

**UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN**

**Escuela de Posgrado**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA  
CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN  
EDUCATIVA DE NIVEL SECUNDARIA “MARÍA  
UGARTECHE DE MACLEAN” – TACNA,  
AÑO 2023**

**TESIS**

**PRESENTADA POR:**

**CARMEN MERCEDES GONZALES QUISPE**

**Para optar el Grado Académico de**

**MAESTRO EN CIENCIAS (*MAGISTER SCIENTIAE*) CON MENCIÓN EN  
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**TACNA – PERÚ**

**2025**

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN  
ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE  
NIVEL SECUNDARIA “MARÍA UGARTECHE DE  
MACLEAN” – TACNA, AÑO 2023

Tesis sustentada y aprobada el 07 de julio del 2025; estando el jurado calificador integrado por:

PRESIDENTE :  .....

Dra. Gladys Pilar Limache Arocutipa

SECRETARIA :  .....

Mgr. Teresa Judith Torres Calizaya

MIEMBRO :  .....

M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

ASESORA :  .....

M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto

### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto, en mi condición de asesora acreditada con Resolución Escuela de Posgrado N° 12889-2023-ESPG/UNJBG, del trabajo de tesis titulado: "**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SECUNDARIA "MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN" –TACNA, AÑO 2023**", presentado por la Srta. Carmen Mercedes Gonzales Quispe, para optar el Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.


Habiendo cumplido con lo establecido en el reglamento de originalidad y de similitud de trabajo de investigación y producción intelectual, considerando que según la revisión, evaluación y análisis realizado a través del software de similitud textual TURNITIN, cuenta con el nivel de similitud permitido cuyo porcentaje es 8 %.

Por lo que CERTIFICO LA SIMILARIDAD de la tesis y está de acuerdo al nivel PERMITIDO, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado a solicitud del interesado con fines de continuar con los trámites respectivos para la obtención del Grado Académico de Maestro en Ciencias (*Magíster Scientiae*) con mención en Gerencia y Administración de la Educación.


Tacna, 28 mayo 2025

FIRMA ASESORA  
Nombres y apellidos

  
.....  
M.Sc. Elizabeth Luisa Medina Soto  
DNI N°00416216



FIRMA TESISTA  
Nombres y apellidos

  
.....  
Srta. Carmen Mercedes Gonzales Quispe  
DNI N°40121980



## **DEDICATORIA**

A Dios, por no permitir que deje de luchar, inmensa gratitud por su guía de luz para perseverar.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	3
1.2. Formulación del Problema .....	5
1.2.1. Problema General .....	5
1.2.2. Problemas específicos .....	5
1.3. Justificación e Importancia .....	6
1.3.1. Justificación de la Investigación .....	6
1.3.2. Importancia del Estudio .....	6
1.4. Objetivo de la Investigación.....	7
1.4.1. Objetivo General.....	7
1.4.2. Objetivos Específicos .....	8
1.5. Hipótesis.....	8
1.5.1. Hipótesis General.....	8
1.5.2. Hipótesis Específicas .....	8
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	9
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	10
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	10
2.1.2. Antecedentes Nacionales .....	11
2.1.3. Antecedentes Locales .....	14
2.2. Bases Teóricas.....	15
2.2.1. La Comunicación Organizacional .....	15
2.2.2. Comunicación Interna.....	18
2.2.3. Cultura Organizacional .....	25
2.3. Conceptos Claves .....	39
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA D ELA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>42</b>

3.1. Tipo y nivel de investigación .....	42
3.1.1. Tipo de Investigación.....	42
3.1.2. Nivel de Investigación .....	42
3.1.3. Diseño de Investigación.....	42
3.2. Cuadro de Operacionalización de Variables .....	43
3.3. Población y muestra .....	46
3.3.1. Unidad de análisis.....	46
3.3.2. Población .....	46
3.3.3. Muestra .....	46
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	47
3.4.1. Técnicas de recolección de datos.....	47
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos .....	47
3.4.3. Baremación .....	51
3.4.4. Validación de los Instrumentos.....	53
3.4.5. Confiabilidad de los Instrumentos .....	53
3.5. Procesamiento de la Información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos. .....	54
3.6. Instrumentos, Equipos y Materiales e Insumos.....	54
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
4.1. Resultados de las Variables.....	55
4.1.1. Variable 1: Comunicación interna .....	55
4.1.2. Análisis de las Variables a Nivel de Dimensiones .....	76
4.1.3. Análisis de las variables a nivel de indicadores.....	76
4.1.4. Variable 2: Cultura organizacional .....	79
4.2. Normalidad.....	97
4.3. Comprobación de hipótesis .....	99
DISCUSIONES .....	109
CONCLUSIONES .....	118
RECOMENDACIONES.....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	122
ANEXOS .....	130



Tabla 30 <i>Análisis de la variable independiente a nivel de dimensiones</i> .....	76
Tabla 31 <i>Análisis de la variable independiente a nivel de indicadores</i> .....	77
Tabla 32 <i>Cultura organizacional</i> .....	79
Tabla 33 <i>Involucramiento</i> .....	80
Tabla 34 <i>Empoderamiento</i> .....	81
Tabla 35 <i>Orientación al equipo</i> .....	82
Tabla 36 <i>Desarrollo de capacidades</i> .....	83
Tabla 37 <i>Adaptabilidad</i> .....	84
Tabla 38 <i>Orientación al cambio</i> .....	85
Tabla 39 <i>Orientación al usuario</i> .....	86
Tabla 40 <i>Creación de cambio</i> .....	87
Tabla 41 <i>Consistencia</i> .....	88
Tabla 42 <i>Coordinación e integración</i> .....	89
Tabla 43 <i>Acuerdos</i> .....	90
Tabla 44 <i>Valores centrales</i> .....	91
Tabla 45 <i>Misión</i> .....	92
Tabla 46 <i>Dirección e intención estratégica</i> .....	93
Tabla 47 <i>Metas y objetivos</i> .....	94
Tabla 48 <i>Visión</i> .....	95
Tabla 49 <i>Análisis de la variable dependiente a nivel de dimensiones</i> .....	96
Tabla 50 <i>Análisis de la variable dependiente a nivel de indicadores</i> .....	97
Tabla 51 <i>Prueba de normalidad de la variable comunicación interna</i> .....	98
Tabla 52 <i>Prueba de normalidad de la variable cultura organizacional</i> .....	98
Tabla 53 <i>La comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	99
Tabla 54 <i>Las situaciones de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	101
Tabla 55 <i>La planificación de la comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	102

Tabla 56 <i>Las habilidades comunicativas y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	103
Tabla 57 <i>El uso de herramientas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	105
Tabla 58 <i>Los problemas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	106
Tabla 59 <i>La direccionalidad de la comunicación y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023</i> .....	107
Tabla 60 <i>Escala de alpha de cronbach</i> .....	142
Tabla 61 <i>Alpha de cronbach: Comunicación interna</i> .....	142
Tabla 62 <i>Alpha de cronbach: Cultura organizacional</i> .....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Comunicación interna</i> .....	55
Figura 2 <i>Situación de comunicación interna</i> .....	56
Figura 3 <i>Situación de comunicación formal</i> .....	57
Figura 4 <i>Situación de comunicación informal</i> .....	58
Figura 5 <i>Planificación de la comunicación interna</i> .....	59
Figura 6 <i>Planificación de la comunicación desde la dirección</i> .....	60
Figura 7 <i>Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica</i>	61
Figura 8 <i>Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa</i> .....	62
Figura 9 <i>Habilidades comunicativas</i> .....	63
Figura 10 <i>Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal</i> .....	64
Figura 11 <i>Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal</i> .....	65
Figura 12 <i>Uso de herramientas de comunicación interna</i> .....	66
Figura 13 <i>Instrumentos de soporte físico</i> .....	67
Figura 14 <i>Instrumentos de soporte electrónico y virtuales</i> .....	68
Figura 15 <i>Problemas de comunicación interna</i> .....	69
Figura 16 <i>Barreras comunicativas</i> .....	70
Figura 17 <i>Mitos en la comunicación interna</i> .....	71
Figura 18 <i>Direccionalidad de comunicación</i> .....	72
Figura 19 <i>Comunicación ascendente</i> .....	73
Figura 20 <i>Comunicación horizontal</i> .....	74
Figura 21 <i>Comunicación descendente</i> .....	75
Figura 22 <i>Cultura organizacional</i> .....	79
Figura 23 <i>Involucramiento</i> .....	80
Figura 24 <i>Empoderamiento</i> .....	81
Figura 25 <i>Orientación al equipo</i> .....	82
Figura 26 <i>Desarrollo de capacidades</i> .....	83
Figura 27 <i>Adaptabilidad</i> .....	84
Figura 28 <i>Orientación al cambio</i> .....	85
Figura 29 <i>Orientación al usuario</i> .....	86

Figura 30 <i>Creación de cambio</i> .....	87
Figura 31 <i>Consistencia</i> .....	88
Figura 32 <i>Coordinación e integración</i> .....	89
Figura 33 <i>Acuerdo</i> .....	90
Figura 34 <i>Valores centrales</i> .....	91
Figura 35 <i>Misión</i> .....	92
Figura 36 <i>Dirección e intención estratégica</i> .....	93
Figura 37 <i>Metas y objetivos</i> .....	94
Figura 38 <i>Visión</i> .....	95

## RESUMEN

La investigación tiene como objetivo determinar de qué manera la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa del nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.

En lo referente a la metodología, el tipo de investigación fue básica, el nivel de investigación fue correlacional, cuyo diseño fue no experimental y transeccional. La muestra estuvo conformada por 38 docentes de la Institución Educativa “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023. La recolección de la información se realizó con los cuestionarios, los mismos que cumplieron los requisitos de validez (Validez de contenido) y confiabilidad (Método de consistencia interna Alfa Cronbach). Los resultados determinaron en cuanto a la variable 1, que la comunicación interna es regular (76,3 %) y presenta las dimensiones, donde la categoría regular consigna el mayor porcentaje: Situación de comunicación interna (84,2 %), planificación de la comunicación interna (78,9 %), habilidades comunicativas (78,9 %), uso de herramientas de comunicación interna (71,0 %), problemas de comunicación interna (71,0 %) y direccionalidad de comunicación (76,3 %). La variable 2, que la cultura organizacional es regular (71,0 %). Sus dimensiones consignan en la categoría regular el mayor porcentaje: involucramiento (78,9 %), adaptabilidad (73,7 %), consistencia (71,0 %) y misión (71,0 %).

En conclusión, la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la Institución Educativa “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, conforme al coeficiente de correlación de Spearman rho, cuyo valor es 0,926 que significa correlación positiva muy alta.

**Palabras clave:** comunicación interna, cultura organizacional, situación de comunicación interna, planificación de la comunicación interna, involucramiento, adaptabilidad, consistencia, misión.

## ABSTRACT

The main objective of this study was to determine how internal communication relates to organizational culture at the "María Ugarteche de Maclean" secondary school in Tacna, 2023.

Regarding the methodology, the research was basic, the level of research was correlational, and the design was non-experimental and cross-sectional.

The sample consisted of 38 teachers from the "María Ugarteche de Maclean" secondary school in Tacna, 2023. The instruments used were questionnaires, which met the requirements for validity (content validity) and reliability (Cronbach's alpha internal consistency method).

The results determined that variable 1: internal communication is regular (76,3 %) and presents the dimensions, where the regular category records the highest percentage: Internal communication situation (84,2 %), internal communication planning (78,9 %), communication skills (78,9 %), use of internal communication tools (71,0 %), internal communication problems (71,0 %) and communication direction (76,3 %). Variable 2: organizational culture is regular (71,0 %). Its dimensions also show the highest percentage in the regular category: involvement (78,9 %), adaptability (73,7 %), consistency (71,0 %), and mission (71,0 %).

The main conclusion was that internal communication is related to organizational culture at the "María Ugarteche de Maclean" secondary school in Tacna, 2023, according to the Spearman rho correlation coefficient, which is 0,926, indicating a very high positive correlation.

**Keywords:** internal communication, organizational culture, internal communication status, internal communication planning, involvement, adaptability, consistency, mission.

## INTRODUCCIÓN

Es indudable referir que, en la actualidad, se requiera cada vez más organizaciones educativas que anhelan ser más visibles en su desempeño organizacional, siendo preponderante, optimizar su comunicación interna que contribuya a la mejora de su cultura organizacional, el fortalecimiento de habilidades comunicativas, el uso de herramientas de comunicación interna, entre otros.

Es evidente que las organizaciones educativas priorizan en brindar un servicio educativo de calidad; entonces, llega sr indispensable que la plana directiva ejerza un pertinente liderazgo comunicativo. Por consiguiente, el desarrollo esta investigación es fundamental debido a que coadyuva a profundizar y aumentar el conocimiento en cuanto a la comunicación interna y la cultura organizacional. Es por ello que la presente investigación se encuentra estructurada en cuatro capítulos:

En el capítulo I: Planteamiento del problema, se realiza la descripción de la situación observada respecto al tema de investigación, se formula la pregunta de investigación, se sustenta las razones desde una perspectiva teórica, metodológica y práctica, se plantean los objetivos de la investigación y se proponen las hipótesis que darán respuesta a las interrogantes.

En el capítulo II: Marco teórico, se presenta los antecedentes de la investigación que se relacionan con la problemática de estudio, la fundamentación teórica que sustenta las variables, dimensiones y conceptualización de términos recurrentes.

En el capítulo II: Marco metodológico, se describe el tipo, nivel y diseño de investigación, la operacionalización de las variables, muestra e instrumentos, procesamiento y métodos estadísticos utilizados, equipos y materiales.

En el capítulo II: Resultados de la investigación, se presenta los resultados de la investigación mediante tablas y figuras que permiten caracterizar la situación diagnóstica de las variables.

Finalmente, se realiza la discusión de resultados y conclusiones como respuesta a los objetivos planteados, las recomendaciones en base a los hallazgos, las referencias bibliográficas empleadas.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

En el contexto mundial, es notable el esfuerzo que hacen las organizaciones escolares para mejorar su cultura organizacional, sin embargo, uno de los factores que dificulta tal propósito es la inadecuada comunicación interna, lo que es reflejado en el inoportuno cumplimiento de los objetivos planteados en los documentos de gestión educativa (Jáuregui, 2020).

En Perú, parte de los entes educativos sobre todo públicos demuestran una cultura organizacional poco sólida, que se nota en el insuficiente involucramiento, la escasa adaptabilidad y consistencia de los colaboradores de las entidades, cuya causa es la débil o ausencia de una fuerte comunicación interna, que provoca que los resultados de los equipos de trabajo no se enfoquen a resultados exitosos para beneficio de los entes organizacionales educativos. Asimismo, ha generado obstáculos para alcanzar los propósitos fundamentales de la institución. Es preponderante resaltar que la gestión exitosa de la comunicación no solo sirve como respaldo para las diversas tareas emprendidas dentro de la entidad, sino que también resulta esencial para la formación de vínculos entre sus miembros.

Al respecto, Cordero et al. (2022), sostienen que la cultura organizacional es crucial para conseguir que la misión institucional se logre oportunamente, no obstante, muchos entes organizacionales no lo priorizan, de lo contrario dinamizaría sus actividades de gestión escolar. Según Ccahua (2023), tal como se muestra en la tabla 2, de los 80 docentes de una institución educativa encuestados sobre la cultura organizacional, el 50,0 % (40) reportó un nivel alto, el 45,0 % (36) un nivel moderado, y el 5,0 % (4) un nivel bajo. Adicionalmente, en términos de gestión pedagógica, el 65,0 % (52) indicó un nivel eficiente, el 15,0 % (12) un nivel regular y el 20,0 % (16) consideró que era deficiente. En general, se notó que la mayoría de los entrevistados calificaron la cultura organizacional como alta en términos de participación, adaptabilidad, consistencia y misión, mientras que la percepción sobre la gestión pedagógica varió entre deficiente,

regular y eficiente, abarcando aspectos como la administración financiera, organización operativa, currículo pedagógico, comunidad, convivencia y sistematización.

Por otro lado, Barre y Mendoza (2023) aseveran que, lamentablemente, algunas entidades no logran sus objetivos institucionales de forma eficiente, por la insuficiente comunicación interna, ya que no desarrollan canales de comunicación adecuada. Salinova (2023) en su investigación revela, como se observa en la tabla, que la comunicación interna descendente entre los docentes se lleva a cabo principalmente mediante reuniones informativas (24 %) y entrevistas (18 %). Es notablemente alta la falta de uso del manual del empleado (83,3 %) y de publicaciones como revistas y periódicos (85,1 %) para este tipo de comunicación. En la tabla 1, se destaca que la comunicación interna ascendente se realiza siempre a través de reuniones periódicas (27,8 %) y entrevistas (22,2 %). Un punto importante es que el 100 % de los centros educativos del Distrito de Carquín nunca utiliza la intranet, ya que no está instalada en ninguna de estas instituciones.

En esa línea problemática, Álvarez (2022) refiere que la débil comunicación interna genera, en parte, estrés laboral, lo que hará que la entidad no puede brindar un servicio educativo de calidad.

Gamero (2023) indicó que las entidades educativas presentan escollos en conseguir sus propósitos de gestión escolar, debido a la débil cultura organizacional, ya que la plana directiva no tiene habilidades comunicativas.

En la ciudad de Tacna, en la Institución Educativa de nivel Secundaria “María Ugarteche de Maclean” se viene observando que, a veces, la comunicación interna no es tan positiva, se ve reflejado en situaciones de comunicación formal e informal, no se planifica eficazmente la comunicación interna desde la dirección, y de las áreas de coordinación académica y administrativa. Parte de la plana directiva y colaboradores, no presentan suficientes habilidades comunicativas; presentan problemas en el uso de instrumentos de soporte físico, electrónico y virtual, así como también no presentan una adecuada direccionalidad de comunicación, tanto ascendente, horizontal y descendente, todo ello ha producido una débil cultura organizacional, lo que ha provocado que el ente educativo tenga complicaciones para lograr sus propósitos en algunas oportunidades.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “¿María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿Cómo las situaciones de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?
- b) ¿De qué forma la planificación de la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?
- c) ¿De qué manera las habilidades comunicativas se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?
- d) ¿En qué medida el uso de herramientas de comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?
- e) ¿En qué medida los problemas de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?
- f) ¿Cómo la direccionalidad de la comunicación se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023?

### **1.3. Justificación e Importancia**

#### **1.3.1. Justificación de la Investigación**

##### **1.3.1.1. Justificación teórica**

La investigación propuesta asegura elevar la comprensión de las variables, como la comunicación interna y la cultura organizacional encontrar explicaciones sobre tales variables, con la revisión de las fuentes primarias, secundarias y terciarias.

##### **1.3.1.2. Justificación práctica**

Los resultados de la investigación permitirán encontrar soluciones concretas a problemas relacionados con comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.

##### **1.3.1.3. Justificación metodológica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al uso de técnicas e instrumentos; así como métodos estadísticos para evaluar las variables de estudio, como: comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.

#### **1.3.2. Importancia del Estudio**

Este estudio es preponderante, ya que contribuye a la comprensión y el fortalecimiento de la comunicación interna y la cultura organizacional que, de tomar en cuenta los resultados de investigación, los docentes reflexionarán en la necesidad de fortalecer la comunicación interna para que sea más sólida la cultura organizacional y se logre la calidad del servicio educativo.

Por otro lado, el desarrollo de este estudio es crucial, ya que contribuirá teóricamente a la comunidad científica al proporcionar nuevos conocimientos. Es relevante señalar que, aunque existen estudios anteriores que analizan la comunicación interna en diferentes instituciones educativas y su relación con la cultura organizacional,

desde una perspectiva técnica, Hernández et al. (2014) argumentan que una hipótesis no se acepta mediante un solo estudio, sino que se debe aportar evidencia a favor o en contra de ella. Así, cuantas más investigaciones respalden una hipótesis, mayor será su credibilidad. En este caso, se espera respaldar la hipótesis sobre la posible relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional en un contexto educativo público. A partir de estos hallazgos, se busca formular una propuesta para mejorar la comunicación interna que influya positivamente en la cultura organizacional de la institución educativa en estudio; asimismo, se ampliará los conocimientos que existen sobre las dimensiones de las variables, así como en aclarar los puntos contradictorios que se encuentra en la literatura revisada sobre los tipos de cultura organizacional.

En resumen, la realización de este estudio permitirá mejorar la comunicación interna ascendente, proporcionando a los directivos el feedback necesario para tomar decisiones informadas sobre los eventos cotidianos de la organización, reducir tensiones entre los docentes y otros miembros del personal al compartir información con los superiores, y fomentar la participación y el compromiso de los docentes. Además, garantizará que todos comprendan y conozcan los principios, objetivos, misión y visión de la organización. En cuanto a la comunicación descendente, facilitará la construcción de credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización, promoverá la participación de los docentes en diversos proyectos de la institución, entre otros beneficios.

#### **1.4. Objetivo de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar de qué manera la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a) Evaluar cómo las situaciones de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.
- b) Analizar de qué forma la planificación de la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.
- c) Determinar de qué manera las habilidades comunicativas se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.
- d) Analizar en qué medida el uso de herramientas de comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2022.
- e) Evaluar en qué medida los problemas de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.
- f) Determinar cómo la direccionalidad de la comunicación se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.

#### **1.5. Hipótesis**

##### **1.5.1. Hipótesis General**

La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

##### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) Las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

- b) La planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.
- c) Las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.
- d) El uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.
- e) Los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.
- f) La direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

#### **1.6. Limitaciones de la Investigación**

Se encontró poca información de las variables de estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Serrano et al. (2020), investigaron el estudio “Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa”. Revista espacios Educación. Vol. 41 (44) 2020 Art. 30, M. 4. La finalidad del estudio fue evaluar la cultura organizacional en un ente educativo. El estudio fue de tipo básica y de diseño no experimental. Los resultados fueron: la cultura organizacional no es tan sólida, lo que se refleja cuando los grupos de interés interno del ente educativo, coinciden en que se fundamenta en tradiciones la cultura organizacional del ente organizativo, al igual que existe una muy definida. Asimismo, el personal demostró implicación de manera regular, es decir, que parte de los miembros no estaban muy comprometido con su labor.

García et al. (2020) investigaron el estudio “Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia”. Revista espacios. Vol. 41 (37) 2020, Art, 4. El propósito del estudio fue evaluar la cultura organizacional y la satisfacción laboral. El estudio concluyó que, si los directivos desarrollan una cultura organizacional adecuada; entonces, podrá evidenciarse mejora en la satisfacción laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa la satisfacción laboral.

Cordero et al. (2022), investigaron el estudio “Cultura organizacional y salario emocional”. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 132- 149. El propósito del estudio fue determinar cómo la cultura organizacional influye en el salario emocional. En lo referente a la metodología, el estudio fue de tipo explicativo. La muestra fue 210 administrativos y el instrumento fue el cuestionario. El estudio concluyó que la cultura organizacional influye en el salario emocional. Asimismo, la cultura organizacional es poco favorable, uno de los factores es la insuficiente adaptabilidad de parte de los miembros de la organización educativa, no se adaptan fácilmente a los cambios que se

dan como resultado del avance tecnológico, como por ejemplo la dominación de la comunicación digital, lo que hace que dificulte el logro de la misión organizacional.

