	100.0%

Interpretación: De acuerdo al resultado de la Tabla N° 6 se obtuvo que el 1.4% representa a Casi Nunca como respuesta por parte de los colaboradores de la UGEL-SM con respecto al Desarrollo Organizacional, sin embargo el 61.1% de ellos mencionaron de que Casi Siempre existe esta variable dentro de la organización.

En la primera dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto a la Cultura Institucional y un 55.6% como Casi Siempre.

En la segunda dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto al Liderazgo Transformacional y un 54.2% como Casi Siempre.

En la tercera dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto a la Cultura Colaborativa y un 56.9% como Casi Siempre.

En la cuarta dimensión se observó que el 1.4% de los colaboradores mencionaron Casi Nunca con respecto a la Misión/Visión y un 55.6% como Casi Siempre.

En la quinta dimensión se observó que el 19.4% de los colaboradores mencionaron A veces con respecto al Aprendizaje Organizativo y un 52.8% como Casi Siempre.

Tabla 7 Prueba de normalidad-Kolmogorov-Smirnov

Variables	Estadístico	n	Sig.
Comunicación Interna	0.812	72	0.000
Patrones de la Comunicación	0.823	72	0.000
Barreras de la Comunicación	0.823	72	0.000
Retroalimentación	0.805	72	0.000
Desarrollo Organizacional	0.786	72	0.000
Cultura Institucional	0.814	72	0.000
Liderazgo Transformacional	0.812	72	0.000
Cultura Colaborativa	0.803	72	0.000
Misión/Visión	0.820	72	0.000
Aprendizaje Organizativo	0.801	72	0.000

Interpretación: Por tratarse de una muestra >50, es decir, 72 colaboradores en la UGEL-SM, se considera como prueba de normalidad a Kolmogorov-Smirnov, además si el nivel de significancia es <0.05 se confirma que los datos, no son normales, como es este caso, por lo tanto, se considera a Rho Spearman para las correlaciones necesarias.

Tabla 8 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Comunicación Interna	Desarrollo Organizacional		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,735**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 8 se muestra la relación entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se alcanzó el coeficiente de ,735 (correlación positiva y fuerte según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, la Comunicación Interna se relaciona con el Desarrollo Organizacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Tabla 9 *Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Cultura Institucional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020*

Comunicación Interna	Cultura Institucional		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,637**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 9 se evidencia la relación entre Comunicación Interna y Cultura Institucional de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se logró el coeficiente de ,637 (correlación positiva y fuerte según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, la Comunicación Interna se relaciona con la Cultura Institucional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Tabla 10 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Liderazgo Transformacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Comunicación Interna	Liderazgo Transformacional		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,668**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 10 se evidencia la relación entre Comunicación Interna y Liderazgo Transformacional de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se generó el coeficiente de ,668 (correlación positiva y fuerte según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, la Comunicación Interna se relaciona con el Liderazgo Transformacional de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Tabla 11 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Comunicación Interna	Cultura Colaborativa		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,608**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 11 se demuestra la relación entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se consiguió el coeficiente de ,608 (correlación positiva y moderada según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, la Comunicación Interna se relaciona con la Cultura Colaborativa de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Tabla 12 *Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Misión/Visión de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020*

Comunicación Interna	Misión/Visión		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,666**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 12 se muestra la relación entre Comunicación Interna y Misión/Visión de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se consiguió el coeficiente de ,666 (correlación positiva y fuerte según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, la Comunicación Interna se relaciona con la Misión/Visión de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Tabla 13 Análisis de correlación entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

Comunicación Interna	Aprendizaje Organizativo		
	Rho Spearman	p-valor	N
	,707**	,000	72

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

Interpretación: En la tabla N° 13 se muestra la relación entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo de los colaboradores de la UGEL-SM. Mediante el análisis estadístico Rho de Spearman se logró el coeficiente de ,707 (correlación positiva y fuerte según el libro Hernández Sampieri et al.,) y un p valor igual a 0,000 (**p-valor \leq 0.5**), **por lo que, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna**, es decir, el Aprendizaje Organizativo se relaciona con el Aprendizaje Organizativo de los colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

V. DISCUSIÓN

En cuanto al objetivo general Determinar la relación entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020, los resultados obtenidos se aprueban mediante $Rho \text{ Spearman} = 0,735$ como una correlación positiva y fuerte entre dichas variables.