Barre y Mendoza (2023) elaboraron el estudio “Canales de comunicación organizacional interna en el distrito de Educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte 2021-2022”, en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Ecuador. El objetivo de esta investigación consistir en analizar los canales de comunicación interna en la organización para determinar su impacto en la gestión administrativa. Se utilizó el cuestionario. Los resultados fueron: los canales de comunicación organizacional se encuentran en un nivel regular. El estudio concluyó que no hay suficientes canales de comunicación organizacional interna, es decir, que se encuentran en un nivel medio, lo que hace suponer una reducción de los componentes: apertura, flexibilidad y multidireccionalidad. No obstante, es óptimo la instrumentalización.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Álvarez (2022) elaboró el estudio “Comunicación interna y estrés laboral en una Institución Educativa Superior Los Olivos, 2022”, tesis para obtener el grado académico de la Universidad César Vallejo. La presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la comunicación interna y estrés laboral. La metodología empleada fue de nivel descriptivo correlacional, diseño no experimental de corte transversal. Se utilizó el cuestionario. El estudio concluyó que la comunicación interna se relaciona de manera indirecta con el estrés laboral, existe una correlación negativa media. Por consiguiente, el estudio concluyó que existe relación indirecta entre las variables de estudio; si la comunicación interna mejora el estrés laboral disminuye.

Muñoz (2022) elaboró la tesis “Comunicación interna y compromiso organizacional en una unidad educativa de Milagro - Ecuador, 2022”, en la Universidad César Vallejo. El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso organizacional en una unidad educativa. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental y descriptivo-correlacional para cada una de las variables. Se empleó un cuestionario para la recolección de datos. Los resultados mostraron que la comunicación interna y el

compromiso organizacional son moderados, con un 34 %. Además, los análisis inferenciales revelaron un coeficiente de correlación de Pearson de 0,668 y una significancia de 0,0000, Estos datos sugieren que algunos miembros de la organización carecen de habilidades comunicativas suficientes, lo que dificulta el trabajo en equipo y, en consecuencia, los objetivos misionales.

Príncipe (2023) elaboró la tesis “Comunicación organizacional en la Institución Educativa N°20475 durante La Pandemia de Covid-19 – Barranca, 2021”, tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El propósito del estudio fue evaluar la comunicación organizacional en una institución educativa durante la pandemia de COVID-19 en 2021. Se utilizó un diseño no experimental, de tipo descriptivo y con un enfoque cuantitativo. La muestra consistió en 55 trabajadores de la mencionada institución educativa, y el instrumento empleado fue un cuestionario. Los resultados indicaron que el 89,09 % de los encuestados consideraron que la comunicación organizacional era "muy buena", mientras que el 10,91 % la calificaron como "buena". En conclusión, el estudio determinó que la comunicación organizacional fue positiva durante la pandemia de COVID-19, ya que la mayoría de los encuestados la evaluó de manera favorable.

Salcedo et al. (2023) elaboraron el artículo científico denominado “Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga”, en la revista Mutidisciplinar Ciencia Latina. Se consideró como propósito, analizar la correlación entre la cultura organizacional y la calidad educativa. El estudio fue no experimental y diseño correlacional. La muestra fue de 166 profesores. Los resultados fueron: existe una correlación positiva según  $Rho = 0,687$ . Los componentes de la cultura organizacional se encuentran en un nivel regular, como: la misión, adaptabilidad, participación y consistencia. El estudio concluyó que se da una conexión entre la cultura organizacional y la calidad educativa. Aunque no se observa una influencia negativa directa de la primera variable en la segunda, es relevante que existe un porcentaje significativo que sugiere lo contrario.

Zelada (2023) elaboró la tesis “Planificación curricular y cultura organizacional en Instituciones Educativas de Inicial, Chachapoyas – 2022”, en la Universidad César Vallejo. La investigación tuvo como finalidad determinar la relación que existe entre la planificación curricular y cultura organizacional en Instituciones de Inicial. El tipo de investigación fue aplicada, con un nivel correlacional y un diseño no experimental. La muestra consistió en 60 docentes de nivel inicial y el instrumento utilizado fue el cuestionario. Los resultados mostraron que el 31 % de los docentes califican la planificación curricular como alta y la cultura organizacional como muy alta. El estudio concluyó que existe una relación directa y moderada entre la planificación curricular y la cultura organizacional en instituciones de nivel inicial. Entonces, es fundamental que los integrantes del ente educativo fortalezcan la implicación para que se consiga los objetivos comunes.

Gamero (2023) elaboró el estudio “Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022”, en la Universidad César Vallejo. El estudio tuvo como finalidad determinar la incidencia de las habilidades directivas en la cultura organizacional en directivos desde de las entidades educativas. El estudio fue de tipo aplicada, con un enfoque cuantitativo, nivel explicativo y un diseño no experimental correlacional causal. La muestra estuvo compuesta por 90 docentes y se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Los resultados indicaron que las habilidades directivas tienen una influencia significativa en la cultura organizacional. Según la prueba estadística de Cox y Snell, las habilidades directivas explican el 90,3 % de la variabilidad en la cultura organizacional. De manera similar, la prueba de Nagelkerke mostró que el 90,4 % de la variabilidad de la cultura organizacional es atribuible a las habilidades directivas. El estudio concluyó que la cultura organizacional está en función de las habilidades directivas, por lo que se hace necesario que la plana directiva debe poseer habilidades comunicativas, habilidades sociales, habilidades interpersonales, para que la cultura sea sólida en cuanto a: la implicación, adaptabilidad, misión, entre otros.

### 2.1.3. Antecedentes Locales

Valdez (2024) elaboró la tesis “Cultura organizacional y síndrome de burnout en los profesores de secundaria de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Tacna – 2023”, en la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. El propósito de esta investigación fue identificar la relación existente entre la cultura organizacional y el síndrome de burnout en docentes de nivel secundario. Se empleó un diseño no experimental y participaron 54 profesores en la muestra. Los resultados mostraron que hay una relación inversa entre la cultura organizacional y el síndrome de burnout en los docentes de la I.E.E., lo que resalta la importancia de fortalecer la cultura organizacional en este grupo. Asimismo, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de algunas dimensiones específicas. Al respecto, la cultura organizacional en una escuela se refiere al sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan la institución y moldean el comportamiento de sus miembros. En otras palabras, es la forma en que la escuela se define a sí misma y cómo sus miembros interactúan y se relacionan entre sí.

Miranda (2021) elaboró la tesis “Relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, Año 2019”, el propósito del estudio fue identificar el nivel de las variables analizadas en dos centros educativos. Se empleó un diseño no experimental, y la población estuvo conformada por 217 personas, incluyendo directivos, docentes y estudiantes de ambas instituciones. La muestra se seleccionó de manera no probabilística. Los resultados permitieron concluir que existe una relación altamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente; es decir, cuando la cultura organizacional es poco sólida y se encuentra en un nivel intermedio, el desempeño de los docentes también se sitúa en un nivel medio. Este hallazgo, claramente, no favorece la mejora de la calidad educativa.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. La Comunicación Organizacional**

#### **2.2.1.1. El enfoque de las Relaciones Humanas y la Comunicación**

La Teoría de las Relaciones Humanas se desarrolló en el ámbito de la administración, introduciendo un nuevo lenguaje que incluye términos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupos, comunicación, entre otros. Esta teoría resalta que las personas siempre están inmersas en un contexto social. Durante este periodo, se enfatiza la importancia de las interacciones entre empleados y gerentes. Se da prioridad a los momentos de descanso y a las pausas para tomar café, ya que se consideran oportunidades valiosas para la interacción social (Kreitner & Kinicki, 2007).

La Teoría de las Relaciones Humanas (TRH) destaca la influencia de las relaciones en la eficacia laboral. Con el tiempo, esta teoría dio origen a la Teoría de Recursos Humanos, posteriormente enfocada en el compromiso de los individuos con los objetivos y, actualmente, con la misión de la organización en la que operan (Góngora et al., 2014).

Es innegable que el trabajo en una entidad económica es bastante humano. Personas colaboran con personas para mejorar a nivel personal, y la comunicación es intrínseca a la dimensión humana.

#### **2.2.1.2. La Importancia y Propósitos de la Comunicación**

Uno de los aportes significativos de la Teoría de las Relaciones Humanas fue enfatizar la función esencial de la comunicación en facilitar las relaciones interpersonales. La comunicación conlleva la transferencia de información y significado de una persona a otra, representando el proceso de transmisión de información y comprensión entre individuos. Sirve como medio para establecer conexiones con otros al compartir datos, ideas, pensamientos y valores. En este contexto, resulta crucial que las instituciones educativas fortalezcan su comunicación (Dessler, 2007).

La comunicación une a las personas para compartir tanto sentimientos como conocimientos. A raíz de la Teoría de las Relaciones Humanas, se reconoció la necesidad de mejorar las habilidades de los colaboradores para fomentar una interacción interpersonal más efectiva entre colegas. Esto, a su vez, permitiría enfrentar de manera eficaz los complejos desafíos de comunicación, mientras que cultivar la confianza y la sinceridad en las relaciones personales se convertiría en un objetivo esencial.

En esta línea, la teoría tiene dos efectos notables: primero, garantizar la participación de los niveles jerárquicos inferiores en la resolución de problemas organizacionales; y segundo, fomentar la honestidad y la confianza tanto entre individuos como dentro de los grupos de la organización. Ambos efectos surgen de una mejora en la comunicación interna dentro del contexto organizacional.

### **2.2.1.3. Definición de Comunicación Organizacional**

Según Van (1997), la comunicación organizacional se manifiesta como una forma de comunicación corporativa que convive con otras modalidades, tales como la comunicación de marketing y la comunicación directiva. La comunicación organizacional se enfoca en un público objetivo específico y se comunica con él utilizando objetivos potencialmente menos explícitos o menos destacados en comparación con la comunicación de marketing.

La comunicación se ha transformado en una herramienta fundamental para la gestión, volviéndose indispensable para el funcionamiento de las organizaciones. La comunicación organizacional es un proceso en el cual los miembros de una comunidad social intercambian mensajes de manera dinámica, adaptándose gradualmente al desarrollo de la estructura organizacional, la cual es altamente mutable. La comunicación entre los miembros implica la creación, intercambio y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema con objetivos específicos. (Cameron & Quinn, 2011).

### **2.2.1.4. Clases de Comunicación Organizacional**

De acuerdo a Van (1997), considera:

- a) Relaciones públicas: La función de gestión que busca establecer y mantener relaciones mutuas entre una organización y su público tiene como objetivo alcanzar los objetivos organizacionales. Este ámbito está relacionado con los asuntos públicos, abarcando cambios sociales y políticos, la formación de la opinión pública y la toma de decisiones políticas.
- b) Comunicación ambiental: Se enfoca en ejecutar la estrategia ambiental de la organización. Implica informar al público, convencer y motivar a internos y externos, asegurando su participación en iniciativas relacionadas con el medio ambiente.
- c) Relaciones con el inversor: Esta actividad de marketing en el ámbito empresarial combina las disciplinas de comunicación y finanzas, dirigida a mantener y atraer inversores actuales y futuros.
- d) Comunicación con el mercado laboral: Es un enfoque de gestión que integra varias disciplinas de comunicación para dirigir la comunicación hacia posibles empleados y personas e instituciones que desempeñan un papel importante en atraer talento a la organización.
- e) Publicidad empresarial: Se refiere a la comunicación contratada con el objetivo de establecer, desarrollar o mejorar la imagen de una organización.
- f) Comunicación interna: Consiste en las interacciones de comunicación entre diferentes públicos y personas en distintos niveles y áreas especializadas dentro de la organización. Su objetivo es diseñar y reestructurar la organización, implementar planes y coordinar actividades diarias.
- g) Comunicación organizacional integral: implica la oportunidad de involucrarse en la creación de estrategias y en la implementación de las actividades de comunicación de toda la organización. Se busca evitar la división entre comunicación interna, relaciones públicas y publicidad, promoviendo una visión coherente y unificada.

#### **2.2.1.5. Las Organizaciones Escolares y la Comunicación Interna**

La Teoría de las Relaciones Humanas establece una relación clara y lógica entre el énfasis en la comunicación interna y la mejora en el rendimiento de los miembros del

equipo, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La comunicación interna es preponderante para los entes educativos para que se logre el éxito escolar entre los grupos de interés interno, coadyuva a elevar la eficacia de los procesos académicos y administrativos. Para ello debe realizar una adecuada comunicación interna para lograr una sólida cultura organizacional, que incluye la implicación, la adaptabilidad, la misión, consistencia.

## **2.2.2. Comunicación Interna**

### **2.2.2.1. Definición**

La comunicación interna constituye un elemento integral de la comunicación organizacional o corporativa, focalizada de manera específica hacia un público interno determinado (Berceruelo, 2011).

La comunicación interna está dirigida a las personas involucradas en los procesos de gestión, elaboración y ejecución dentro de una organización. Esta comunicación mejora la calidad de los procesos comunicativos al agilizar la gestión de la entidad organizacional, lo que mejora el desempeño de los miembros de la organización (Bustamante, 2018).

### **2.2.2.2. Objetivos de la Comunicación Interna**

De acuerdo a Bustamante (2018) considera lo siguiente:

#### **2.2.2.2.1. Objetivos de comunicación interna en dirección ascendente**

Para Berceruelo (2011) en cuanto a los objetivos citados indica lo siguiente:

- Suministrar a la alta dirección la información necesaria para tomar decisiones respecto a los eventos cotidianos en la organización.
- Crear una fuente principal de retroalimentación para la dirección, que permita evaluar la eficacia de la comunicación descendente.
- Reducir las tensiones entre los empleados al compartir con los superiores.
- Fomentar la participación y el compromiso de los empleados.

#### **2.2.2.2.2. Objetivos de comunicación interna en dirección descendente**

Según Bustamante (2018) refiere lo siguiente:

- Garantizar el conocimiento y comprensión universal de los principios, objetivos, misión y visión de la organización.
- Establecer confianza y credibilidad entre todos los miembros de la organización.
- Promover la participación de los empleados en diversos proyectos de la organización.
- Reforzar la estructura jerárquica y sus funciones.
- Estimular y agilizar la comunicación interna.

#### **2.2.2.2.3. Objetivos de comunicación interna en dirección horizontal**

Según Bustamante (2018) refiere lo siguiente:

- Fomentar la comunicación interna y entre departamentos.
- Facilitar el intercambio entre diferentes áreas de la organización.
- Permitir la participación de todos los miembros en proyectos diversos.
- Contribuir a la mejora del desarrollo organizativo.
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los integrantes.
- Agilizar los procesos de gestión.

#### **2.2.2.3. Funciones de la comunicación interna**

De acuerdo a Berceruelo (2011) considera lo siguiente:

Las funciones de la comunicación interna:

- ✓ Establecer una comunicación descendente efectiva
- ✓ Fomentar la comunicación ascendente
- ✓ Mejorar la comunicación horizontal

#### **2.2.2.4. Caracterización de la Comunicación Interna**

##### **2.2.2.4.1. Situaciones de comunicación interna**

Hace referencia a sitios y momentos que ofrecen oportunidades de reunión y en los cuales se favorece el proceso de comunicación en el ente educativo.

###### ✓ Situaciones de comunicación formal

Situaciones de comunicación formal incluye actividades que se dan en la organización escolar, como: reuniones plenarias, reuniones por departamento, reuniones/despachos personales, y reuniones por coordinaciones. La comunicación interna formal es aquella que se realiza a través de canales oficiales dentro de una organización. Está estructurada y suele seguir procedimientos y jerarquías establecidas. Al respecto, los grupos de interés interno como los docentes y la plana directiva deben poseer habilidades comunicativas para realizar una sólida interacción.

###### ✓ Situaciones de comunicación informal

Situaciones de comunicación informal que trata de los lugares dedicados al descanso cafetería, break, almuerzo, así como en los lugares dedicados al trabajo, como las salas de profesoras, oficinas. Al respecto, los integrantes de la organización educativa requieren en algún momento disfrutar de momentos de descanso o reuniones de coordinación para armonizar y fortalecer el compañerismo, por tal motivo la comunicación es tan importante.

##### **2.2.2.4.2. Planificación de la comunicación interna**

Hace referencia al proceso administrativo de previsión y diseño de las comunicaciones que se desarrollan en el ente organizativo. Al respecto, es fundamental que la plana directiva y los docentes desarrollen una cultura de planificación para que programen reuniones desde la dirección, del área de coordinación académica y administrativa.

✓ Planificación desde la dirección

Incluye la planificación desde la dirección y de las áreas de coordinación académica y coordinación administrativa, que implica metodología (herramientas utilizadas para planificar, como documentos base, diagnóstico, PEI, cuadros resumen, cuadros de objetivos, entre otros.

También considera la periodicidad de la planificación. Asimismo, incluye el diseño de comunicaciones que debe tener responsables por temas a tratar, por objetivos, las herramientas de control y seguimiento. Además, considera el tiempo que se toma para planificar.

✓ Planificación desde el área de coordinación académica

Es una agrupación de actividades que implica el desarrollo de un proceso sistemático que incluye la determinación de necesidades, considerando un marco estratégico para que se identifique prioridades en materia académica, por ejemplo, el currículo de estudio, pero todo basado en el marco normativo establecido por el Ministerio de Educación.

✓ Planificación desde el área de coordinación administrativa

Es un conjunto de actividades que implica el desarrollo de un proceso sistemático que involucra la determinación de necesidades, de forma estratégica para que se identifique prioridades en materia académica, por ejemplo, capacitaciones docentes.

#### **2.2.2.4.3. Habilidades comunicativas**

Las habilidades comunicativas son el conjunto de capacidades y competencias que las personas poseen para comunicarse eficazmente con otras en su entorno. Estas habilidades incluyen aspectos tanto verbales como no verbales. Son esenciales para facilitar la convivencia y el entendimiento entre las personas, especialmente en el ámbito laboral, ya que la capacidad de transmitir ideas de manera clara y precisa es fundamental para una convivencia armoniosa y una comunicación efectiva.

- ✓ Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal

Trata de las habilidades comunicativa desde los que ejercen liderazgo formal, que influye habilidades para dirigir reuniones, habilidades comunicativas generales.

- ✓ Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal

Así como las habilidades comunicativas desde los que no ejercen liderazgo formal, que incluye habilidades comunicativas generales. En este caso el liderazgo formal lo realiza las personas que cumplen una función directiva, y que teniendo en cuenta los procesos, normas o directivas internas hace que los subordinados cumplan sus funciones o hagan diferentes actividades en beneficio de la institución educativa.

#### **2.2.2.4.4. Uso de herramientas de comunicación interna.**

Consiste en instrumentos o medios (físicos, virtuales, electrónicos, entre otros) mediante los cuales se transmite la información en la organización. En el contexto actual las diferentes instituciones como las escuelas tienen un sinnúmero de herramientas comunicativas para ello los miembros de la comunidad deben capacitarse por ejemplo como comunicarse por Google meet.

- ✓ Instrumentos de soporte físico

Se tiene a instrumentos de soporte físico, como el papel, vitrinas principales de información, paneles de publicación en oficinas. Al respecto, es fundamental que los miembros de la organización sepan cómo utilizar estos instrumentos de soporte físico con la finalidad de que llegue los mensajes y que desarrollen una adecuada comunicación.

- ✓ Instrumentos de soporte electrónico

Se presenta instrumentos de soporte electrónico y virtuales, que incluye los instrumentos electrónicos y los instrumentos virtuales. Al respecto, para que haya una buena comunicación los integrantes deben utilizar de forma correcta los instrumentos de soporte electrónico para que llegue los mensajes adecuadamente y, de esta forma, la gestión educativa pueda mejorar.

#### **2.2.2.4.5. Problemas de comunicación interna**

Se refiere a la dificultad para comprender tareas, objetivos o roles en el ámbito laboral. Incluye obstáculos en la comunicación y creencias erróneas que afectan el intercambio de información. Entonces, es relevante indicar que para que no haya problemas en la comunicación interna, en este caso, el personal de los entes educativos, ya sea directivo, docente y administrativo, posean sólidas competencias comunicativas.

Los problemas de comunicación interna se presentan cuando la información no fluye entre niveles jerárquicos o entre departamentos por falta de enlaces o coordinaciones entre la plana directiva, los docentes o administrativos, en el caso de las instituciones educativas o de herramientas de comunicación adecuadas (intranet, red social interna, entre otros). Hace referencia a la complicación para comprender respecto a tareas, intenciones o funciones dentro del trabajo. Considera barreras comunicativas (impedimentos) y mitos en la comunicación.

##### ✓ Barreras comunicativas

Considera comunicación como sinónimo de oposición, miedos; también se presenta cuando hay saturación informativa. interferencias que, de no aplicar acciones correctivas para evitarlas, complican la llegada de un mensaje claro y correcto en un proceso comunicativo. Las barreras de la comunicación son las distintas complicaciones que pueden presentarse durante el proceso comunicativo y que pueden entorpecerlo, y que también se puede generar la lentitud de la comunicación. Estas barreras tienen que ver con las condiciones específicas durante un acto comunicativo. Al respecto, es fundamental que se evite estas barreras comunicativas.

##### ✓ Mitos en la comunicación interna

Mitos en la comunicación interna, que incluye que la comunicación es sinónimo de información, la comunicación es un producto, la comunicación no necesita esfuerzo, así como hablar es comunicar.

#### **2.2.2.4.6. Direccionalidad de la comunicación**

La direccionalidad de la comunicación considera la comunicación ascendente y descendente que se pueda dar en este caso con los grupos de interés interno de la institución educativa.

Significa que la información puede fluir hacia abajo, hacia arriba o en sentido horizontal. Descendente. Parte de los directivos hacia los empleados de primera línea. Esta comunicación, por lo general incluye instrucciones que deben ser cumplidas por los empleados. Comunicación direccional: se genera en la relación líder - colaborador y se reconoce por ser vertical, dado que se proyecta desde la plana directiva de la escuela, en este caso, hacia los subordinados.

##### ✓ Comunicación ascendente

La comunicación ascendente tiene lugar cuando en una organización, en este caso en un ente educativo, la información fluye hacia arriba a través de la jerarquía, es decir, desde los subordinados que pueden ser el personal docente o el personal administrativos hacia los superiores como directivos.

##### ✓ Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es que se presenta entre personas que ocupan el mismo nivel en el organigrama del ente educativo. Por ejemplo, una comunicación entre directores de distintos departamentos o entre trabajadores del nivel jerárquico, que pueden ser del mismo departamento o no. Al respecto, la plana directiva debe desarrollar estrategias para fortalecer una sólida comunicación horizontal para asegurar el logro de la misión institucional en bien de los estudiantes.

##### ✓ Comunicación descendente

La comunicación descendente se refiere al proceso mediante el cual los directivos o responsables de una institución en este caso del ámbito educativo— transmiten instrucciones, decisiones o información hacia los niveles inferiores de la estructura organizativa. Este tipo de intercambio se realiza siguiendo la jerarquía formal establecida,

es decir, desde los niveles superiores hacia los subordinados. Para que este flujo comunicacional sea eficaz, resulta fundamental mantener una actitud de respeto y contar con competencias adecuadas en el uso del lenguaje y la interacción interpersonal.

### **2.2.3. Cultura Organizacional**

#### **2.2.3.1. Modelo de la Cultura Organizacional**

##### **a) Modelo de Denison**

Bonavia et al. (2010) realizaron la correspondiente traducción al español del modelo mencionado y destacan las dimensiones que lo componen, las cuales se representan en un círculo junto con sus subescalas respectivas.