Asimismo podemos contrastar con Quillatupa (2017), que la metodología fue cuantitativa, descriptiva-correlacional, mostrando además una correlación positiva y moderada ($Rho \text{ de Spearman} = .470$) entre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima-2017.

Finalmente Pérez (2018) muestra como parte de su metodología que la Investigación fue descriptiva, correlacional de corte transversal, y como resultado obtuvo una correlación directa ya que obtuvo un coeficiente de $Rho \text{ Spearman} = 0,824$, indicando la relación entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional entre los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Soritor-2017.

Dado la comparación con otros trabajos similares, es evidenciado que el aporte que proporciona la Comunicación Interna en el Desarrollo Organizacional y en diferentes realidades y contextos en los estudios realizados, la correlación se da en todos los casos, lo que permite valorar el aporte de esta Investigación en la Comunicación y la necesidad de su implementación respectiva.

VI. CONCLUSIONES

La Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional mantienen una correlación positiva y fuerte ($p=,735$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

La Comunicación Interna y la Cultura Institucional mantienen una correlación positiva y fuerte ($p=,637$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

La Comunicación Interna y el Liderazgo Transformacional mantienen una correlación positiva y fuerte ($p=,668$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

La Comunicación Interna y la Cultura Colaborativa mantienen una correlación positiva y moderada ($p=,608$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

La Comunicación Interna y la Misión/Visión mantienen una correlación positiva y fuerte ($p=,666$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

La Comunicación Interna y el Aprendizaje Organizativo mantienen una correlación positiva y fuerte ($p=,707$) en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020.

VII. RECOMENDACIONES

En cuanto al objetivo general, la Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional están mayormente en nivel medio con 58,3% y 61,1% respectivamente, por ello se recomienda implementar capacitaciones periódicas con contenido técnico, además de medios de Comunicación que hoy en día se utilizan en las empresas, ya sean medio verbales, también sistemas informáticos como la intranet, circulares, memorándums vía escrita o vía digital.

Con respecto al primer objetivo específico, la dimensión Cultura Institucional, está mayormente en nivel medio (55,6%), es por ello que, para mejorar esta dimensión, se recomienda incorporar la herramienta de gestión Empowerment, esta herramienta consiste en brindar autonomía y responsabilidades a los empleados sobre gran parte de las decisiones de su área, ello hará que los mismos se sientan más comprometidos y motivados a realizar sus funciones, fomentando una cultura de responsabilidad, ayuda y esfuerzo.

Asimismo en cuanto al segundo objetivo específico, la dimensión Liderazgo Transformacional, está mayormente en nivel medio (54,2%), es por ello que, para mejorar esta dimensión, se recomienda que los jefes de área y administradores reciban capacitación específica en alta dirección y Liderazgo Transformacional, de esa manera poder mejorar sus habilidades gerenciales.

Con respecto al tercer objetivo específico, la dimensión Cultura Colaborativa, está mayormente en nivel medio (56,9%), es por ello que, para mejorar esta dimensión, se recomienda implementar la técnica del brainstorming de forma semanal o quincenal, ya que esta técnica permite la retroalimentación.

Con respecto al cuarto objetivo específico, la dimensión de la misión y visión, está mayormente en nivel medio (55,6%), se recomienda la reformulación de la misión y visión, al mismo tiempo, informar a cada

miembro del personal de la empresa acerca de lo que la empresa visiona en un futuro y el procedimiento de cómo llegar a ello, eso a través de un programa de capacitación periódica con indicadores, e ir midiendo e informando del avance del mismo.