##### ✓ Implicación

Este aspecto señala que las organizaciones fortalecen a sus integrantes, quienes a su vez desarrollan y perfeccionan sus capacidades personales. Una característica esencial de este enfoque es el compromiso con las tareas laborales, además de que los miembros de la organización sienten que juegan un papel clave dentro de ella. Los empleados, sin importar su nivel jerárquico, participan en las decisiones relacionadas con su trabajo y reconocen que sus actividades están directamente alineadas con los objetivos de la organización. Los componentes subyacentes de esta dimensión son el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades (Bonavia et al., 2010).

##### ✓ Consistencia:

En esta dimensión, los comportamientos individuales se moldean en base a un conjunto de valores que fomenta a líderes y seguidores a lograr acuerdos, incluso en medio de opiniones divergentes, priorizando la adecuada coordinación de actividades. Dichas organizaciones presentan una cultura sólida y distintiva que ejerce una influencia significativa en la conducta de sus empleados. La consistencia representa una importante base para la estabilidad y la cohesión interna (Bonavia et al., 2010), manifestando una perspectiva común y un elevado grado de conformidad. Los elementos que conforman

esta dimensión abarcan los valores fundamentales, el consenso, así como la coordinación e integración.

✓ Adaptabilidad

Esta dimensión resalta que las organizaciones adaptativas se enfocan en sus clientes como punto de referencia, están dispuestas a asumir riesgos y aprenden a partir de sus errores. Asimismo, cuentan con las competencias y la experiencia requeridas para implementar cambios de forma eficaz (Bonavia et al., 2010). De igual modo, poseen la capacidad de generar valor para sus clientes a través de mejoras continuas. Las entidades organizativas que mantienen un enfoque constante en esta dimensión tienden a experimentar un incremento en las ventas y un aumento en sus cuotas de mercado. Los componentes subyacentes de esta dimensión comprenden la disposición al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

✓ Misión

Esta dimensión es destacada por los autores como la más crucial. Resalta la importancia de contar con una dirección clara, así como objetivos y metas bien definidos para una entidad organizativa. Tener un propósito bien definido permite establecer objetivos estratégicos y metas organizacionales de manera efectiva. Un liderazgo sólido es fundamental, ya que determina una visión de futuro y construye una cultura que respalde esa visión. (Bonavia et al., 2010). Los subcomponentes de esta dimensión son la dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, y visión.

**b) Modelo de Cooke y Szumal**

Cooke y Szumal (2013) introdujeron el Modelo de Inventario de Estilo de Vida, en el que se basa el Inventario de Cultura Organizacional (OCI, por sus siglas en inglés). En este modelo, se identifican tres tipos de culturas: constructiva, pasivo/defensiva y agresivo/defensiva. La cultura constructiva se centra tanto en las personas como en las tareas, con el objetivo de satisfacer las demandas de un nivel superior. Sus subcomponentes incluyen:

- Normas orientadas al logro: Los miembros del grupo tienden a adelantarse a los acontecimientos, proponiéndose objetivos exigentes pero alcanzables. Asimismo, diseñan estrategias para lograrlos y se comprometen activamente en su cumplimiento.
- Normas centradas en la autorrealización: Se fomenta que cada integrante disfrute de las tareas asignadas, busque su crecimiento personal y asuma nuevas funciones o áreas de interés con iniciativa propia.
- Normas de respaldo mutuo: Se promueve que los participantes del grupo se proporcionen apoyo constante entre ellos, manteniendo una actitud positiva, abierta al diálogo y al aprendizaje compartido a través de sus interacciones.
- Normas de integración social: Se espera que los miembros mantengan un comportamiento cordial y colaborativo, enfocado en la armonía del trabajo conjunto y en procurar un ambiente satisfactorio para todos.

La cultura pasiva/defensiva se enfoca en las personas para mantener la seguridad.

Sus subcomponentes son:

- Normas orientadas a la aceptación: Se anticipa que los integrantes busquen la aprobación de sus compañeros, esforzándose por resultar agradables y mantener relaciones armoniosas.
- Normas tradicionales: Se espera que los participantes actúen conforme a las normas establecidas, respeten los protocolos y procuren proyectar una imagen favorable ante los demás.
- Normas de subordinación: Se considera que los miembros deben acatar instrucciones sin cuestionamientos y ajustarse plenamente a las decisiones emitidas por sus superiores jerárquicos.
- Normas de evasión: Se tiende a esperar que los individuos eviten asumir compromisos o responsabilidades directas, buscando no ser señalados como responsables en situaciones problemáticas.

Finalmente, la cultura agresión/defensiva se centra en las tareas para mantener la seguridad. Sus subcomponentes son:

- Normas de confrontación: Se considera habitual que los integrantes adopten una postura crítica, cuestionando propuestas ajenas y optando por decisiones conservadoras, aunque estas puedan resultar poco eficientes.
- Normas centradas en el poder: Se espera que los participantes busquen ejercer dominio, manteniendo control sobre sus subordinados mientras aceptan sin resistencia las exigencias de quienes están por encima en la jerarquía.
- Normas competitivas: Se anticipa una actitud orientada al enfrentamiento, donde los miembros adoptan una visión de rivalidad, priorizando el logro individual sobre la cooperación con sus pares.
- Normas de exigencia extrema: Se prevé que los individuos evidencien altos niveles de capacidad, cuiden minuciosamente cada aspecto del trabajo y dediquen extensas jornadas para alcanzar metas bien definidas.

### **c) Modelo de los Valores en Competencia**

Cameron y Quinn (2011) introdujeron el Modelo de Valores en Competencia, el cual no es el único enfoque para evaluar la cultura dentro de las organizaciones. A continuación, se expone este modelo. Según Cameron y Quinn (2011), este enfoque presenta dos componentes que se utilizan para analizar la cultura organizacional. Estas dos dimensiones se representan por medio de ejes perpendiculares que, al cruzarse, generan cuatro tipos distintos de cultura.

La primera dimensión, reflejada en el eje horizontal, incluye los criterios de enfoque interno e integración. En este contexto, el enfoque interno e integrador se refiere a evaluar la integración de toda la organización, donde la dirección del negocio se mantiene principalmente dentro de la organización. Por otro lado, los criterios de enfoque externo y diferenciación indican que se valora más la diferenciación con respecto al entorno, y que las actividades tienen un enfoque hacia el exterior de la organización.

La segunda dimensión comprende los criterios de flexibilidad y discreción en la parte superior, y los criterios de estabilidad y control en la parte inferior. Los criterios de flexibilidad y discreción se relacionan con la habilidad de la organización para ajustarse a cambios y adaptarse a diversas situaciones que pueden surgir.

De acuerdo a Cameron y Quinn (2011), las denominaciones asignadas a cada cuadrante son el resultado de diversas observaciones e investigaciones en diferentes tipos de organizaciones. Estas denominaciones reflejan las características y comportamientos específicos observados en cada tipo de organización estudiada.

A continuación, se presenta:

✓ Cultura de clan (colaborar)

Se refiere a la sensación de familia compartida entre los miembros de la organización. En esta cultura, los valores y visiones compartidas constituyen los fundamentos esenciales. La cohesión y la participación son destacadas. El trabajo en equipo se maneja de manera eficiente, promoviendo el crecimiento de los colaboradores. Los líderes actúan como mentores y, a veces, asumen un papel parental. Un ambiente laboral positivo es crucial, enfocado en formar a los colaboradores y fomentar su participación, compromiso y lealtad. El éxito se atribuye a un ambiente agradable y la atención dedicada a los colaboradores.

✓ Cultura de adhocracia (crear)

Se caracteriza por un entorno dinámico y especializado. La mayoría de los individuos colaboran en equipos hasta que se finaliza una tarea, luego se forman nuevos equipos para nuevos proyectos. Tiene como fin fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad en caso de incertidumbre.

✓ Cultura de mercado (competir)

Se orienta hacia los resultados. Los líderes impulsan y dirigen de manera constante este enfoque en lograr resultados, mientras que la competencia es rigurosa y desafiante. La mentalidad que une a toda la organización es el énfasis en alcanzar el éxito. Está centrada en las estrategias competitivas. La preocupación a largo plazo y la consecución de objetivos y metas.

✓ Cultura de jerarquía (controlar)

En esta cultura, se destacan la estructura organizativa y la formalidad. Los líderes eficaces son aquellos que coordinan y organizan las labores. Esta cultura se centra en la eficiencia y la obtención de resultados fiables, eficaces, fluidos y predecibles. La autoridad para tomar decisiones sigue líneas bien definidas, y se valora la adhesión a normas, procedimientos estandarizados, mecanismos de control y rendición de cuentas. El éxito se asocia a la adherencia a estas normas y procedimientos. En este entorno, existe un ambiente formal y seguro para trabajar, donde las conductas se rigen por reglas y políticas establecidas, lo que mantiene cohesionada a la organización.

### **2.2.3.2. Definiciones de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es una amalgama de creencias fundamentales, ideadas, que evolucionan o se originan dentro de un grupo en relación a la resolución de desafíos de adaptación tanto internos como externos. Estas creencias se consideran auténticas y, en consecuencia, se transmiten a los nuevos miembros (Schein, 1996).

La cultura organizacional no solo emerge en el seno de la organización, sino que también se construye a través de interacciones con su entorno. Además, incluye la idea de que la cultura es tanto dinámica como temporal, porque enlaza la historia con las prácticas diarias de forma constante. De esta manera, la cultura organizacional se define como un proceso constante que aborda las creencias acerca de lo que se entiende tanto internamente como externamente a la organización, así como entre los grupos de personas que son oficialmente reconocidos como miembros de un grupo particular (Parker, 2000, citado en Keyton, 2005).

Según Martín (2002), la cultura organizacional está relacionada con los patrones de interpretación que surgen a partir de los significados asignados a diversas manifestaciones culturales, tales como historias, rituales, prácticas tanto formales como informales, y jergas, entre otras. En este mismo contexto, Keyton (2005) conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto de artefactos, valores y suposiciones que se originan a partir de las interacciones entre los miembros de una organización.

La cultura organizacional representa un componente esencial dentro de cualquier colectivo humano, ya que expresa de forma singular cómo dicho grupo interpreta su realidad, experimenta emociones, otorga significados y percibe su entorno. Así, cuando un grupo de personas trabaja de forma estructurada, con metas compartidas y dirección común —como ocurre en las organizaciones económicas—, surge una cultura particular que los caracteriza. Según Arbaiza (2016), esta cultura puede entenderse como un entramado de principios, creencias, valores, prácticas, rituales, modos de comunicación y supuestos fundamentales que están presentes dentro de la organización y que moldean el comportamiento de quienes la integran. (Góngora et al., 2014; Ouchi, 1981).

### **2.2.3.3. Caracterización de la Cultura Organizacional**

De acuerdo a Denison (2001), la cultura organizacional se evalúa mediante las siguientes dimensiones:

#### **2.2.3.3.1. Involucramiento**

De acuerdo a Becker (1964); Lawler (1996); y Likert (1961), citado en Gómez, (2013) el involucramiento se refiere al nivel de compromiso y alineación del personal. Esto implica la identificación del grado en el cual el personal está comprometido y alineado con la organización. Un mayor grado de involucramiento indica un mayor sentido de pertenencia y una mayor capacidad de autonomía. Las organizaciones empoderan a su personal, frecuentemente trabajando en equipos, y permiten que utilicen sus habilidades humanas en diferentes niveles. Los empleados se comprometen con sus responsabilidades y con la organización en sí, lo que fortalece su sentido de pertenencia. En estas circunstancias, sienten que tienen cierto grado de influencia en las decisiones que surgirán en su trabajo.

La implicación o involucramiento se presenta cuando los integrantes se comprometen con su trabajo, y mayormente comparten información, lo que facilita que se tome buenas decisiones, y también que trabajen cooperativamente. Cada colaborador comprende cómo es el desarrollo y que objetivos debe lograr, y la organización invierte en que el personal se desarrolle de forma profesional, ya que será una ventaja competitiva.

### ✓ Empoderamiento

Proceso por el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo como grupo social para impulsar cambios positivos de las situaciones que viven. Sobre el empoderamiento como proceso, se afirma:

Según Rappaport (1984) el empoderamiento es también un proceso cognitivo, afectivo y conductual. Además, implica un conjunto de procesos y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades adquieren control sobre sus vidas. Asimismo, (1991), el empoderamiento se entiende como un proceso mediante el cual las personas desarrollan la capacidad de reconocer una mayor congruencia entre sus metas, comprenden cómo lograrlas y perciben una relación directa entre sus acciones y los resultados que obtienen en su vida. Por su parte, Montero (2003) refiere que se evita el uso del neologismo "empowerment" y se emplea el término "fortalecimiento" para referirse a su concepto, indicando que hay una correspondencia casi total entre ambos.

Este concepto alude al procedimiento en el que los integrantes de una comunidad, ya sean personas individuales o colectivos organizados, crean de manera conjunta habilidades y recursos para gestionar su propia realidad. Participan de forma activa, reflexiva y crítica con el fin de modificar su entorno conforme a sus requerimientos y metas, al mismo tiempo que se transforman personalmente durante dicho proceso.

Coinciden en que el empoderamiento es un constructo que relaciona fortalezas personales o de las personas y competencias, sistemas naturales de ayuda y comportamiento proactivos con asuntos del cambio social y de política social (Zimmerman (2000); Rappaport (1988)).

### ✓ Orientación al equipo

Es la habilidad para guiar la acción de grupos de personas en una dirección específica, inspirando valores y anticipando escenarios de desarrollo para las acciones del grupo. Esta habilidad incluye la capacidad de establecer objetivos y proporcionar retroalimentación, integrando las opiniones de los demás. Al respecto, en las entidades

educativas deben promover el trabajo en equipo y el trabajo colaborativo, para lograr que se logre la misión educativa de forma oportuna.

✓ Desarrollo de capacidades

Hace referencia a través del cual las personas, organizaciones aumentan su capacidad de actuar, dar solución a los problemas, definir objetivos, entender y atender las necesidades de desarrollo para conseguir de objetivos de forma sostenible.

### **2.2.3.3.2. Adaptabilidad**

A las organizaciones, se les presentan complicaciones para cambiar y adaptarse a nuevos entornos. Pueden ser difíciles de compatibilizar la integración interna y adaptación externa, pero es preponderante para que se consiga organizaciones efectivas. Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía, los entes organizacionales de sus errores y riesgos, aprenden y tienen capacidad y experiencia en que se introduzca cambios. De manera continua, se mejora la capacidad de creación de valor para los clientes. Las organizaciones con alta adaptabilidad suelen experimentar un crecimiento en las ventas y un aumento en las cuotas de mercado (Denison, 2001).

La adaptabilidad implica la manera que deben hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. Se da respuesta de forma adecuada a los cambios del entorno. En ocasiones, cuando se quiere implementar un cambio en la organización, se encuentra entre los colaboradores resistencias. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para que se introduzca cambios. Se hace notar la necesidad que, para que se introduzca cambio, los comentarios y recomendaciones de los clientes. Las decisiones de la empresa a veces, depende de los clientes.

✓ Orientación al cambio

La orientación al cambio es la capacidad de una persona o una organización para adaptarse a nuevas circunstancias o entornos, ya sea a través de la modificación de sus comportamientos o la adopción de nuevas estrategias. Esta adaptación implica una transformación para conseguir un objetivo específico, como mejorar procesos, aumentar la productividad o implementar nuevas tecnologías.

- Adaptación al cambio

La capacidad de adaptarse a cambios en el entorno, ya sean en la manera de trabajar, en las tecnologías utilizadas o en las necesidades, en este caso, de los usuarios.

- Resiliencia

La capacidad de superar las complicaciones y volver a recuperarse después de un cambio, tanto a nivel individual como organizacional.

- Adaptabilidad

La capacidad de ajustar la forma de actuar y los comportamientos para adaptarse a las nuevas circunstancias y alcanzar los objetivos.

Asimismo, la adaptación al cambio se presenta para:

- Mejorar la eficiencia: La adaptación al cambio permite optimizar los procesos de trabajo y aumentar la productividad.
- Aumentar la competitividad: La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno permite a las empresas mantenerse a la vanguardia de su sector.
- Superar desafíos: La adaptación al cambio ayuda a las personas y organizaciones a superar los obstáculos y alcanzar metas.
- El desarrollo de nuevas habilidades: La adaptación al cambio fomenta la adquisición de nuevas habilidades y el crecimiento personal.

Por ello, es crucial que los entes educativos desarrollen una sólida gestión del cambio, la misma que es un proceso que ayuda a las empresas a identificar, planificar y ejecutar cambios de manera efectiva.

El cambio es un proceso que puede dividirse en etapas, como la negación, la resistencia, la exploración y el compromiso.

La gestión del cambio en las organizaciones educativas requiere un enfoque integral y dinámico que considere:

- La participación activa y compromiso de todos los colaboradores de una entidad educativa facilita la aceptación y sostenibilidad del cambio.
- La implementación de estrategias precisas que den respuesta a las necesidades específicas de los actores involucrados, incluyendo la capacitación tecnológica y administrativa.
- Liderazgos flexibles capaces de resolver problemas de manera creativa y mantener el impulso hacia los objetivos educativos y formativos.

La redefinición de programas curriculares y procesos pedagógicos para alinearlos con los nuevos contextos y demandas educativas

✓ Orientación al usuario

Se concentra o da atención particular al usuario para darle una respuesta, solución o una atención de calidad. Entonces, el contexto educativo sería el usuario los estudiantes, a quienes se les debe brindar un proceso de enseñanza de gran nivel. La orientación al usuario es una filosofía empresarial y una cultura organizacional que pone al usuario en el centro de todas las decisiones y procesos, en este caso, de la entidad educativa, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas para ofrecer una experiencia memorable. Esto implica que todas las áreas de la organización, desde el diseño y la producción del servicio en las organizaciones educativas, consideran como prioridad la satisfacción del usuario como eje principal.

Esta orientación se traduce en una cultura organizacional que valora y fomenta el compromiso de todos los colaboradores, desde la alta dirección hasta el personal de primera línea, para trabajar con un enfoque común centrado en el usuario. La cultura de servicio al cliente es el conjunto de creencias y valores compartidos que guían la interacción cotidiana con los consumidores, y es fundamental para el éxito comercial y la fidelización.

✓ Creación del cambio

Un cambio es la acción de transformar una cosa en otra. En este caso los entes educativos no deben resistirse al cambio, por ejemplo, la comunicación a través de

entornos virtuales; para ello se requiere que la plana directiva debe capacitar al personal docente, administrativo, entre otros.

#### **2.2.3.3.3. Consistencia**

La consistencia es una fuente potente de estabilidad e integración interna, que surge de una visión compartida y un alto nivel de conformidad. (Denison, 2001).

El comportamiento humano se basa en un conjunto de valores fundamentales. Los individuos tienen la capacidad de llegar a acuerdos incluso cuando hay diferentes perspectivas, asegurando así una coordinación e integración efectivas de las actividades organizacionales (Denison, 2001).

Si hay un buen nivel de consistencia, entonces habrá mayor cultura organizacional. Se subdivide en coordinación e integración, acuerdos y valores centrales (Denison, 2001).

##### ✓ Coordinación e integración

La coordinación o integración representa un proceso mediante el cual se alcanza una unidad de esfuerzo entre los distintos subsistemas o partes-componentes del ente organizativo, necesaria para conseguir, de forma adecuada, tanto el cumplimiento del trabajo realizado dentro de ella como los objetivos propuestos.

##### ✓ Acuerdo

Un acuerdo será la manifestación de dos voluntades que determinan una serie de normas o acciones a respetar y ejecutar por las partes para el beneficio mutuo. La palabra "acuerdo" tiene como sinónimos y términos afines: pacto, convenio, tratado, resolución y convención, entre otros. Al respecto, en el contexto educativo deben llegar acuerdos entre los miembros de la organización y para ello se requiere tareas de coordinación, así como realizar una permanente comunicación entre los miembros de la organización, sino no habría acuerdos, pero también el ente educativo puede hacer acuerdos con otras instituciones.

✓ Valores centrales

Los valores centrales son la base fundamental de cómo tratamos a nuestros clientes y cómo los tratan unos a los otros. Ellos guían las conductas de los miembros de un ente educativo en este caso y sus acciones, por ejemplo, deben tener valores institucionales, como por ejemplo la honestidad.

#### **2.2.3.3.4. Misión**

Las organizaciones cuentan con un propósito definido y una dirección clara que determina sus metas y objetivos estratégicos. Además, tienen una visión precisa de cómo se visualizarán en el futuro (Robbins, 2013).

La misión se presenta cuando tienen estrategias claras para el futuro. Los directivos coinciden en los acuerdos para lograr las metas. La misión debe ser compartida por los integrantes de la organización y debe ser cumplidas de forma adecuada por los integrantes del ente organizativo (Munch et al., 2019).

✓ Dirección e intención estratégica

La intención estratégica representa el punto de partida para una visión y una acción estratégica en este caso del ente educativo; sin embargo, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convenir una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización y se definen las estrategias para conseguirlos de forma adecuada. Ese es el camino de la planeación estratégica.

El direccionamiento estratégico es la definición del rumbo hacia el cual se encaminan todos los esfuerzos de una organización. El direccionamiento estratégico responde a cuatro preguntas básicas: qué, para qué, cómo y a través de qué medios la empresa se lanzará al mercado y logrará mantenerse en el tiempo.

✓ Metas y objetivos

Una meta describe lo que quieres lograr a mediano o largo plazo, como resultado final de tu esfuerzo. Las metas son amplias, ya que reflejan una intención general, pero no revelan cómo la lograrás. Los entes educativos deben trabajar en equipo para conseguir los objetivos que son aquello que se quiere conseguir en un tiempo definido. Para ello, debe realizar diferentes actividades en conjunto para llegar a lograr la misión de la escuela.

✓ Visión

La visión de una organización consiste en la forma en la que las personas que componen una organización visualizan a su ente organizativo a largo plazo. Por lo tanto, la visión de la institución educativa está vinculada con el futuro de la organización en cuestión.

#### **2.2.3.4. La Cultura Organizacional en el Contexto Educativo**

El fortalecimiento de la cultura organizacional en el contexto educativo es preponderante para contribuir con calidad al servicio educativo. La implicación se presenta cuando la mayoría de los miembros del ente educativo se compromete con su trabajo (Torres, 2011).

Se presenta cuando en la organización educativa se toman las decisiones de manera frecuente cuando tienen suficiente información. Asimismo, la información es compartida de manera vasta y se puede conseguir la información que se necesita.

La consistencia hace referencia a que los líderes y directores practican lo que difunden o transmiten y existe una agrupación de valores claros y consiste que rige la forma en que se conducen. Existe un código de ética que guía la conducta de los colaboradores y contribuyen a que se distinga lo correcto (Schein, 1996).

Se presenta cuando parte de los miembros están en desacuerdo, trabajan de forma intensa para encontrar soluciones donde todos ganen. Cada persona del grupo es comprensible, y muestran respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen

los demás. En el ente educativo es fácil que se logre el consenso, inclusive en temas complicados. No siempre tienen dificultades para conseguir acuerdos en temas clave. En el ente educativo es sencillo que se coordine proyectos entre los diversos grupos de esta organización. Entre los diferentes niveles jerárquicos, se debe presentar una adecuada alineación de objetivos. Es fundamental que la cultura organizacional en el contexto educativo sea sólida, para mejorar el ambiente laboral, que permita optimizar el clima organizacional y optimizar los procesos organizacionales, sobre todo los misionales (Keyton, 2005).