Finalmente, con respecto al quinto objetivo específico, la dimensión del Aprendizaje Organizativo, está mayormente en nivel medio (52,8%), y para mejorar esta dimensión se recomienda que el área de RR.HH. de la UGEL-San Martín elabore un plan desarrollador de competencias del personal, contemplando los elementos como la cultura y ambiente de aprendizaje, Comunicación abierta y la integración escalar, que son importantes para que el aprendizaje se pueda dar en la institución.

REFERENCIAS

- Acevedo D, Á. E. (2014). Gestión del conocimiento y Desarrollo Organizacional en instituciones de régimen disciplinario. *Sapientia Organizacional*, 1(2), 125–146.
- Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?id=4ZdfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comportamiento+organizacional+Martha+Alles,+libro&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBma_fhOHpAhXKE7kGH_a_zBWAQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Comunicación&f=false
- Ancín Adell, I., & Espinosa Tello, J. E. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *Podium, Edición es*, 65–77. <https://doi.org/10.1390-5473>
- Arias Odón, F. G. (2012). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica* (Sexta; Episteme, Ed.). Caracas - República Bolivariana de Venezuela.
- Armijos, L., Campos, M., & Hidalgo, Y. (2020). *Estudio del direccionamiento estratégico en el Desarrollo Organizacional en Latinoamérica: una revisión de literatura (2009-2018)*. 104–117. Retrieved from <https://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios/article/view/695>
- Astete Ríos, F. J. (2018). Comunicación Interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail, Tarapoto – San Martín. (Universidad Peruana Unión). Retrieved from <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/1567>
- Balarezo Toro, B. D. (2014). La Comunicación organizacional interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE (Universidad Técnica de Ambato). <https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>
- Bermúdez Rus, C. (2016). La Comunicación Interna en las organizaciones. *ICADE Business School*, 1, 2–34.

- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2008a). *Comunicación Interna* (mayo 2009; L. C. Ediciones & E. DIRCOM, Eds.). Retrieved from http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/5988_5393.pdf
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2008b). *Comunicación Interna* (1ra Edición). Retrieved from http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caldas Simistierra, V., & Rodríguez Caguana, T. (2016). Gestión de la Comunicación Interna utilizada en el periodo 2014 para incrementar la imagen corporativa de la Unidad de Negocio CELEC EP. TERMOESMERALDAS empresa pública del Ecuador. *Revista ComHumanitas*, 7(2), 28–47.
- Camargo Torres, L. H. (2013). Desarrollo Organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto - Bogotá. *CLIO América*, 7(13), 25–47. <https://doi.org/10.21676/23897848.435>
- Cardozo Vale, S., & Vásquez, M. (2014). Herramientas de Comunicación Interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. *Visión Gerencial*, 1(1), 63–80. <https://doi.org/1317-8822>
- Castañeda Garrido, L. K. (2014). Influencia de la Comunicación Interna en la identidad corporativa de los públicos internos de la empresa de telecomunicaciones “Cable Visión Perú.” Universidad Peruana Unión.
- Castillo Gil, C. I. (2019). *COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS PÚBLICOS INTERNOS DE LA BIBLIOTECA DE UNA UNIVERSIDAD DEL SECTOR PÚBLICO, LA MOLINA - 2018*. Universidad San Martín de Porras.
- Charry Condor, H. O. (2018). La gestión de la Comunicación Interna y el clima organizacional en el sector público. *Ministerio de Educación, Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana*, 9(1), 25–34. Retrieved from http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lang=en%0Ahttp://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/

v9n1/a03v9n1.pdf

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8va edición). Retrieved from <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (McGraw-Hil, Vol. 3). Retrieved from <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
- CONCYTEC. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Cruz Calderón, J. (2017). *La importancia del Desarrollo Organizacional en las empresas familiares, en el caso particular de la empresa AVPSA*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- De Faria Mello, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional: enfoque integral*. Retrieved May 24, 2020, from https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=YlebEiBx-swC&oi=fnd&pg=PA21&dq=Desarrollo+organizacional+en+el+mundo&ots=aCZmuokflg&sig=rDDpOfzs4KCUznEB-1wmMOu_3mM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Delfín Pozos, F. L., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Importancia y análisis del Desarrollo empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184–202. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Di Nardo, Y. (2005). *SATISFACCIÓN LABORAL, COMUNICACIÓN INTERNA, SEXO, EDAD, NIVEL EDUCATIVO, ANTIGÜEDAD Y NIVEL DE CARGO: UN ANÁLISIS DE RUTA*. Universidad Católica Andres Bello.
- Diario Gestión. (2015). El 87% de empresas considera que la falta de compromiso laboral es su principal problema | | Gestión. Retrieved June 1, 2020, from <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/?ref=gesr>