La adaptabilidad, se presenta cuando la forma que se tiene que hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar. Se presenta cuando el personal da respuesta bien a los cambios del entorno. Asimismo, los docentes adoptan de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas, cuando la plana directiva intenta desarrollar cambios, a veces encuentran resistencias entre en los colaboradores. Los diferentes grupos de que las organizaciones empresariales, de forma frecuente, hagan la introducción de cambios. La adaptabilidad es fundamental para la gestión de la plana directiva y del desempeño de los colaboradores; entonces, es importante que se desarrolle un trabajo colaborativo y participativo con responsabilidad, en grado sumo, y sobre todo con ética (Keyton, 2005).

Los comentarios y recomendaciones de los clientes orientan de manera frecuente a que se incluyan cambios. La información acerca de los clientes tiene influencia en las decisiones. También el personal toma una actitud innovadora. El aprendizaje es un esencial objetivo en el trabajo cotidiano. Genera la visión entusiasmo y motivación entre la plana directiva y el personal docente y administrativo; entonces, es crucial que se desarrolle actividades estratégicas para la mejora de los procesos organizacionales y optimizar ventajas competitivas (Kreitner & Kinicki, 2007).

### **2.3. Conceptos Claves**

#### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es el vínculo social que cohesiona a la organización, reflejando los valores compartidos por sus miembros (Kreitner & Kinicki, 2007).

**Comunicación interna**

La comunicación interna constituye una parte integral de la comunicación organizacional o corporativa, y se dirige de manera específica a un público determinado (Bustamante, 2018).

**Comportamiento organizacional**

Estudio de las personas y de los grupos de interés interno en la organización. (Choque, 2022).

**Creación de valor**

Se hace la identificación con la generación de utilidad o riqueza por parte de la organización en un ejercicio o período de tiempo (Choque, 2022).

**Comunicación corporativa**

La organización trata de hacer la proyección de una determinada identidad o imagen (Chiavenato, 2019).

**Desarrollo organizacional**

Proceso planificado sistemático, en el cual se incluyen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en los entes organizacionales, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización (Robbins, 2013).

**Estrategia**

Acciones que se planifican y que son puestas en ejecución en la empresa a la hora de conseguir un fin determinado. El objetivo es conseguir un buen clima organizacional (Mead, 2019).

**Estructura organizacional**

Es el sistema jerárquico que se usa para organizar los medios y a los colaboradores para que la organización funcione correctamente (Sheen, 2018).

**Equipo de trabajo**

Es la agrupación de dos o más personas que interactúan entre sí intensamente, de tal forma que cada una influye en las demás, para conseguir un objetivo (Mead, 2019).

**Manual de procesos**

Es lo que permite que un ente organizacional funcione de manera correcta, debido a que es donde se establecen los estamentos, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la organización (Munch et al., 2019).

**Objetivos**

Es el propósito esencial que se busca mediante las diversas misiones. Gracias a los objetivos se pueden conseguir los fines finales de los entes económicos (Soto, 2018).

**Planificación**

Proceso administrativo que la alta dirección lo organiza, a través del cual se establece una visión de futuro y en el cual se hace la definición de los objetivos, metas y estrategias para conseguirla. Involucra a diferentes actores sociales y analiza los diferentes escenarios para conseguir la visión (Archivold, 2016).

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1. Tipo de Investigación

Este estudio se categoriza como una investigación básica, dado que su objetivo es expandir y profundizar el conocimiento científico actual sobre la realidad. Se enfoca en el análisis de teorías científicas con la intención de mejorar sus contenidos (Carrasco, 2019).

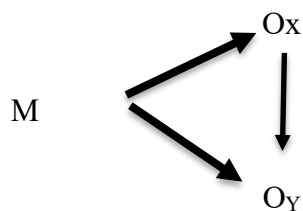
##### 3.1.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación es correlacional.

##### 3.1.3. Diseño de Investigación

Según Carrasco (2019), el diseño de la investigación es no experimental porque se examina un fenómeno que ya ha sucedido. Asimismo, el estudio se clasifica como transeccional, dado que la información se obtiene en un solo instante temporal.

El esquema del diseño de investigación es el siguiente:



Dónde:

X = Variable 1: Comunicación interna

Y = Variable 2: Cultura organizacional

### **3.2. Cuadro de Operacionalización de Variables**

La siguiente tabla muestra las variables, definición operacional, dimensiones o indicadores, tipo de variable según su valor final y escala de medición.

### Operacionalización de variables

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable	Escala de medición
Comunicación interna	La comunicación interna se evalúa mediante: Situación de comunicación interna Planificación de la comunicación interna Habilidades comunicativas Uso de herramientas de comunicación interna Problemas de comunicación interna Direccionalidad de comunicación	Situación de comunicación interna	Situación de comunicación formal	Categorica Ordinal	Ordinal
			Situación de comunicación informal		
		Planificación de la comunicación interna	Planificación de la comunicación desde la dirección		
			Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica		
			Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa		
		Habilidades comunicativas	Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal		
			Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal		
		Uso de herramientas de comunicación interna	Instrumentos de soporte físico		
			Instrumentos de soporte electrónico y virtuales		
		Problemas de comunicación interna	Barreras comunicativas		
			Mitos en la comunicación interna		
		Direccionalidad de comunicación	Comunicación ascendente		
			Comunicación horizontal		

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipo de variable	Escala de medición
			Comunicación descendente		
Cultura organizacional	La cultura organizacional se evalúa a través del: involucramiento, adaptabilidad, consistencia, misión.	Involucramiento	Empoderamiento	Categorica Ordinal	Ordinal
			Orientación al equipo		
			Desarrollo de capacidades		
		Adaptabilidad	Orientación al cambio		
			Orientación al usuario		
			Creación de cambio		
		Consistencia	Coordinación e integración		
			Acuerdos		
			Valores centrales		
		Misión	Dirección e intención estratégica		
			Metas y objetivos		
			Visión		

### 3.3. Población y muestra

#### 3.3.1. Unidad de análisis

La unidad de estudio fueron los docentes de la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

#### 3.3.2. Población

La población estuvo conformada por los docentes de la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Determinación de la población*

Población	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes	11	27	38
Total	11	27	38

*Nota.* Tomado del compendio estadístico – UGEL.

#### 3.3.3. Muestra

##### Tamaño de muestra

En el presente estudio se consideró un muestreo censal, por lo que se consideró toda la población.

**Tabla 2**

*Determinación de la muestra*

Población	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Docentes	11	27	38
Total	11	27	38

*Nota.* Tomado del compendio estadístico – UGEL.

### **Selección de la muestra**

El método de selección sería no probabilístico censal, es una técnica de muestreo en la cual el investigador hace la selección de muestras basadas en un juicio subjetivo en lugar de hacer la selección al azar (Carrasco, 2019).

## **3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **3.4.1. Técnicas de recolección de datos**

#### **Encuesta**

Dirigida a los docentes para evaluar la comunicación interna y cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

### **3.4.2. Instrumentos de recolección de datos**

#### **Cuestionario**

Dirigido a los docentes para evaluar la comunicación interna y cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

#### **3.4.2.1. Cuestionario sobre Comunicación Interna**

El cuestionario fue diseñado para obtener la percepción que tienen los docentes sobre la comunicación interna en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. A continuación, se presenta la ficha técnica y la matriz de instrumentos de la referida variable:

**Tabla 3***Ficha técnica del instrumento: Comunicación interna*

Aspectos	Contenido
Autor	Carmen Mercedes Gonzales Quispe
Procedencia	Propuesta por el investigador
Año	2023
Tiempo de administración	25 minutos
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado con escala de Likert
Finalidad	Evaluar la comunicación interna
Validez	Validez de contenido
Fiabilidad	Método de consistencia interna (Coeficiente de Alfa Cronbach)
Dimensiones	Situación de comunicación interna
	Planificación de la comunicación interna
	Habilidades comunicativas
	Uso de herramientas de comunicación interna
	Problemas de comunicación interna
	Direccionalidad de comunicación

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

**Tabla 4***Matriz de instrumentos de la variable: Comunicación interna*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Comunicación interna	Situación de comunicación interna	Situación de comunicación formal	1, 2 y 3
		Situación de comunicación informal	4, 5 y 6
		Planificación de la comunicación desde la dirección	7, 8 y 9
	Planificación de la comunicación interna	Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica	10, 11 y 12
		Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa	13, 14 y 15
	Habilidades comunicativas	Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal	16, 17 y 18
		Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal	19, 20 y 21
	Uso de herramientas de comunicación interna	Instrumentos de soporte físico	22, 23 y 24
		Instrumentos de soporte electrónico y virtuales	25, 26 y 27
	Problemas de comunicación interna	Barreras comunicativas	28, 29 y 30
		Mitos en la comunicación interna	31, 32 y 33
	Direccionalidad de comunicación	Comunicación ascendente	34, 35 y 36
Comunicación horizontal		37, 38 y 39	
Comunicación descendente		40, 41 y 42	

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

### 3.4.2.2. Cuestionario sobre cultura organizacional

El cuestionario fue diseñado para obtener la percepción que tienen los docentes sobre la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna. A continuación, se presenta la ficha técnica y la matriz de instrumentos de la referida variable:

**Tabla 5**

*Ficha técnica del instrumento: Cultura organizacional*

Aspectos	Contenido
Autor	Denison (2010)
Adaptado por	Carmen Mercedes Gonzales Quispe
Año	2023
Tiempo de administración	25 minutos
Tipo de instrumento	Cuestionario estructurado con escala de Likert
Finalidad	Evaluar la cultura organizacional
Validez	Validez de contenido
Fiabilidad	Método de consistencia interna (Coeficiente de Alfa Cronbach)
Dimensiones	Involucramiento Adaptabilidad Consistencia Misión

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

**Tabla 6***Matriz de instrumentos de la variable: Cultura organizacional*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Cultura organizacional	Involucramiento	Empoderamiento	1, 2 y 3	
		Orientación al equipo	4, 5, 6, 7 y 8	
		Desarrollo de capacidades	9 y 10	
	Adaptabilidad	Orientación al cambio	11, 12, 13, 14 y 15	
		Orientación al usuario	16 y 17	
		Creación de cambio	18, 19, y 20	
		Coordinación e integración	21 y 22	
	Consistencia	Acuerdo	23, 24, 25, 26 y 27	
			Valores centrales	28, 29 y 30
	Misión	Dirección e intención estratégica	31, 32 y 33	
			Metas y objetivos	34, 35, 36 y 37
			Visión	38, 39 y 40

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

### **Estrategias para la recolección de datos**

Se emplearon fuentes tanto primarias como secundarias con el fin de fortalecer el análisis del estado actual de las variables estudiadas. Tras la aplicación del instrumento, los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS versión 26. Se llevó a cabo el análisis de la información para determinar los resultados que permitan validar las hipótesis planteadas.

#### **3.4.3. Baremación**

La realización de la escala de Baremo contribuye para proporcionar una información más centrada y ordenada según los niveles alcanzados por la comunicación interna y la cultura organizacional, facilitan un óptimo análisis de cada dimensión según las variables de estudio referidas.

**Tabla 7***Escala de valoración de la variable: comunicación interna*

Niveles	Puntajes
Ineficaz	42 – 97
Regular	98 – 154
Eficaz	155 - 210

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

La Tabla 7 muestra una escala de valoración que se ha utilizado para evaluar el nivel de comunicación interna en la institución en estudio.

Los puntajes que se han establecido en la escala son los siguientes:

Eficaz comunicación interna, puntajes entre 155-210; regular comunicación interna, puntajes entre 98-154; ineficaz comunicación interna, puntajes entre 42-97. Estos niveles indican que a medida que el puntaje obtenido por una organización o institución en la evaluación de comunicación interna se acerca al rango superior de la escala (155-210), se considera que su nivel de comunicación interna es eficaz. Si se encuentra en el rango intermedio (98-154), se considera que su nivel de comunicación interna es regular. En cambio, si se ubica en el rango inferior (42-97), se considera que su nivel de comunicación interna es ineficaz:

**Tabla 8***Escala de valoración de la variable: Cultura organizacional*

Niveles	Puntajes
Ineficaz	40 – 92
Regular	93 – 147
Eficaz	148 - 200

*Nota.* Elaborado para fines de la investigación.

La Tabla 8 muestra una escala de valoración que se ha utilizado para evaluar el nivel de la cultura organizacional en la institución en estudio.

Los puntajes que se han establecido en la escala son los siguientes:

Eficaz cultura organizacional, puntajes entre 148-200; regular cultura organizacional, puntajes entre 93-147; ineficaz cultura organizacional, puntajes entre 40-92. Estos niveles indican que a medida que el puntaje obtenido por una organización o institución en la evaluación de la cultura organizacional se acerca al rango superior de la escala (148-200), se considera que su nivel de cultura organizacional es eficaz. Si se encuentra en el rango intermedio (93-147), se considera que su nivel de cultura organizacional es regular. En cambio, si se ubica en el rango inferior (40-92), se considera que su nivel de cultura organizacional es ineficaz.

#### **3.4.4. Validación de los Instrumentos**

##### **3.4.4.1. Validez de Contenido de los Instrumentos**

###### **3.4.4.1.1. Validez de contenido del instrumento: comunicación interna**

Para la validación del instrumento "Comunicación interna", se utilizó el tipo de validez de contenido, sometiendo el instrumento a la evaluación de expertos mediante Juicio de expertos, ver anexo 4.

###### **3.4.4.1.2. Validez de contenido del instrumento: Cultura organizacional**

Para validar el instrumento "Cultura organizacional", se aplicó la validez de contenido. El instrumento fue evaluado por expertos utilizando Juicio de expertos, como se detalla en el anexo 4.

#### **3.4.5. Confiabilidad de los Instrumentos**

##### **3.4.5.1. Confiabilidad del Instrumento: Comunicación Interna**

La confiabilidad del instrumento: comunicación interna se evaluó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, después de realizar una prueba piloto. Esta prueba se llevó a cabo con 15 docentes de la entidad materia de estudio y los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS 26. Se aplicó el método de consistencia interna, conocido como Alpha de Cronbach, para obtener el coeficiente de confiabilidad y determinar si el instrumento comunicación interna es confiable.

### **3.4.5.2. Confiabilidad del Instrumento: Cultura Organizacional**

La confiabilidad del instrumento: cultura organizacional se realizó a través del método de consistencia interna coeficiente Alpha de Cronbach, después de realizar una prueba piloto. Esta prueba se llevó a cabo con 15 docentes de la entidad educativa materia de estudio y los datos fueron procesados utilizando el software estadístico SPSS 26, con la finalidad de obtener el coeficiente de confiabilidad y determinar si el instrumento sobre la cultura organizacional es confiable.

### **3.5. Procesamiento de la Información y Métodos Estadísticos de Análisis de Datos**

Para el procesamiento de los datos, se empleó el software estadístico SPSS versión 26,0 en español. Los datos se organizaron previamente en una hoja de Excel. El análisis de datos incluyó varias técnicas estadísticas, como la elaboración de tablas de frecuencias y representaciones gráficas. Para la contrastación de la hipótesis se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman.

### **3.6. Instrumentos, Equipos y Materiales e Insumos**

- PC
- Papel bond
- Bolígrafos
- Escáner

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1. Resultados de las Variables

##### 4.1.1. Variable 1: Comunicación interna

**Tabla 9**

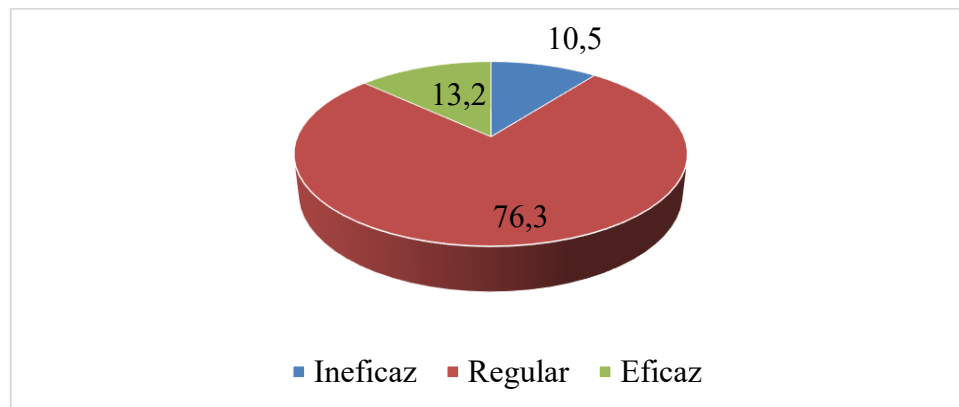
*Comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	29	76,3	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 1**

*Comunicación interna*



*Nota.* Tabla 9.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la comunicación interna es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

En consecuencia, se determina que en el ente educativo materia de estudio se desarrolla una adecuada comunicación interna, en otras palabras, se evidencia que poseen

adecuados canales, mecanismos y herramientas de información, lo que conlleva a que la situación de tal comunicación es favorable, ya que la mayoría de los miembros tienen habilidades comunicativas; sin embargo, podría optimizarse tal comunicación.

**Dimensión:** Situación de comunicación interna

**Tabla 10**

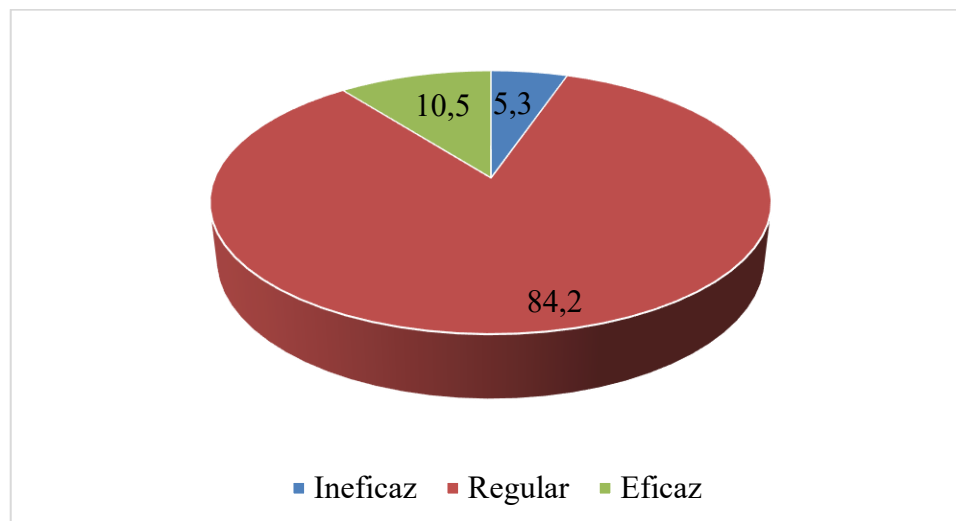
*Situación de comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	2	5,3	5,3
Regular	32	84,2	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 2**

*Situación de comunicación interna*



*Nota.* Tabla 10.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 5,3 %, que la situación de comunicación interna es ineficaz. El 84,2 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

Entonces, se nota que en la organización educativa materia de estudio existe una adecuada comunicación interna formal e informal, lo que se traduce que existe un ordenamiento comunicativo entre las diferentes áreas operativas, así como los miembros, pero siempre se requiere una permanente vigilancia al respecto.

**Indicador:** Situación de comunicación formal

**Tabla 11**

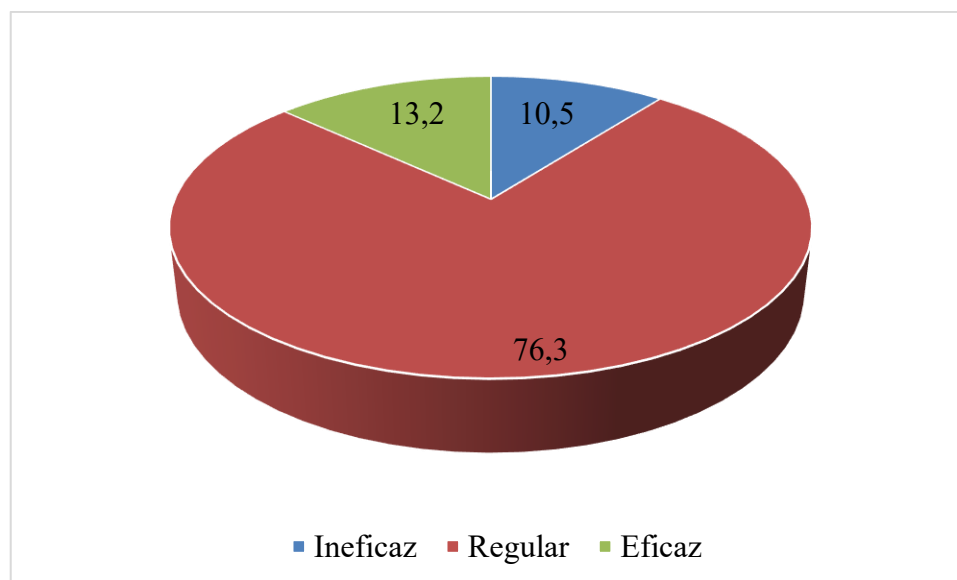
*Situación de comunicación formal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	29	76,3	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 3**

*Situación de comunicación formal*



*Nota.* Tabla 11.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la situación de comunicación formal es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por lo tanto, es visible que la comunicación interna formal es adecuada. Al respecto, tal comunicación se realiza mediante canales oficiales dentro de la organización, por lo que se deduce que la entidad educativa sí posee una adecuada estructura y procedimientos y jerarquías establecidas, que coadyuvan a la consecución de objetivos; sin embargo, podría optimizar tal comunicación.

**Indicador:** Situación de comunicación informal

**Tabla 12**

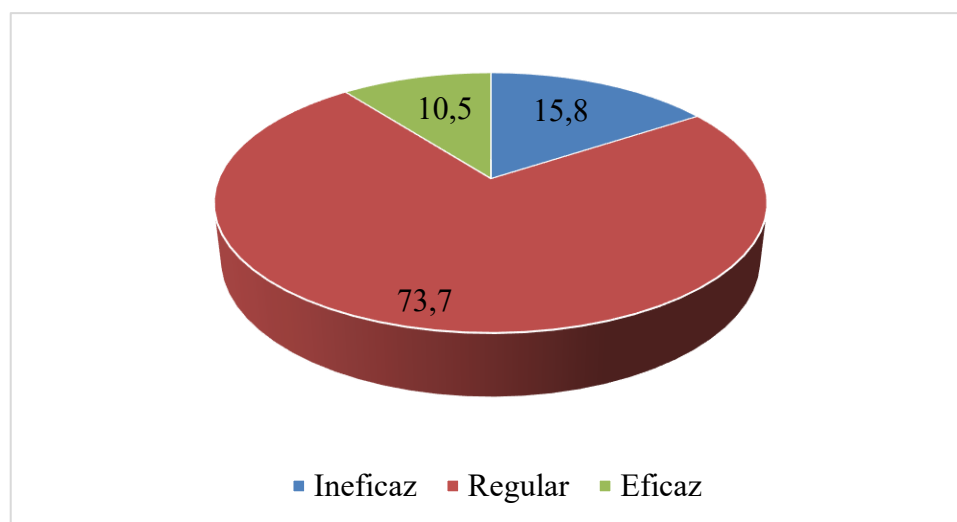
*Situación de comunicación informal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	28	73,7	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 4**

*Situación de comunicación informal*



*Nota.* Tabla 12.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la situación de comunicación informal es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

Por consiguiente, se determina que los miembros de la comunidad educativa realizan una adecuada comunicación informal, en otras palabras, los miembros de la organización educativa en momentos oportunos y pertinentes desarrollan una sólida interacción comunicativa, por ejemplo, en reuniones, por aniversario de la institución educativa.