- Díaz Pérez, M. (2019). Estudio preliminar sobre Desarrollo Organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de La Habana*, (288), 245–260.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arrano, R. (2014). El Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, N° 1, 1(1), 9. Retrieved from <https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2015). Desarrollo Organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García Alvarado, G. T. (2016). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2.0, La Comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. 1–27.
- Garzón Castrillón, A. (2005). El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado - Manuel Alfonso Garzón Castrillón - Google Libros. Retrieved May 24, 2020, from https://books.google.com.pe/books?id=RDFJi-fNWNMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Gavidia, J., & Gómez, M. (2017). Diagnostico de la Comunicacion Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa 2016. *Progress in Physical Geography*, 14(7), 450. <https://doi.org/10.1177/0309133309346882>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la Investigación. In *Metodología de la Investigación*. <https://doi.org/>- ISBN 978-92-75-32913-9
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.; McGrawll Hill, Ed.). México.
- Latorre, G., Dousdebés, A., González, L., & Vasco, G. (2019). Evaluación de la Comunicación Interna en organizaciones del sector productivo.

- CienciAmérica*, 8(2), 30. <https://doi.org/10.33210/ca.v8i2.221>
- Martínez Godínez, V. L. (2013). Manual multimedia para el trabajo de Desarrollo de Investigación. *Métodos, Técnicas e Instrumentos de Investigación*, 7.
- Montoya, M. de J., & De la Rosa, L. (2014). FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS DE TIJUANA. *Razón y Palabra*, 18(87). Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montañón-Colorado, M. R. (2017). La Comunicación Interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de Comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10, 63–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Pérez-vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 323–332. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360448031007.pdf>
- Pérez Manihuari, J. (2018). Comunicación Interna y su relación con el Desarrollo Organizacional de la Municipalidad Distrital de Soritor – 2017. Universidad César Vallejo.
- Pineda-Martínez, P., & Ruiz-Mora, I. (2019). Comunicación Interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica. *El Profesional de La Información*, 28(5), 1–12. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.24>
- Pyrsel Consultores. (n.d.). La falta de un buen Desarrollo Organizacional podría hundir tu empresa. Retrieved June 1, 2020, from <https://pyrsel.es/causas-Desarrollo-organizacional/>
- Quezada Álvarez, C. A. (2018). Formulación de estrategias comunicacionales

internas para el mejoramiento de la gestión del talento humano en la empresa ADELCA. Universidad del Azuay.

Quillatupa Aranciaga, S. L. (2017). Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017. Universidad César Vallejo.

Quispe Cabanillas, D. E. (2017). Desarrollo Organizacional y clima organizacional en la empresa Servicios, Cobranzas e Inversiones, San Juan de Lurigancho 2017 (Universidad César Vallejo). Retrieved from <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/24573>

Ríos Yalta, C. (2017). Comunicación Interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016. *Universidad César Vallejo*. Retrieved from http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16676/Ríos_YCX.pdf?sequence=1

Rivera Medrano, J. L. (2019). *INCIDENCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA GOBERNABILIDAD DEMOCRÁTICA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CHONGOS BAJO, CHUPACA, 2017*. Universidad Señor de Sipán.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima edi). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Comportamiento organizacional. In Pearson (Ed.), *Comportamiento Organizacional* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1665-7063\(14\)70928-5](https://doi.org/10.1016/S1665-7063(14)70928-5)

Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo Organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1–6). Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017). Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFODIR*, 3521(24),

86–99. <https://doi.org/1996-3521>

Vizcaya, T., Mujica, M., & Gásperi, R. (2017). La Comunicación Interna y el clima organizacional en la gestión de las instituciones sanitarias. *Revista Venezolana de Salud Pública*, 5(1), 39–44.