### **Dimensión:** Planificación de la comunicación interna

**Tabla 13**

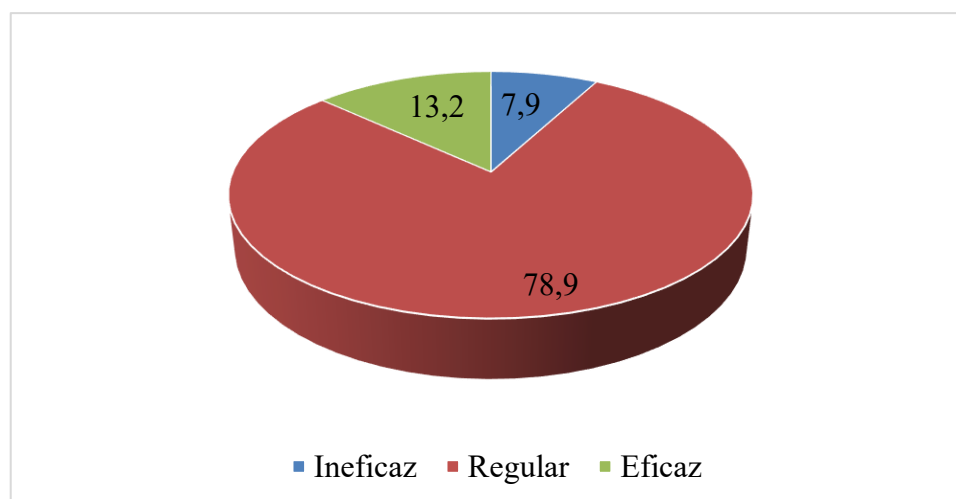
*Planificación de la comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	3	7,9	7,9
Regular	30	78,9	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 5**

*Planificación de la comunicación interna*



*Nota.* Tabla 13.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 7,9 %, que la planificación de la comunicación interna es ineficaz. El 78,9 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Entonces, es evidente que desarrollan una planificación de la comunicación interna adecuada, pero podría optimizarse; para ello, es crucial permanente coordinación de los directivos con las unidades académicas y administrativa, quienes establecen objetivos y estrategias con el propósito de que los integrantes sepan qué se espera de ellos y puedan conseguir, dentro de la organización, sus metas personales y colectivas.

**Indicador:** Planificación de la comunicación desde la dirección

**Tabla 14**

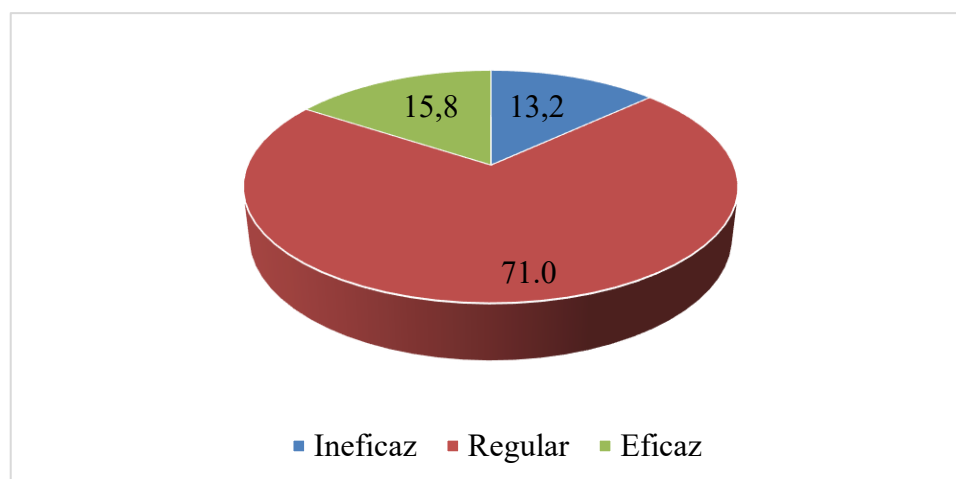
*Planificación de la comunicación desde la dirección*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 6**

*Planificación de la comunicación desde la dirección*



*Nota.* Tabla 14.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que la planificación de la comunicación desde la dirección es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

En consecuencia, se nota que la plana directiva desarrolla una adecuada planificación de la comunicación, considerando como componente transversal la comunicación, por lo que se determina que desarrollan una sólida implementación del plan de comunicación (interna y externa) donde se definan los mensajes claves a nivel institucional.

**Indicador:** Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica

**Tabla 15**

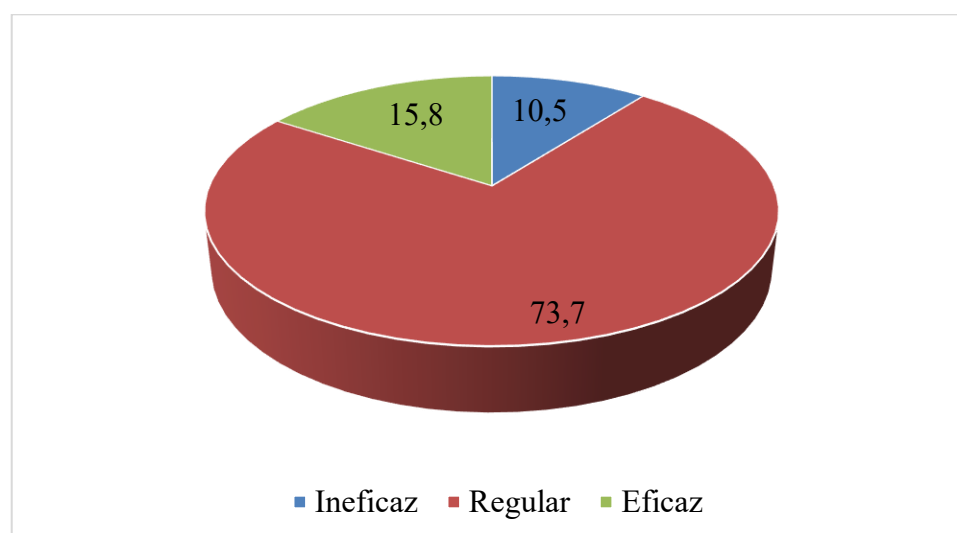
*Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	28	73,7	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 7**

*Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica*



*Nota.* Tabla 15.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

Entonces, se nota que la plana directiva desarrolla actividades de coordinación académica mediante una comunicación fluida para definir los mensajes claves a nivel institucional relacionado al calendario escolar, la matrícula, la tutoría, la asistencia de los estudiantes, entre otros.

**Indicador:** Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa

**Tabla 16**

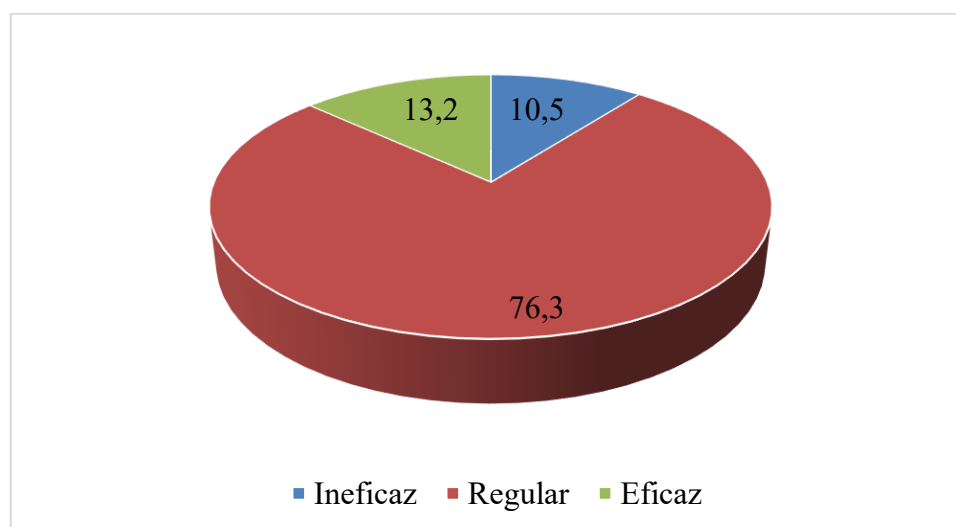
*Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	29	76,3	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 8**

*Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa*



*Nota.* Tabla 16.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por lo tanto, se hace visible que la plana directiva realiza actividades de coordinación administrativa mediante una comunicación fluida para intercambiar los mensajes claves a nivel institucional relacionado a la capacitación, los horarios de trabajo, asistencia del personal administrativo, entre otros.

### **Dimensión:** Habilidades comunicativas

**Tabla 17**

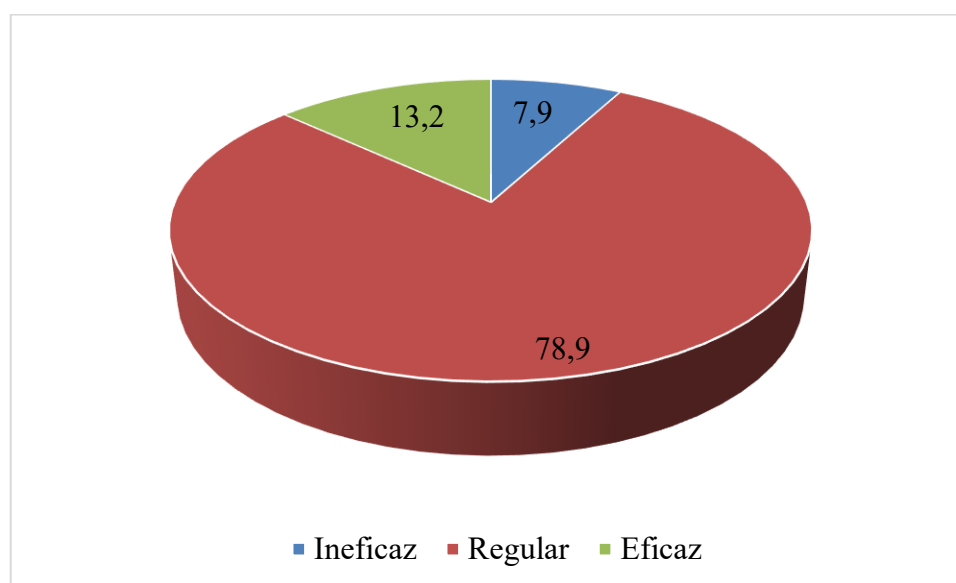
*Habilidades comunicativas*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	3	7,9	7,9
Regular	30	78,9	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 9**

*Habilidades comunicativas*



*Nota.* Tabla 17.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 7,9 %, que las habilidades comunicativas se encuentran en un nivel ineficaz. El 78,9 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por lo tanto, el personal de la entidad sí posee adecuadas habilidades comunicativas, pero podría fortalecerse con la finalidad de que la convivencia y la comprensión entre los integrantes de la organización educativa sea más positiva.

**Indicador:** Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal

**Tabla 18**

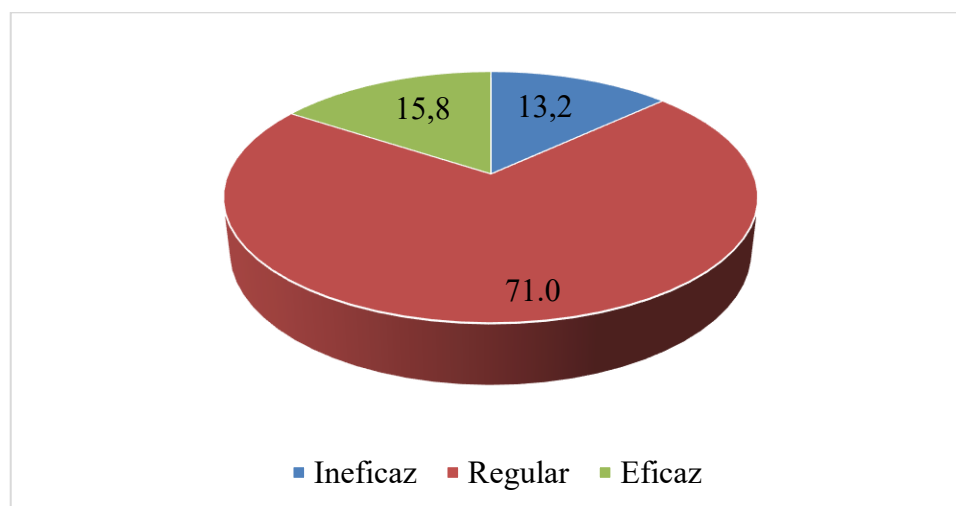
*Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 10**

*Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal*



*Nota.* Tabla 18.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que las Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

Entonces, se nota que en el ente educativo se visualiza un buen liderazgo formal que implica el establecimiento de una jerarquía y se determina de forma estructurada los responsables de un equipo en la organización educativa; no obstante, es crucial que ejerzan los directivos un buen liderazgo ético y efectivo.

**Indicador:** Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal

**Tabla 19**

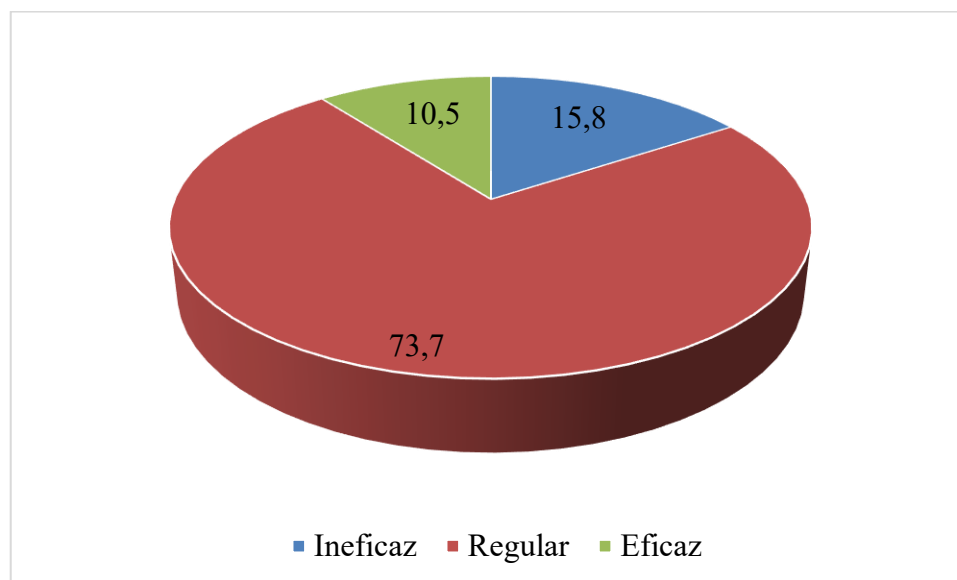
*Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	28	73,7	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 11**

*Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal*



*Nota.* Tabla 19.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que las habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal se encuentran en un nivel ineficaz. El 73,7 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

En consecuencia, en el ente educativo se visualiza que las habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal logran generar un impacto positivo en su entorno gracias a su carisma, conocimiento, habilidades de comunicación y capacidad de generar confianza.

#### **Dimensión:** Uso de herramientas de comunicación interna

**Tabla 20**

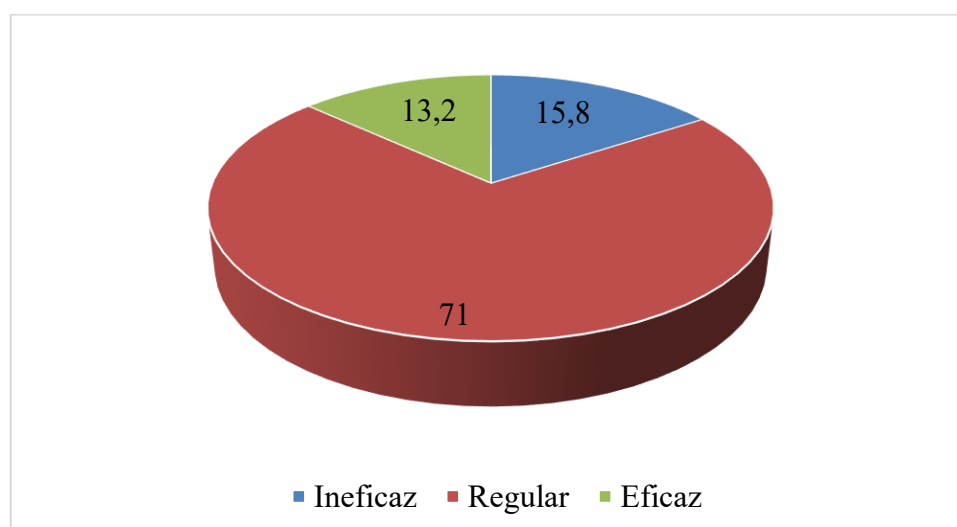
*Uso de herramientas de comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 12**

*Uso de herramientas de comunicación interna*



*Nota.* Tabla 20.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que el uso de herramientas de comunicación interna es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Al respecto, se aprecia que sí utilizan tales herramientas de comunicación, sobre todo las relacionadas con las TICs, que coadyuva a que se fortalezca el desarrollo institucional; sin embargo, es vital que tanto el personal administrativo y docente estén en permanente capacitación y puedan enfrentar los cambios tecnológicos de forma adecuada.

**Indicador:** Instrumentos de soporte físico

**Tabla 21**

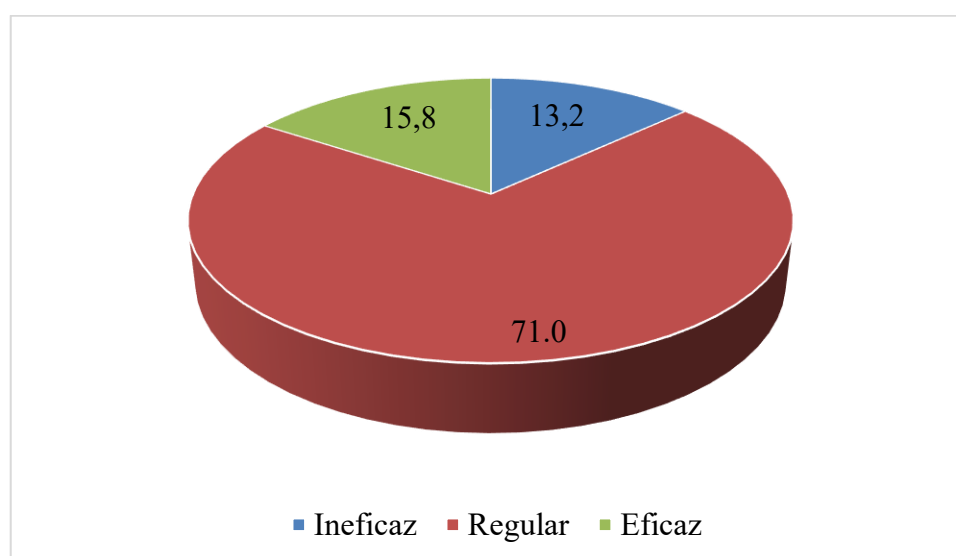
*Instrumentos de soporte físico*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 13**

*Instrumentos de soporte físico*



*Nota.* Tabla 21.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que el instrumento de soporte físico es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz. Al respecto, es indudable la necesidad de que el personal utilice de forma adecuadas los instrumentos de soporte físico, como el papel, vitrinas principales de información, paneles de publicación en oficinas, lo que hace que se fortalezca la comunicación de la información relevante para garantizar el trabajo en equipo que coadyuvará al logro de la misión organizacional.

**Indicador:** Instrumentos de soporte electrónico y virtuales

**Tabla 22**

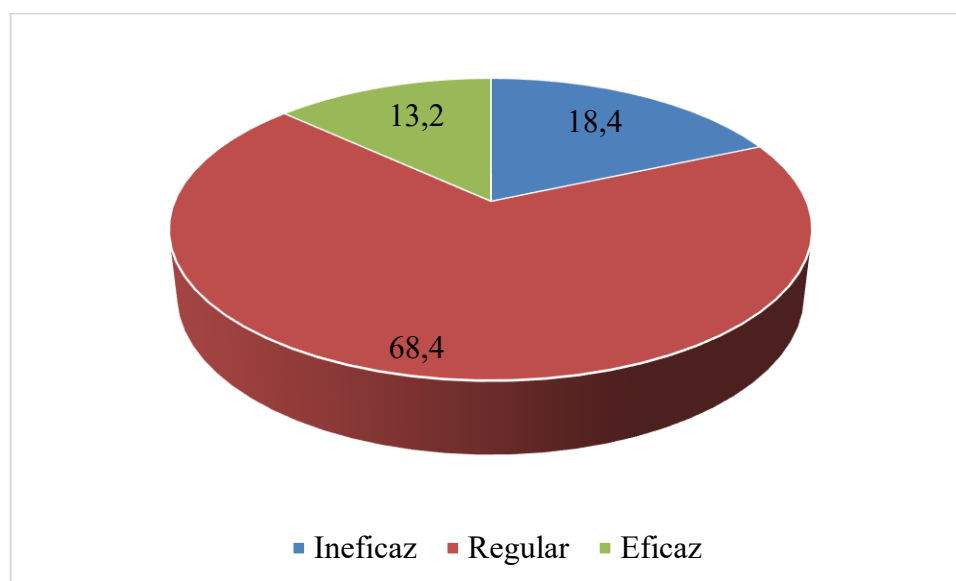
*Instrumentos de soporte electrónico y virtuales*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	18,4	18,4
Regular	26	68,4	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 14**

*Instrumentos de soporte electrónico y virtuales*



*Nota.* Tabla 22.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 18,4 %, que los instrumentos de soporte electrónico y virtuales es ineficaz. El 68,4 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Entonces, es primordial que la plana directiva promueva el uso adecuado el soporte electrónico y virtuales que pueden ser audiovisuales por ejemplo Internet. Para ello, el personal incluso la plana directiva deben estar en constante actualización en TICs.

### **Dimensión:** Problemas de comunicación interna

**Tabla 23**

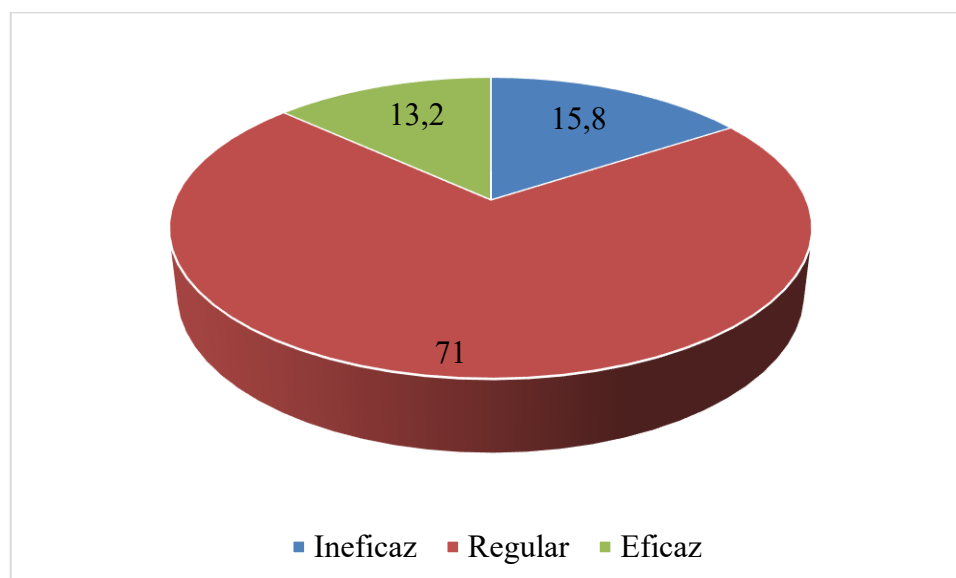
*Problemas de comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Mayor	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 15**

*Problemas de comunicación interna*



*Nota.* Tabla 23.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que los problemas de comunicación interna se encuentran en un nivel menor. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es mayor.

Al respecto, se aprecia que sí existe problemas, que posteriormente con el desarrollo de manejo de conflictos se solucionan, lo que da a entender que los miembros de la entidad sí poseen sólidas habilidades comunicativas; por ejemplo cuando un directivo emite directivas internas o reglamentos donde se plasma tareas, intenciones o funciones que deben ser comunicadas de forma oportuna para los subordinados lo cumplan o tengan conocimiento de forma oportuna.

**Indicador:** Barreras comunicativas

**Tabla 24**

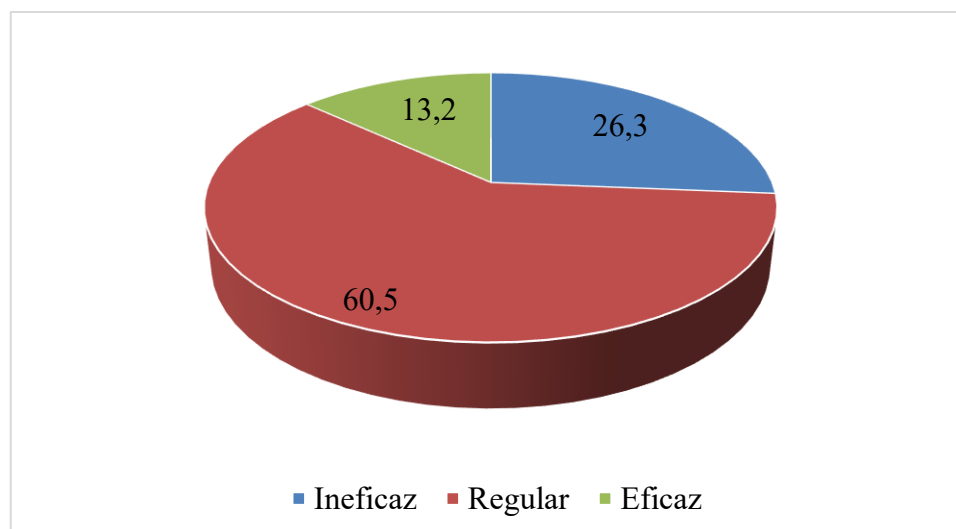
*Barreras comunicativas*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	10	26,3	26,3
Regular	23	60,5	86,8
Mayor	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 16**

*Barreras comunicativas*



*Nota.* Tabla 24.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 26,3 %, que las barreras comunicativas se encuentran en un nivel menor. El 60,5 % es regular y el 13,2 % es mayor.

Al respecto, en cuanto a las barreras de la comunicación a nivel de institucionales educativa se nota que aún falta ser superadas, por ello, es fundamental fortalecer las interacciones comunicativas para garantizar los objetivos educativos para el bienestar de los estudiantes.

**Indicador:** Mitos en la comunicación interna

**Tabla 25**

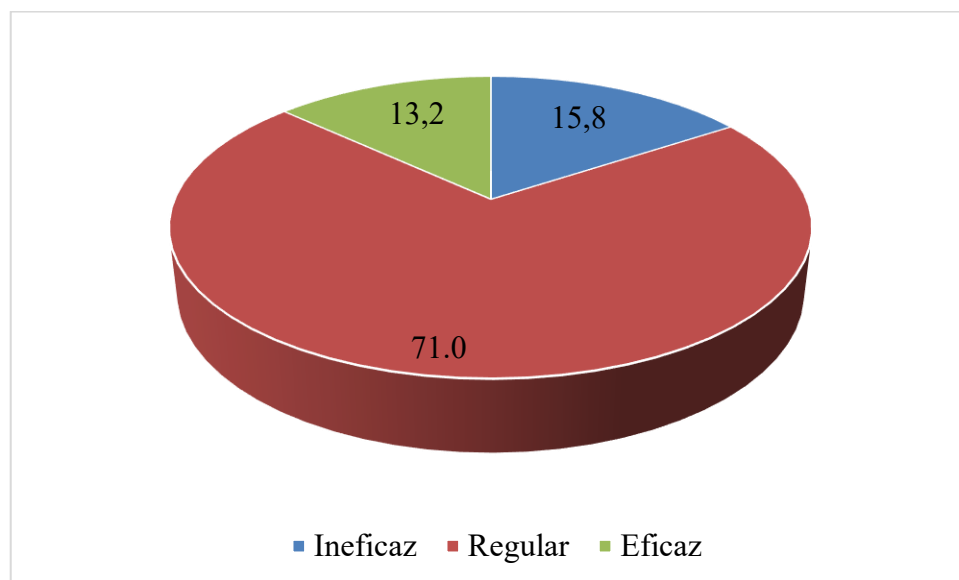
*Mitos en la comunicación interna*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Menor	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Mayor	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 17**

*Mitos en la comunicación interna*



*Nota.* Tabla 25.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que los mitos en la comunicación interna se encuentran en un nivel menor. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es mayor.

Es fundamental que la plana directiva logre no tener mitos como por ejemplo “La comunicación interna es unidireccional” para fortalecer la comunicación interna con la finalidad de lograr la misión educativa.

### **Dimensión:** Direccionalidad de comunicación

**Tabla 26**

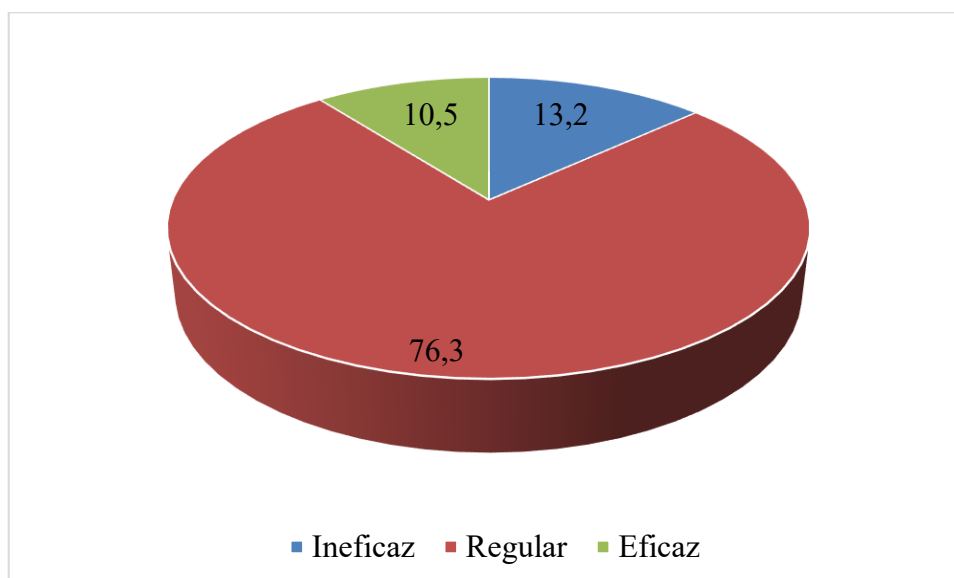
*Direccionalidad de comunicación*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	29	76,3	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 18**

*Direccionalidad de comunicación*



*Nota.* Tabla 26.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que la Direccionalidad de comunicación es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

Al respecto, es preponderante que la comunicación ascendente descendente que se da entre los miembros de la organización se desarrolle de forma oportuna y clara, para asegurar la misión educativa.

**Indicador:** Comunicación ascendente

**Tabla 27**

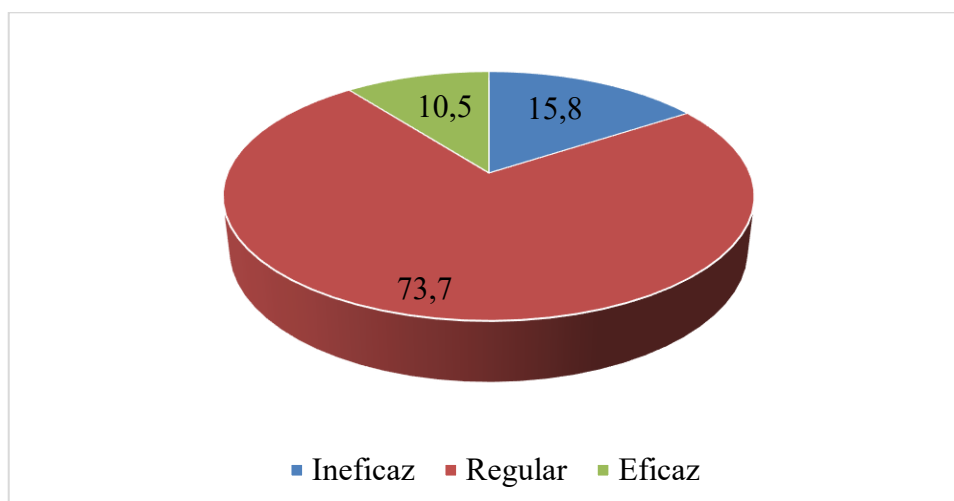
*Comunicación ascendente*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	28	73,7	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 19**

*Comunicación ascendente*



*Nota.* Tabla 27.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la Comunicación ascendente es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

Al respecto, la comunicación ascendente implica que la información fluye hacia arriba a través de la jerarquía, es decir, desde el personal administrativo o docente a los superiores como el director o la plana jerárquica, para ello es crucial que los integrantes tengan adecuadas habilidades comunicativas.

**Indicador:** Comunicación horizontal

**Tabla 28**

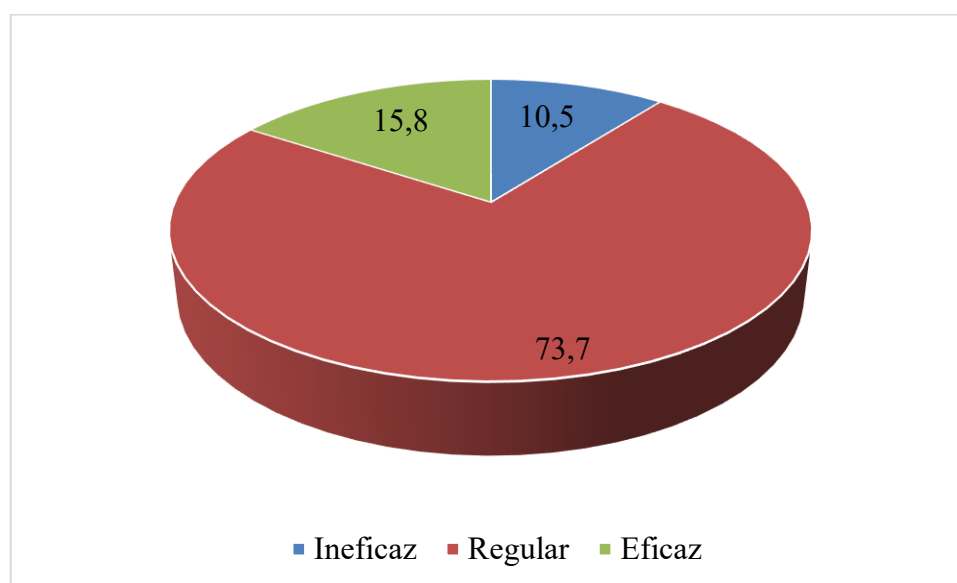
*Comunicación horizontal*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	28	73,7	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 20**

*Comunicación horizontal*



*Nota.* Tabla 28.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la comunicación horizontal es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

Es fundamental, que la comunicación horizontal se fortalezca, para ello la plana directiva debe desarrollar diferentes estrategias para que haya una sólida interacción comunicativa horizontal.

**Indicador:** Comunicación descendente

**Tabla 29**

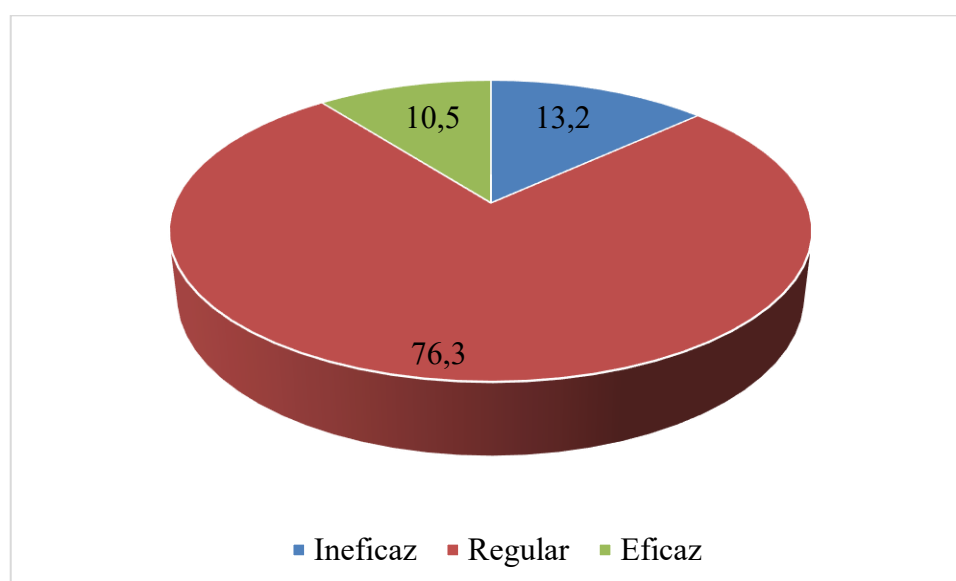
*Comunicación descendente*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	29	76,3	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 21**

*Comunicación descendente*



*Nota.* Tabla 29.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que la Comunicación descendente es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

La comunicación descendente es la que se produce desde la plana directiva o dirección de una organización educativa hacia los subordinados, que pueden ser los docentes o el personal administrativo. Por ello, es crucial que se respete la jerarquía organizacional.

#### 4.1.2. Análisis de las Variables a Nivel de Dimensiones

A continuación, se presenta el análisis de la variable 1 a nivel de dimensiones:

**Tabla 30**

*Análisis de la variable independiente a nivel de dimensiones*

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
Situación de comunicación interna	5,3 %	84,2 %	10,5 %	100 %
Planificación de la comunicación interna	7,9 %	78,9 %	13,2 %	100,0 %
Habilidades comunicativas	7,9 %	78,9 %	13,2 %	100,0 %
Uso de herramientas de comunicación interna	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100,0 %
Problemas de comunicación interna	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100,0 %
Direccionalidad de comunicación	13,2 %	76,3 %	10,5 %	100,0 %

*Nota.* Tomado del procesamiento en el SPSS.

#### 4.1.3. Análisis de las variables a nivel de indicadores

A continuación, se presenta el análisis de la variable 1 a nivel de indicadores:

**Tabla 31***Análisis de la variable independiente a nivel de indicadores*

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
Situación de comunicación interna				
Situación de comunicación formal	10,5 %	76,3 %	13,2 %	100,0 %
Situación de comunicación informal	15,8 %	73,7 %	10,5 %	100,0 %
Planificación de la comunicación interna				
Planificación de la comunicación desde la dirección	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100,0 %
Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica	10,5 %	73,7 %	15,8 %	100,0 %
Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa	10,5 %	76,3 %	13,2 %	100 %
Habilidades comunicativas				
Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100,0 %
Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal	15,8 %	73,7 %	10,5 %	100,0 %
Uso de herramientas de comunicación interna				
Instrumentos de soporte físico	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100,0 %
Instrumentos de soporte electrónico y virtuales	18,4 %	68,4 %	13,2 %	100 %
Problemas de comunicación interna				
Barreras comunicativas	26,3 %	60,5 %	13,2 %	100,0 %
Mitos en la comunicación interna	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100,0 %

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
Direccionalidad de comunicación				
Comunicación ascendente	15,8 %	73,7 %	10,5 %	100,0 %
Comunicación horizontal	10,5 %	73,7 %	15,8 %	100,0 %
Comunicación descendente	13,2 %	76,3 %	10,5 %	100,0 %

*Nota.* Tomado del procesamiento en el SPSS .

#### 4.1.4. Variable 2: Cultura organizacional

**Tabla 32**

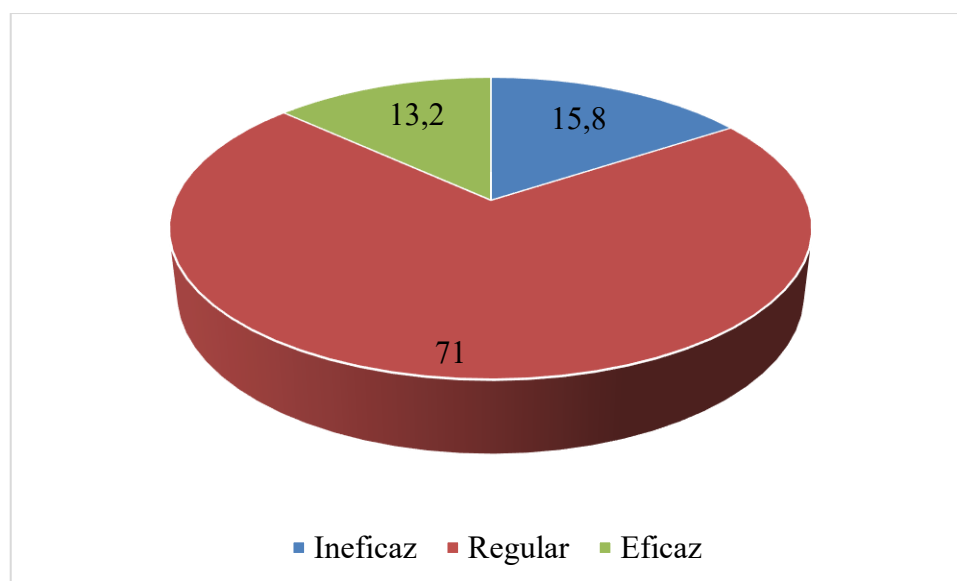
*Cultura organizacional*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 22**

*Cultura organizacional*



*Nota.* Tabla 32.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la cultura organizacional es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Se nota que sí se desarrolla una sólida cultura organizacional, es decir, que se comparte valores, se involucran, se adaptan, trabajan en equipo, entre otros, para el logro de la misión organizacional educativa.

### Dimensión: Involucramiento

**Tabla 33**

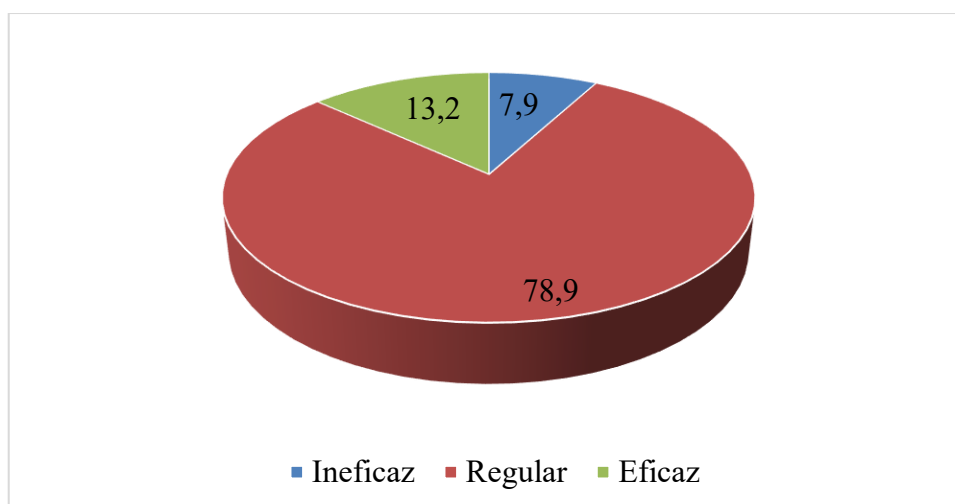
*Involucramiento*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	3	7,9	7,9
Regular	30	78,9	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 23**

*Involucramiento*



*Nota.* Tabla 33.

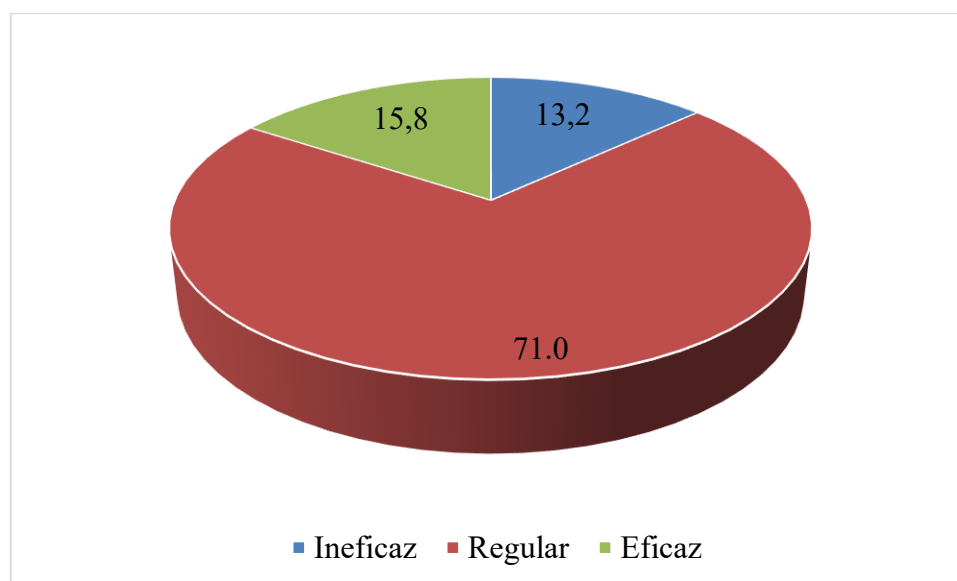
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 7,9 %, que el involucramiento es ineficaz. El 78,9 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Al respecto, es indudable que los integrantes del ente educativo se comprometen y asumen como propios cada uno de los elementos constitutivos de la escuela, los valores, las normas, metas u objetivos, entre otros, lo que contribuye a logro del desarrollo institucional, pero podría optimizarse más el involucramiento.

**Indicador:** Empoderamiento**Tabla 34***Empoderamiento*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 24***Empoderamiento*

*Nota.* Tabla 34.