Zamora Aguilar, M. G. (2018). El Desarrollo Organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extrameña de Ciencias Sociales "ALAMENARA,"* (10), 87–109.

Zamora, M. (2018). El Desarrollo Organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extrameña de Ciencias Sociales "ALAMENARA,"* (10), 87–109. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Relación de la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p>Problema general ¿Cuál es la relación entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p> <p>Problemas específicos: ¿Cómo es la relación entre Comunicación Interna y Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p> <p>¿Cómo es la relación entre Comunicación Interna y Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p> <p>¿Cómo es la relación entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa en la Unidad de Gestión</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre Comunicación Interna y el Desarrollo organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Objetivos específicos Definir la relación entre Comunicación Interna y Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Definir la relación entre Comunicación Interna Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Definir la relación entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa en la</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Hipótesis específicas Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Cultura Institucional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Liderazgo Transformacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Cultura Colaborativa</p>	<p>Técnica</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento</p> <p>Cuestionario</p>

<p>Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p> <p>¿Cómo es la relación entre Comunicación Interna y Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p> <p>¿Cómo es la relación entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020?</p>	<p>Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Definir la relación entre Comunicación Interna y Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Definir la relación entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p>	<p>en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Misión/Visión en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p> <p>Existe relación significativa entre Comunicación Interna y Aprendizaje Organizativo en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020</p>													
Tipo/Diseño de Investigación	Población y muestra	Variables y dimensiones													
<p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Tipo Aplicado</p> <p>Alcance Correlacional</p> <p>Diseño No experimental-transversal</p>	<p>Población La población del presente estudio estará conformada por 92 colaboradores, quienes están sujetos a áreas administrativas y personal operativo</p> <p>Muestra Se considerará un muestreo no probabilístico dirigido, y la muestra a considerar será equivalente al número de población existente, es decir, 72 colaboradores.</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="1182 667 1364 699">Variables</th> <th data-bbox="1370 667 1751 699">Dimensiones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="1182 699 1364 794" rowspan="3" style="text-align: center;">Comunicación Interna</td> <td data-bbox="1370 699 1751 730">Patrones de la Comunicación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 730 1751 762">Barreras de la Comunicación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 762 1751 794">Retroalimentación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1182 794 1364 954" rowspan="4" style="text-align: center;">Desarrollo Organizacional</td> <td data-bbox="1370 794 1751 826">Cultura Institucional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 826 1751 858">Liderazgo Transformacional</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 858 1751 890">Cultura Colaborativa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 890 1751 922">Misión/Visión</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1370 922 1751 954">Aprendizaje Organizativo</td> </tr> </tbody> </table>	Variables	Dimensiones	Comunicación Interna	Patrones de la Comunicación	Barreras de la Comunicación	Retroalimentación	Desarrollo Organizacional	Cultura Institucional	Liderazgo Transformacional	Cultura Colaborativa	Misión/Visión	Aprendizaje Organizativo	
Variables	Dimensiones														
Comunicación Interna	Patrones de la Comunicación														
	Barreras de la Comunicación														
	Retroalimentación														
Desarrollo Organizacional	Cultura Institucional														
	Liderazgo Transformacional														
	Cultura Colaborativa														
	Misión/Visión														
Aprendizaje Organizativo															