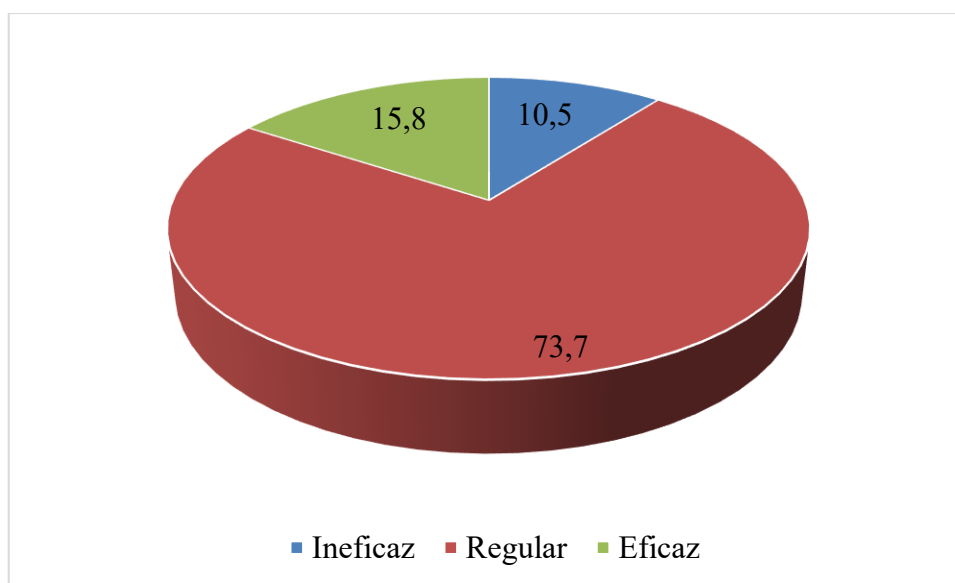
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que el empoderamiento es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

En consecuencia, se nota que todavía falta optimizar el empoderamiento de los miembros de la organización, para coadyuvar al logro de las metas institucionales.

**Indicador:** Orientación al equipo**Tabla 35***Orientación al equipo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	28	73,7	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 25***Orientación al equipo*

*Nota.* Tabla 35.

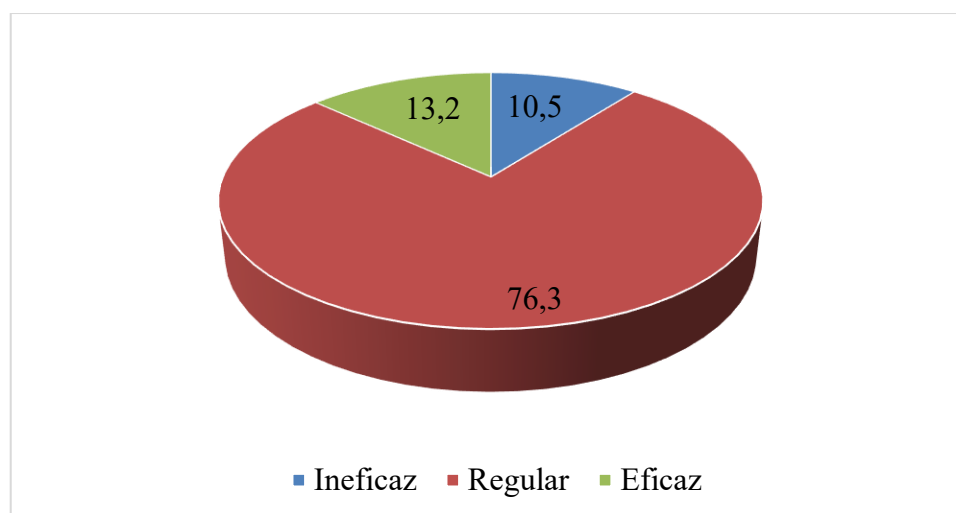
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la orientación al equipo es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

En consecuencia, es visible que, en la entidad, se orienta a trabajar en equipo para el desarrollo de sus tareas conjuntas que contribuyen al logro de la misión educativa organizacional, para ello la plana directiva debe fortalecer la cultura organizacional, respetando la opinión de sus colaboradores.

**Indicador:** Desarrollo de capacidades**Tabla 36***Desarrollo de capacidades*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	29	76,3	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 26***Desarrollo de capacidades*

*Nota.* Tabla 36.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que el desarrollo de capacidades es ineficaz. El 76,3 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por lo tanto, se nota que el personal sí desarrolla sus capacidades de forma adecuada para dar solución a problemas que se pueden presentar, por lo que se entiende que el personal está en permanente capacitación para logros personales e institucionales.

### Dimensión: Adaptabilidad

**Tabla 37**

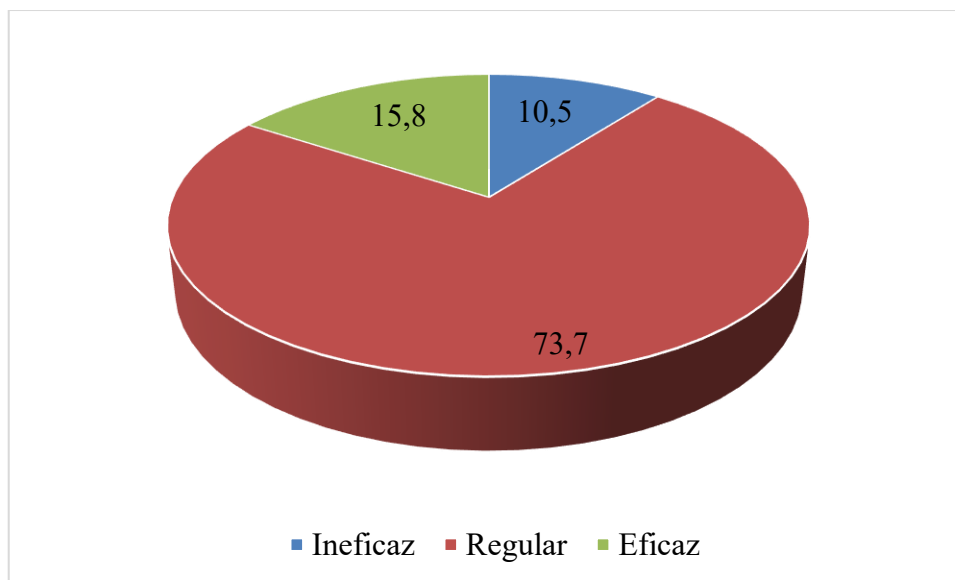
*Adaptabilidad*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	4	10,5	10,5
Regular	28	73,7	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 27**

*Adaptabilidad*



*Nota.* Tabla 37.

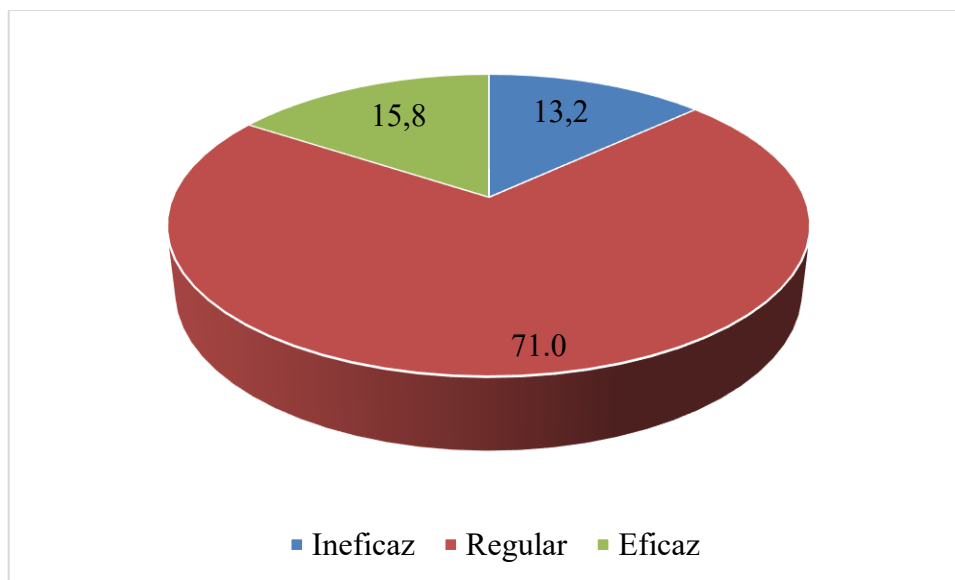
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 10,5 %, que la adaptabilidad es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

En consecuencia, se nota que el personal demuestra capacidad para adaptarse a diferentes situaciones de manera oportuna y correcta, es decir, por ejemplo, si tienen que trabajar o comunicarse utilizando las TICs se capacitan y no se resisten al cambio y lo logran.

**Indicador:** orientación al cambio**Tabla 38***Orientación al cambio*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 28***Orientación al cambio*

*Nota.* Tabla 38.

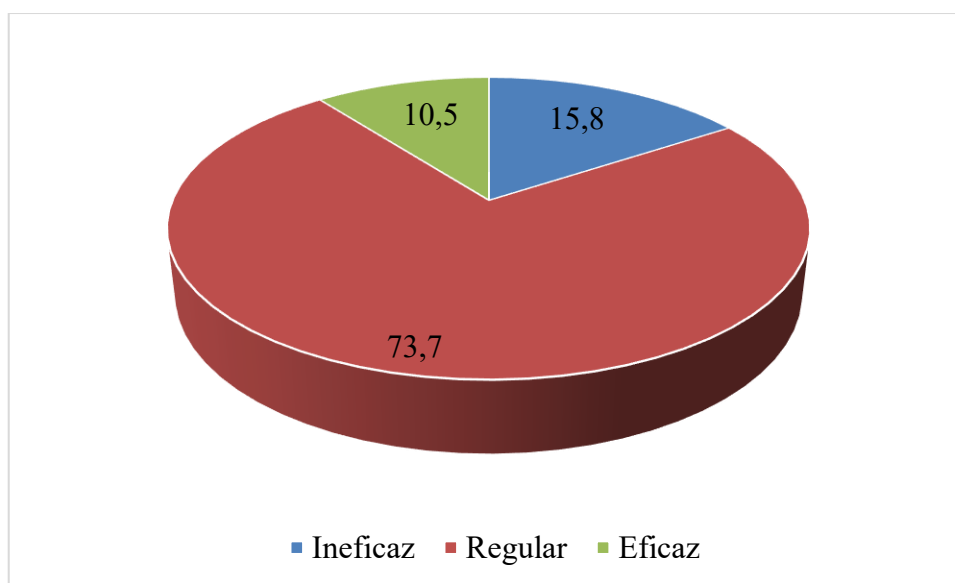
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que la orientación al cambio es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

Entonces, se nota que plana directiva promueve la orientación al cambio que permite la optimización de las acciones de la organización mediante el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades, para el éxito del ente educativo.

**Indicador:** Orientación al usuario**Tabla 39***Orientación al usuario*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	28	73,7	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 29***Orientación al usuario*

*Nota.* Tabla 39.

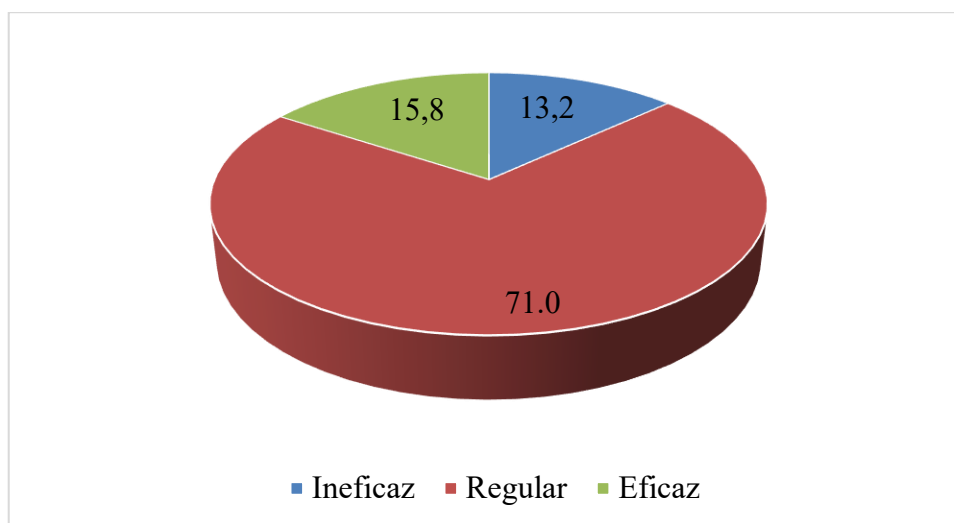
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la orientación al usuario es ineficaz. El 73,7 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

En consecuencia, es evidente que priorizan la atención al usuario, en este caso a los estudiantes, trabajando tanto la plana directiva, el personal administrativo y docente.

**Indicador:** Creación de cambio**Tabla 40***Creación de cambio*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	5	13,2	13,2
Regular	27	71,0	84,2
Eficaz	6	15,8	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 30***Creación de cambio*

*Nota.* Tabla 40.

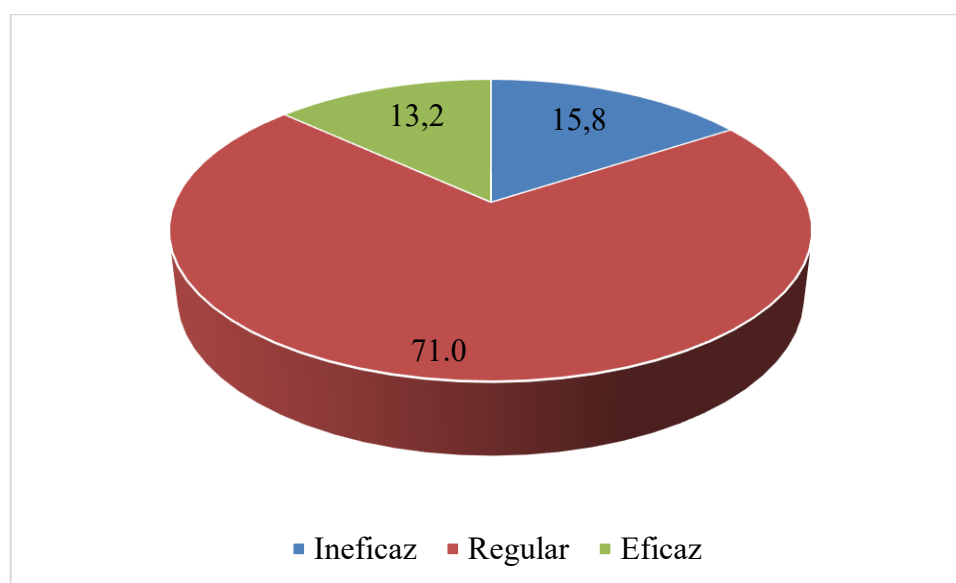
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 13,2 %, que la creación de cambio es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 15,8 % es eficaz.

Entonces, es visible que los integrantes de la organización educativa si promueven la creación del cambio mediante el desarrollo del pensamiento innovador en sus diferentes responsabilidades para la mejora de los productos directivos y escolares en bien de los estudiantes.

**Dimensión: Consistencia****Tabla 41***Consistencia*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 31***Consistencia*

*Nota.* Tabla 41.

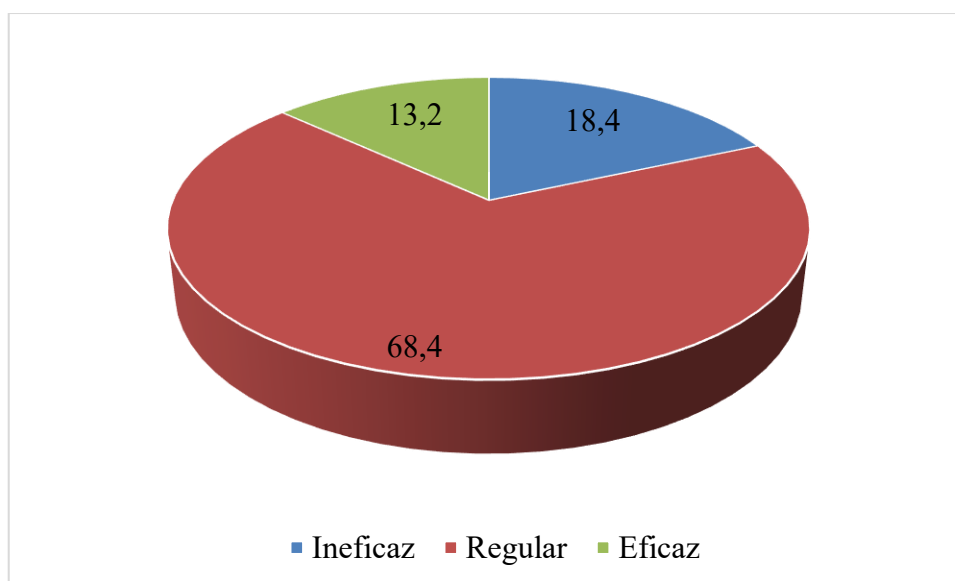
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la consistencia es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

En consecuencia, se nota que los miembros de la organización educativa coordinan y se integran y llegan a acuerdos, para la mejora de la gestión escolar.

**Indicador:** Coordinación e integración**Tabla 42***Coordinación e integración*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	18,4	18,4
Regular	26	68,4	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 32***Coordinación e integración*

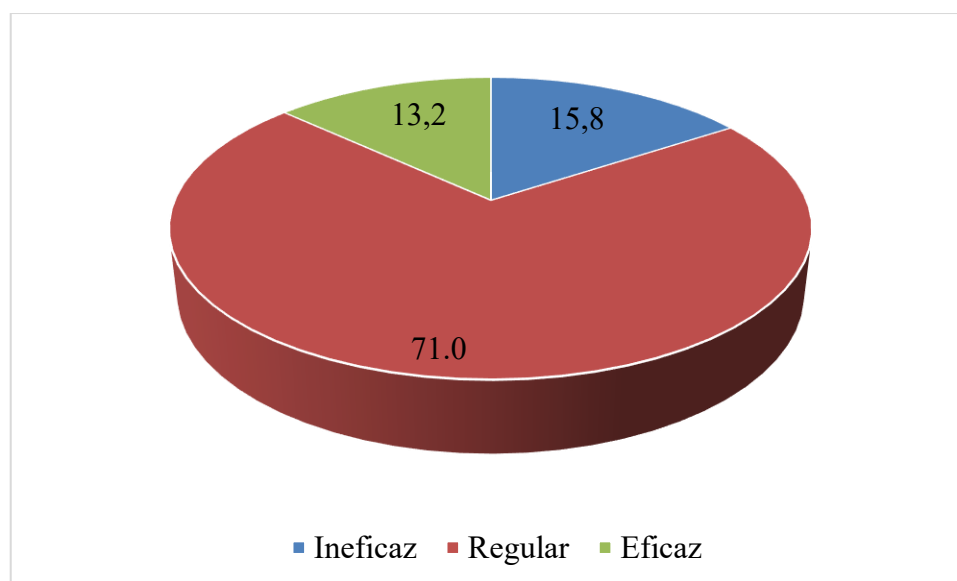
*Nota.* Tabla 42.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 18,4 %, que la coordinación e integración se encuentra en un nivel ineficaz. El 68,4 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Entonces, se aprecia que los integrantes del ente educativo coordinan o se integran para desarrollar una tarea o actividad que coadyuva a logro de la misión educativa, que es la atención adecuada a los estudiantes.

**Indicador:** Acuerdos**Tabla 43***Acuerdos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.**Figura 33***Acuerdo**Nota.* Tabla 43.

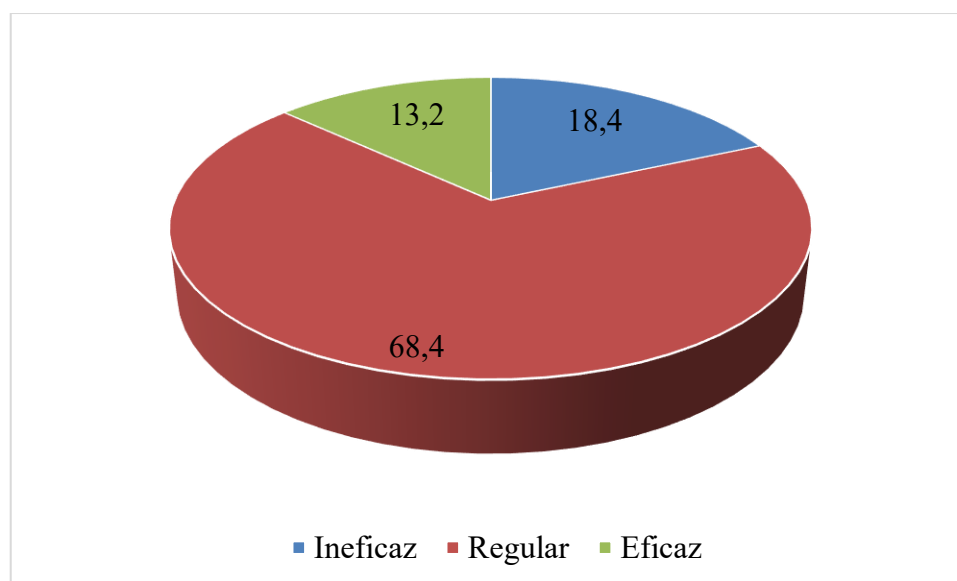
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que los acuerdo se encuentra en un nivel ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por tanto, se nota que los integrantes de la organización educativa llegan a acuerdos, lo que da a entender que coordinan en alguna medida, y realizan una permanente comunicación entre los miembros de la organización.

**Indicador:** Valores centrales**Tabla 44***Valores centrales*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	18,4	18,4
Regular	26	68,4	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 34***Valores centrales*

*Nota.* Tabla 44.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 18,4 %, que los valores centrales se encuentran en un nivel ineficaz. El 68,4 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por consiguiente, los valores centrales deben ser asumidas y cumplidas por los integrantes de una organización para desarrollar un despliegue laboral escolar adecuado en bien de los estudiantes.

### Dimensión: Misión

**Tabla 45**

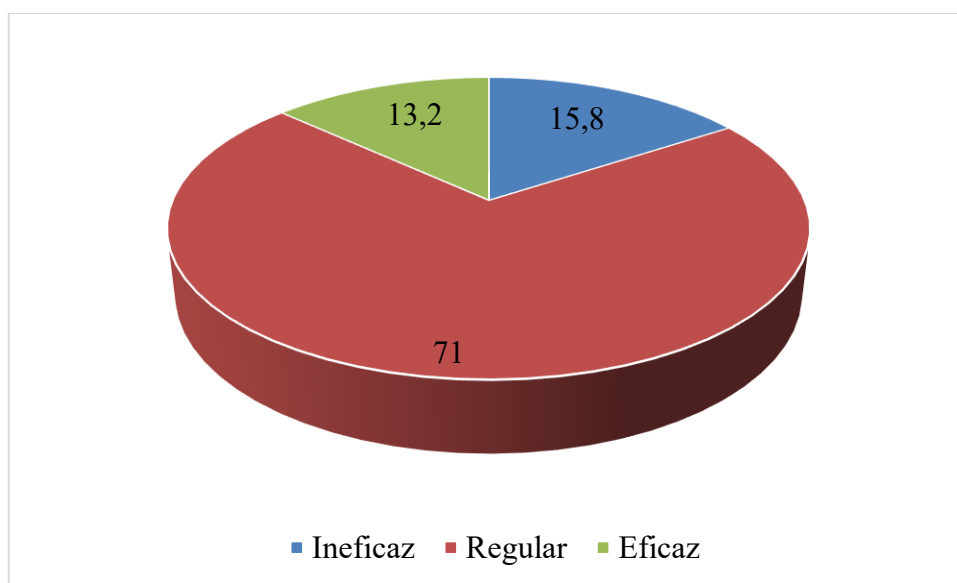
*Misión*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 35**

*Misión*



*Nota.* Tabla 45.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la misión es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Entonces, es fundamental que la misión debe ser compartida por los integrantes de la organización y debe ser cumplidas de forma adecuada, tales aspectos se notan en el ente educativo materia de estudio.