Tabla 14 Matriz de Consistencia

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala
Comunicación Interna (X)	Robbins & Judge (2013) manifiesta que la Comunicación para las organizaciones deben cumplir cuatro funciones principales como la motivación, el control y la expresión emocional e información.	La Comunicación Interna se evalúa mediante las dimensiones: patrones de Comunicación, barreras de Comunicación y la retroalimentación. GF Asesores (2003). (Citado por Di Nardo, 2005)	Patrones de la Comunicación	Comunicación descendente	1-8	Ordinal
				Comunicación ascendente	9-14	
				Comunicación horizontal-diagonal	15-19	
			Barreras de la Comunicación	Sobre carga de información	20-23	
				Distancia y distribución física	24-25	
				Comunicación defensiva	26-28	
Retroalimentación	Comprensión del mensaje transmitido por el superior	29-30				
	Información sobre el Desarrollo profesional del servidor	31-32				
Desarrollo Organizacional (Y)	Chiavenato (2011) define al Desarrollo Organizacional como un esfuerzo constituido que tiene	Proceso por el cual se recopila información a través de	Cultura Institucional	Identificación con la organización	1-3	Ordinal
				Estructura organizativa	4-5	

	como objetivo realizar un cambio planeado y adecuado.	32 ítems, con cinco niveles de respuesta Siempre (5) Casi siempre (4) A veces (3) Casi nunca (2) Nunca (1). (Quillatupa Aranciaga, 2017)		Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	6
			Liderazgo Transformacional	Relaciones interpersonales	7-8
				Estímulo al logro de metas institucionales	9-10
				Formación continua	11-12
				Confianza en la labor que realizan los colaboradores	13-14
			Cultura Colaborativa	Cooperación mutua entre los colaboradores	15-19
				Fluidez de la Comunicación	20-21
			Misión/Visión	Documentos alineados con la Misión/Visión	22-23
				Atención adecuada de la problemática de los usuarios	24-26
			Aprendizaje Organizativo	Producción de conocimiento	27-28
				Actualización profesional	29-30
				Disponibilidad de información	31-32

Tabla 15 Matriz de Operacionalización de Variables

CERTIFICADOS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Paz Vilchez José Eber
 Institución donde labora : Unisa
 Especialidad : Mto. Administración
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s): GF Asesores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				✓	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: comunicación interna en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: comunicación interna					✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				✓	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				✓	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: comunicación interna				✓	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				✓	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					✓
PUNTAJE TOTAL						✓

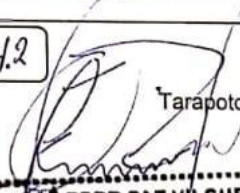
(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Los procedimientos siempre deben estar a la realidad de la empresa.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.2

Tarapoto, 16 de Septiembre de 2020


JOSÉ EBER PAZ VILCHEZ
 U.C. MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
 MBA EN ADMINISTRACIÓN
 ESPECIALISTA EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Paz Vilchez José Eber
 Institución donde labora : Unión
 Especialidad : Atm. Administración
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s): Iker Ros Martínez de Lahidalga

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				✓	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: desarrollo organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				✓	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desarrollo organizacional					✓
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					✓
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				✓	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				✓	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				✓	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desarrollo organizacional				✓	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					✓
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				✓	
PUNTAJE TOTAL						


(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Aplicable

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4.3

- Tarapoto, 16 de Setiembre de 2020


JOSÉ EBER PAZ VILCHEZ
 Lic. MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
 MBA EN ADMINISTRACIÓN
 ESPECIALISTA EN METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Arévalo Arévalo José Gabriel

Institución donde labora : Universidad César Vallejo

Especialidad : Licenciado en Administración

Instrumento de evaluación : Cuestionario

Autor (s) del instrumento (s): GF Asesores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: comunicación interna en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: comunicación interna				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: comunicación interna				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						47

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 17 de setiembre de 2020



Lic. Adm. José Gabriel Arévalo Arévalo
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA
CLAD. N° 10158

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Arévalo Arévalo José Gabriel

Institución donde labora : Universidad César Vallejo

Especialidad : Licenciado en Administración

Instrumento de evaluación : Cuestionario

Autor (s) del instrumento (s): Iker Ros Martínez de Lahidalga

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

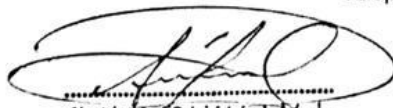
CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: desarrollo organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desarrollo organizacional					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desarrollo organizacional					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD
Instrumento apto para ser aplicado.
PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 14 de setiembre de 2020



Lic. Adm. José Gabriel Arévalo Arévalo

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

C.I.A.D. N° 10158

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto : Fasanando Puyo, Tercero
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Licenciado en Administración
 Instrumento de evaluación : Cuestionario
 Autor (s) del instrumento (s) : GF Asesores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: comunicación interna en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: comunicación Interna					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: comunicación Interna					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento conforme para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 11 de Setiembre de 2020

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Fasanando Puyo, Tercero
 Institución donde labora : Universidad César Vallejo
 Especialidad : Licenciado en Administración
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario**
 Autor (s) del instrumento (s) : **Iker Ros Martínez de Lahidalga**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: desarrollo organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desarrollo organizacional					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desarrollo organizacional					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

II. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento conforme para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

47

Tarapoto, 11 de Setiembre de 2020



Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mg. Tarrillo Paredes José

Institución donde labora : UPeU

Especialidad : Investigación y docencia universitaria

Instrumento de evaluación : Cuestionario

Autor (s) del instrumento (s): GF Asesores

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: comunicación interna en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: comunicación interna					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: comunicación interna					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser aplicado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 23 de setiembre de 2020


 Ing. José Tarrillo Paredes
 DNI: 40223528
 MAESTRO INVESTIGACION Y
 DOCENCIA UNIVERSITARIA

Sello personal y firma



INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Mg. Tarrillo Paredes José

Institución donde labora : UPeU

Especialidad : Investigación y docencia universitaria

Instrumento de evaluación : Cuestionario

Autor (s) del instrumento (s): Iker Ros Martínez de Lahidalga

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: desarrollo organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desarrollo organizacional				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desarrollo organizacional					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					47	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

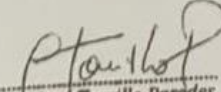
IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser validado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.7

Tarapoto, 23 de setiembre de 2020


 Ing. José Tarrillo Paredes
 DNI. 40223528
 MAESTRO INVESTIGACION Y
 DOCENCIA UNIVERSITARIA

Sello personal y firma

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA
I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Dr. Maravi Peña Pedro
 Institución donde labora : UCV y UNP
 Especialidad : Licenciado en Administración
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario**
 Autor (s) del instrumento (s): **GF Asesores**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN
MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: comunicación interna en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: comunicación interna				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: comunicación interna				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		48				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD
Instrumento apto para ser aplicado.
PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 24 de setiembre de 2020



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 DR. PEDRO C. PEÑA MARAVI PEÑA
 DOCENTE

Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA****II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Dr. Maravi Peña Pedro
 Institución donde labora : UCV y UNP
 Especialidad : Licenciado en Administración
 Instrumento de evaluación : **Cuestionario**
 Autor (s) del instrumento (s): **Iker Ros Martínez de Lahidalga**

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: desarrollo organizacional en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: desarrollo organizacional					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: desarrollo organizacional				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						48

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento apto para ser validado.

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

4.8

Tarapoto, 24 de setiembre de 2020

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO
 FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
 DR. PEDRO PEÑA MARAVI
 DOCENTE

Sello personal y firma

CONSTANCIA DE AUTORIZACIÓN



DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

UGEL SAN MARTÍN

AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD

Tarapoto, 24 de abril de 2020

ALUMNOS:

TELLO REÁTEGUI, LUZ RAQUEL
VILLASIS TORREJÓN, ERICK

ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PRESENTE.-

ASUNTO : RESPUESTA A SOLICITUD

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes para saludarles cordialmente y al mismo tiempo comunicarles que en atención a la solicitud encomendada, **SE LES AUTORIZA** realizar el proyecto y desarrollo de investigación denominado "Relación de la comunicación interna y el desarrollo organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de San Martín, Tarapoto-2020".

Es necesario indicarle que para el desarrollo de dicha investigación deberá coordinar con el área de Recursos Humanos de esta institución, a fin de recabar los datos necesarios para su proyecto.

Con las muestras de mi cordial estima personal, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

GOBIERNO REGIONAL SAN MARTÍN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN
UGEL SAN MARTÍN
D.L. 11 - UNICIÓN DE PERSONAS

**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DESARROLLO
ORGANIZACIONAL “UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE SAN
MARTÍN, TARAPOTO – 2020”**

Estimado colaborador, a continuación se le presentan una serie de proposiciones relacionadas con la **Comunicación Interna** y el **Desarrollo Organizacional** en su trabajo, por favor escoja la alternativa que más se adecue a lo que percibe cotidianamente.

DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS

1. Género

1 Masculino () 2 Femenino ()

2. Edad

25 – 35 () 36 – 46 () 47-57 () 58 a más ()

3. Grado de instrucción

1 Nivel Secundario () 2 Nivel Técnico () 3 Nivel Universitario ()

4. Condición laboral

1 CAS () 2 Nombrado () 3 Locador ()
4 Régimen Laboral 276 ()

5. Lugar de procedencia

1 Costa () 2 Sierra () 3 Selva ()

6. Área

Recursos Humanos () Operaciones () Asesoría Jurídica ()
Planificación y Presupuesto ()
Gestión de la Educación Básica Regular y Especial ()
Gestión de la Educación Básica Alternativa y Técnico-productiva ()
Supervisión y gestión del servicio educativo ()

Instrucción: A continuación, se presenta una serie de preguntas, las cuales según su opinión debe marcar con una X en los casilleros según la escala de criterios.

ESCALA VALORATIVA

NUNCA (1) CASI NUNCA (2) A VECES (3) CASI SIEMPRE (4) SIEMPRE (5)

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Patrones de la Comunicación					
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención de expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.					
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.					
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la institución, me llega a través de mi superior inmediato.					
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.					
9	La Comunicación en la institución generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, jefe de división, gerente, etc.).					
10	Me siento satisfecho con la Comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.					
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					
12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/o divisiones de la gerencia.					
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la gerencia.					
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.					
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.					
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
	Dimensión 2: Barreras de la Comunicación					
20	Reenvió a mi superior inmediato toda la información que recibo.					
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.					
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					

23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
24	Me salto los canales formales de la institución cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la Comunicación.					
26	En la institución, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.					
27	En la institución, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
28	En la institución, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.					
Dimensión 3: Retroalimentación						
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo lo haya entendido.					
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.					
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución, a través de mi superior inmediato.					

Tabla 16 Instrumento de Comunicación Interna

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	1	2	3	4	5
	Dimensión 1: Cultura Institucional					
1	En nuestra institución existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.					
2	En nuestra institución, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.					
3	En nuestra institución, los procedimientos de trabajo están muy asentados.					
4	En nuestra institución las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicos.					
5	En nuestra institución el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.					
6	En nuestra institución se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.					
	Dimensión 2: Liderazgo Transformacional					
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.					
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.					
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.					
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.					
11	Nuestra institución tiene establecidas de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.					
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y Desarrollo profesional permanente.					
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.					
14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.					
	Dimensión 3: Cultura Colaborativa					
15	En esta institución el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.					
16	En nuestra institución los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.					
17	En esta institución se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades y la búsqueda de soluciones colegiadas.					
18	En esta institución la forma de trabajo más común suele ser en equipos.					
19	En esta institución existen compañeros de trabajo dispuestos a brindarte su apoyo cuando lo necesites.					
20	En esta institución, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.					
21	En los grupos de trabajo de esta institución, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.					
	Dimensión 4: Misión/Visión					

22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manualidades, circulantes, entre otros.) responden a la misión y visión.					
23	Los documentos institucionales, orientan adecuadamente el trabajo diario.					
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes.					
25	En esta institución compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.					
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.					
Dimensión 5: Aprendizaje Organizativo						
27	Nuestra institución reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.					
28	Nuestra institución reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externas y su potencial utilidad para la mejora interna.					
29	En nuestra institución se promueve la formación del colaborador.					
30	En nuestra institución se promueve el aprendizaje del colaborador.					
31	En nuestra institución estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.					
32	En nuestra institución se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.					

Tabla 17 Instrumento de Desarrollo Organizacional

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS A COLABORADORES DE LA UGEL-SM