**Indicador:** Dirección e intención estratégica

**Tabla 46**

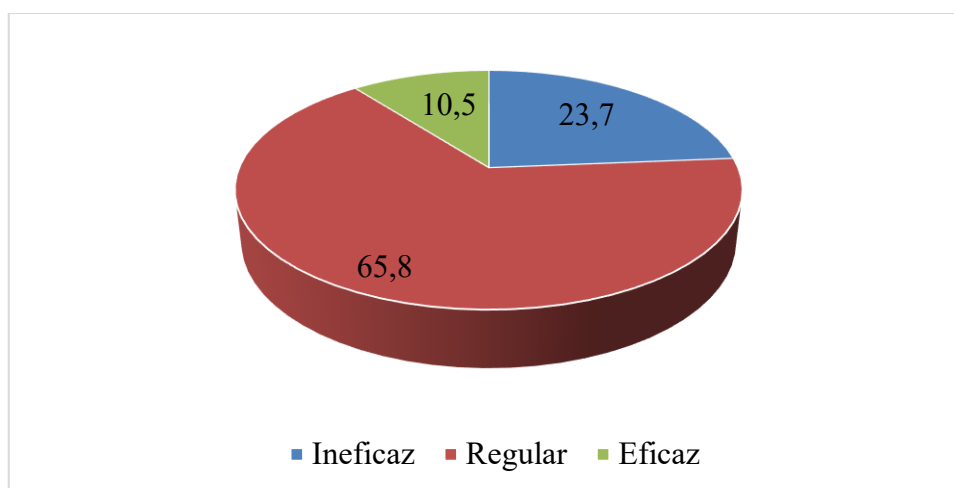
*Dirección e intención estratégica*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	9	23,7	23,7
Regular	25	65,8	89,5
Eficaz	4	10,5	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 36**

*Dirección e intención estratégica*



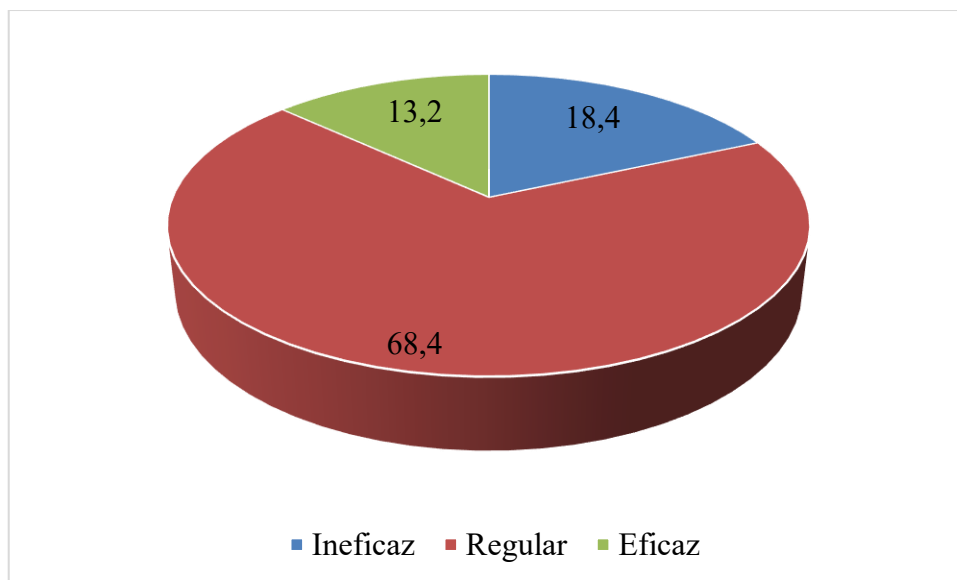
*Nota.* Tabla 46.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 23,7 %, que la Dirección e intención estratégica se encuentra en un nivel ineficaz. El 65,8 % es regular y el 10,5 % es eficaz.

En consecuencia, se nota que la plana directiva desarrolla un buen direccionamiento estratégico, es decir, que encamina de forma adecuada el rumbo de la institución mediante una sólida cultura organizacional que implica el esfuerzo conjunto de todos, para que sea sostenible en el tiempo.

**Indicador:** Metas y objetivos**Tabla 47***Metas y objetivos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	7	18,4	18,4
Regular	26	68,4	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.**Figura 37***Metas y objetivos**Nota.* Tabla 47.

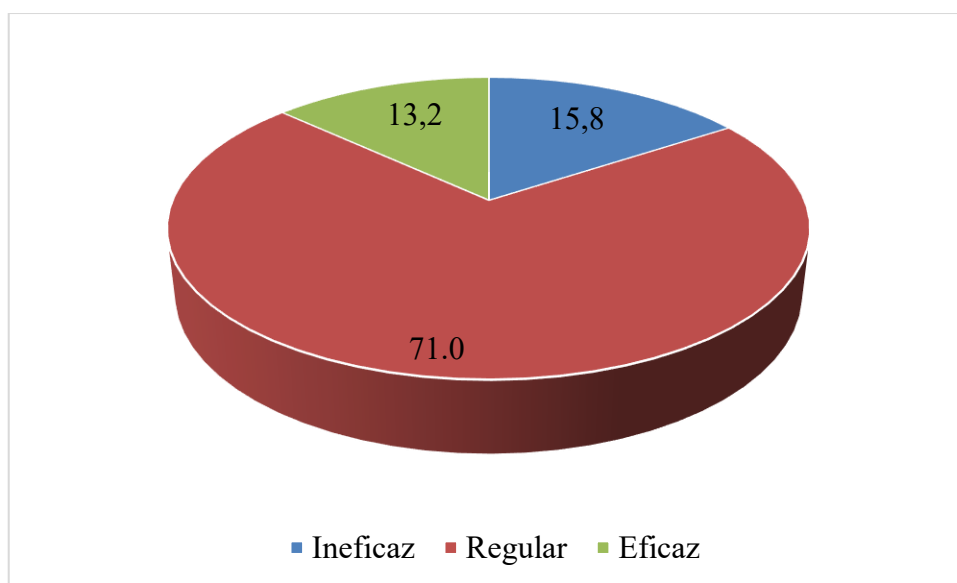
Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 18,4 %, que las metas y objetivos son ineficaz. El 68,4 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Entonces, es visible que los integrantes del ente educativo trabajan en equipo para conseguir los objetivos que son aquellos que se quiere conseguir en un tiempo definido. Para ello, se debe realizar diferentes actividades en conjunto para llegar a conseguir la misión de la escuela.

**Indicador: Visión****Tabla 48***Visión*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficaz	6	15,8	15,8
Regular	27	71,0	86,8
Eficaz	5	13,2	100,0
Total	38	100,0	

*Nota.* Base de Datos.

**Figura 38***Visión*

*Nota.* Tabla 48.

Los datos presentados en la tabla indican que los encuestados, consideran en un 15,8 %, que la visión es ineficaz. El 71,0 % es regular y el 13,2 % es eficaz.

Por lo tanto, se nota que la visión de la institución educativa está vinculada con el futuro de la organización y que es compartida por los miembros de la organización, quienes hacen el mayor esfuerzo para lograrlo mediante su despliegue laboral escolar.

#### 4.1.4.1. Análisis de la Variable Dependiente a Nivel de Dimensiones

A continuación, se presenta el análisis de la variable a nivel de dimensiones

**Tabla 49**

*Análisis de la variable dependiente a nivel de dimensiones*

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
Involucramiento	7,9 %	78,9 %	13,2 %	100 %
Adaptabilidad	10,5 %	73,7 %	15,8 %	100 %
Consistencia	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100 %
Misión	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100 %

*Nota.* Tomado del procesamiento de datos en el SPSS.

#### 4.1.4.2. Análisis de la variable dependiente a nivel de indicadores

A continuación, en la siguiente tabla se presenta en la siguiente tabla el análisis de las variables a nivel de indicadores:

**Tabla 50**

*Análisis de la variable dependiente a nivel de indicadores*

Dimensiones	Ineficaz	Regular	Eficaz	Total
<b>Involucramiento</b>				
Empoderamiento	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100 %
Orientación al equipo	10,5 %	73,7 %	15,8 %	100 %
Desarrollo de capacidades	10,5 %	76,3 %	13,2 %	100 %
<b>Adaptabilidad</b>				
Orientación al cambio	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100 %
Orientación al usuario	15,8 %	73,7 %	10,5 %	100 %
Creación de cambio	13,2 %	71,0 %	15,8 %	100 %
<b>Consistencia</b>				
Coordinación e integración	18,4 %	68,4 %	13,2 %	100 %
Acuerdo	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100 %
Valores centrales	18,4 %	68,4 %	13,2 %	100 %
<b>Misión</b>				
Dirección e intención estratégica	23,7 %	65,8 %	10,5 %	100 %
Metas y objetivos	18,4 %	68,4 %	13,2 %	100 %
Visión	15,8 %	71,0 %	13,2 %	100 %

*Nota.* Tomado del procesamiento de datos en el SPSS.

## 4.2. Normalidad

### De la variable Comunicación interna

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho: Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor > 0,05: Se acepta Ho

SIG. o p-valor < 0,05: Se rechaza Ho

**Tabla 51**

*Prueba de normalidad de la variable comunicación interna*

Total_vi	Prueba de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	0,326	38	0,000	0,837	38	0,000

*Nota.* Tomado del procesamiento de datos del instrumento “Comunicación interna”.

### **Interpretación:**

Según Shapiro-Wilk, la sig. es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho. Entonces, los datos no provienen de una distribución normal.

### **De la variable Cultura organizacional**

Para efectuar la prueba de normalidad, el planteamiento de la hipótesis es:

Ho : Los datos provienen de una distribución normal

H1: Los datos no provienen de una distribución normal

SIG. o p-valor > 0,05: Se acepta Ho

SIG. o p-valor < 0,05: Se rechaza Ho

**Tabla 52**

*Prueba de normalidad de la variable cultura organizacional*

Total_vd	Prueba de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
	0,318	38	0,000	0,828	38	0,000

*Nota.* Tomado del procesamiento de datos del instrumento “Cultura organizacional”.

**Interpretación:**

Según Shapiro-Wilk, la sig. es de 0,000, lo cual es menor que 0,05 por lo que se rechaza la Ho.

**4.3. Comprobación de hipótesis****Verificación de la hipótesis general****a) Hipótesis Estadística**

Ho: La comunicación interna no se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

H1: La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

**b) Nivel de significancia:** 5 %=0,05

**c) Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

**d) Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 53**

*La comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

			Comunicación interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Comunicación interna	Coefficiente de correlación	1,000	0,926*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	0,926*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

*Nota.* Base de Datos.

**e) Regla de decisión:**

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación:**

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

**Verificación de las Hipótesis Específicas**

**Verificación de la Primera Hipótesis Específica**

**a) Hipótesis Estadística**

$H_0$ : Las situaciones de comunicación interna no se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

$H_1$ : Las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

**b) Nivel de significancia:** 5 %=0,05

**c) Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta  $H_0$ .

**d) Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 54**

*Las situaciones de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

		Situación de comunicación interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Situación de comunicación interna	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 0,000 38
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,960* 1,000 38

*Nota.* Base de Datos.

#### e) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05

#### f) Interpretación

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: Las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

### Verificación de la Segunda Hipótesis Específica

#### a) Hipótesis Estadística

$H_0$ : La planificación de la comunicación interna no se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

$H_1$ : La planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

- b) **Nivel de significancia:** 5 %=0,05
- c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.
- d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 55**

*La planificación de la comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

		Planificación de la comunicación interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Planificación de la comunicación interna	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 0,000 38
	Cultura organizacional	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,798* 1,000 38

*Nota.* Base de Datos.

**e) Regla de decisión**

Rechazar Ho si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar Ho si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación**

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

### Verificación de la Tercera Hipótesis Específica

#### a) Hipótesis Estadística

Ho: Las habilidades comunicativas no se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

H1: Las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

b) Nivel de significancia: 5 %=0,05

c) Zona de rechazo: mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) Estadístico de prueba: Rho de Spearman

**Tabla 56**

*Las habilidades comunicativas y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

		Habilidades comunicativas	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Habilidades comunicativas	1,000	0,890*
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	38
	Cultura organizacional	0,890*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	38

*Nota.* Base de Datos.

#### e) Regla de decisión

Rechazar Ho si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar Ho si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación**

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: Las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

**Verificación de la Cuarta Hipótesis Específica****a) Hipótesis Estadística**

Ho: El uso de herramientas de comunicación interna no se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

H1: El uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

b) **Nivel de significancia:** 5 %=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 57**

*El uso de herramientas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

			Uso herramientas comunicación interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Uso herramientas comunicación interna	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 38	0,864* 38
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,864* 0,000 38	1,000 38

*Nota.* Base de Datos.

#### e) Regla de decisión

Rechazar  $H_0$  si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar  $H_0$  si la Sig. es mayor a 0,05

#### f) Interpretación

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: El uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

### Verificación de la Quinta Hipótesis Específica

#### a) Hipótesis Estadística

$H_0$ : Los problemas de comunicación interna no se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

H1: Los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

b) **Nivel de significancia:** 5 %=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 58**

*Los problemas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

			Problemas de comunicación interna	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Problemas de comunicación interna	Coeficiente de correlación	1,000	0,847*
		Sig. (bilateral)		0,000
	Cultura organizacional	N	38	38
		Coeficiente de correlación	0,847*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

*Nota.* Base de Datos.

e) **Regla de decisión**

Rechazar Ho si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar Ho si la Sig. es mayor a 0,05

f) **Interpretación**

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: Los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

## Verificación de la Sexta Hipótesis Específica

### a) Hipótesis Estadística

Ho: La direccionalidad de la comunicación no se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

H1: La direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

b) **Nivel de significancia:** 5 %=0,05

c) **Zona de rechazo:** mayor que 0,05, se acepta Ho.

d) **Estadístico de prueba:** Rho de Spearman

**Tabla 59**

*La direccionalidad de la comunicación y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023*

			Direccionalidad de la comunicación	Cultura organizacional
Rho de Spearman	Direccionalidad de la comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	0,952*
		Sig. (bilateral)		0,000
		N	38	38
	Cultura organizacional	Coefficiente de correlación	0,952*	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	
		N	38	38

*Nota.* Tomado de la Base de Datos.

### e) Regla de decisión

Rechazar Ho si la Sig. es menor a 0,05

No rechazar Ho si la Sig. es mayor a 0,05

**f) Interpretación**

La sig. es 0,000 menor a 0,05; se concluye: La direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

## DISCUSIONES

En cuanto a la primera hipótesis específica: Las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.

Según la tabla 10, la dimensión: Situación de comunicación interna es regular (84,2 %). Entonces, se nota que en la organización educativa materia de estudio existe una adecuada comunicación interna formal e informal, lo que se traduce que existe un ordenamiento comunicativo entre las diferentes áreas operativas, así como los miembros, pero siempre se requiere una permanente vigilancia al respecto. La dimensión presenta los siguientes indicadores: según tabla 11, la situación de comunicación formal es regular (76,3 %). Por lo tanto, es visible que la comunicación interna formal es adecuada. Al respecto, tal comunicación se realiza mediante canales oficiales dentro de una organización, por lo que se deduce que existe una estructura y procedimientos adecuados y jerarquías establecidas, que coadyuvan a la consecución de objetivos; sin embargo, podría optimizar tal comunicación.

De acuerdo a la tabla 12, el indicador: Situación de comunicación informal es regular (73,7 %). Por consiguiente, se determina que los miembros de la comunidad educativa realizan una adecuada comunicación informal, es decir, que los miembros de la organización educativa en momentos oportunos y pertinentes desarrollar una sólida interacción comunicativa, por ejemplo, en reuniones, por aniversario de la institución educativa.

Los resultados previamente anotados confirman la hipótesis planteada, lo cual se refuerza con la verificación realizada. Según el análisis estadístico, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,960, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. La hipótesis es aceptada. Los resultados se presentan conexión parcial con lo aseverado por Serrano et al. (2020), quienes presentaron como resultados: la cultura

organizacional no es tan sólida, que se refleja cuando los grupos de interés interno del ente educativo coinciden en que se fundamenta en tradiciones la cultura organizacional del ente organizativo. Asimismo, el personal demostró implicación de manera regular, es decir, que parte de los miembros no estaban muy comprometido con su labor.

Los hallazgos detectados guardan relación en parte con lo abordado por Barre y Mendoza (2023), quienes presentaron como resultados: El estudio concluyó que no hay suficientes canales de comunicación organizacional interna, es decir, que se encuentran en un nivel medio, lo que hace suponer una reducción de los componentes: apertura, flexibilidad y multidireccionalidad. No obstante, es óptimo la instrumentalización.

En cuanto a la segunda hipótesis específica: La planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. De acuerdo a la tabla 13, la dimensión: Planificación de la comunicación interna es regular (78,9 %). Entonces, es evidente que planifican la comunicación interna, pero podría optimizarse; sin embargo, podrían de forma permanente coordinar los directivos con las unidades académicas y administrativa, quienes establecen objetivos y estrategias con el propósito de que los integrantes sepan qué se espera de ellos y puedan conseguir, dentro de la organización, sus metas personales y colectivas. La dimensión presenta los siguientes indicadores: según la tabla 14, la planificación de la comunicación desde la dirección es regular (71,0 %). Según la tabla 15, es regular (73,7 %). El indicador: Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa, según la tabla 16, es regular (76,3 %).

Los resultados previamente anotados confirman la hipótesis planteada, lo cual se refuerza con la verificación realizada. De acuerdo con el análisis estadístico, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,798, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto significa que la planificación de la comunicación interna está positivamente relacionada con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria "María Ugarteche de Maclean" en Tacna, año 2023. La hipótesis es aceptada.

Estos resultados se correlacionan con los encontrados por Muñoz (2022), quien reportó que el 34 % de los encuestados describen la comunicación interna y el compromiso organizacional como regulares. Adicionalmente, los hallazgos inferenciales muestran un coeficiente de correlación de Pearson de 0,668 y una significancia de 0,000. Se observa que, parte de los miembros, no poseen suficientes habilidades comunicativas, lo cual dificulta el trabajo en equipo y, por ende, el logro de los propósitos misionales.

Asimismo, los resultados presentan cierta congruencia con lo establecido por Príncipe (2023), quien encontró que el 89,09 % de los encuestados consideran que la comunicación organizacional es "muy buena" y el 10,91 % la califica como "buena". El estudio concluyó que la comunicación organizacional fue positiva durante la pandemia de COVID-19, ya que la mayoría la percibió en un nivel positivo.

En cuanto a la tercera hipótesis específica: Las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria "María Ugarteche de Maclean" – Tacna, año 2023, se presentan los resultados:

La dimensión: Habilidades comunicativas es regular, según la tabla 17, (78,9 %). Por lo tanto, se nota que el personal de la entidad sí demuestra sólidas habilidades comunicativas que permite la mejora de la convivencia y la comprensión entre los integrantes de la organización educativa; sin embargo, algunas veces presentan algunos inconvenientes. La referida dimensión presenta los siguientes indicadores: según la tabla 18, las habilidades desde los que ejercen liderazgo formal son regular (71,0 %). De acuerdo a la tabla 19, las habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal, es regular (73,7 %).

Los resultados previamente anotados confirman la hipótesis planteada, lo cual se refuerza con la verificación realizada. Según el análisis estadístico, al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,890, se decide rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria "María Ugarteche de Maclean" – Tacna, año 2023. La hipótesis es aceptada.

Los hallazgos obtenidos respaldan la hipótesis formulada inicialmente, lo cual se ve corroborado mediante el proceso de verificación. A partir del análisis estadístico realizado, se aplicó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, obteniéndose un valor de 0,890, En consecuencia, se establece que existe una relación positiva entre las habilidades comunicativas y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundario “María Ugarteche de Maclean” de la ciudad de Tacna durante el año 2023. La hipótesis es aceptada. Además, los resultados son apoyados por García et al. (2020), quienes concluyeron que, si los directivos desarrollan una cultura organizacional adecuada; entonces, podrá evidenciarse mejora en la satisfacción laboral. La diferencia con el trabajo que se realiza es que el estudio evalúa la satisfacción laboral.

Además, guarda relación con lo aseverado por Cordero et al. (2022), quienes concluyeron que la cultura organizacional influye en el salario emocional. Asimismo, la cultura organizacional es poco favorable debido a la insuficiente adaptabilidad de parte de los miembros de la organización educativa, no se adaptan fácilmente a los cambios que se dan como resultado del avance tecnológico, como por ejemplo la dominación de la comunicación digital, lo que hace que dificulte el logro de la misión organizacional.

En cuanto a la cuarta hipótesis específica: El uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. Los resultados, son: La dimensión: Uso de herramientas de comunicación interna según la tabla 20 es regular (71,0 %). Entonces, se nota que los miembros de la organización si utilizan de forma adecuada herramientas de comunicación interna, para ello en alguna medida se han capacitado para que la información llegue el personal de forma oportuna.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: según la tabla 21, los instrumentos de soporte físico se encuentran en un nivel regular (71,0 %). Según la tabla 22, el indicador: Instrumentos de soporte electrónico y virtuales es regular (68,4 %).

Los datos obtenidos previamente validan la hipótesis propuesta, y este resultado se refuerza con la confirmación derivada del análisis efectuado. Al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, que arrojó un valor de 0,864, se procedió a rechazar la

hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. En consecuencia, se establece que existe una asociación positiva entre el uso de herramientas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundario “María Ugarteche de Maclean”, ubicada en Tacna, durante el año 2023. Por lo tanto, la hipótesis de investigación se considera válida. Asimismo, estos resultados guardan cierta relación con lo planteado por Gamero (2023), quien identificó que las habilidades directivas inciden en la cultura organizacional. Según el análisis mediante las pruebas de Cox y Snell y Nagelkerke, dichas habilidades explican el 90,3 % y el 90,4 % de la variabilidad en la cultura organizacional, respectivamente. El estudio concluyó que la cultura organizacional está en función de las habilidades directivas, por lo que se hace necesario que la plana directiva posea habilidades comunicativas, habilidades sociales, habilidades interpersonales, para que la cultura sea sólida en cuanto a la implicación, adaptabilidad, misión, entre otros.

En cuanto a la quinta hipótesis específica: Los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. Al respecto, los resultados, son: La dimensión: Problemas de comunicación interna, según la tabla 23, es regular (71,0 %). Al respecto, se nota que los docentes desarrollan estrategias para dar solución de manera oportuna de los problemas de comunicación interna que, hace entender que los miembros de la entidad tienen sólidas habilidades comunicativas; por ejemplo, cuando un directivo emite directivas internas o reglamentos donde se plasma tareas, intenciones o funciones que deben ser comunicadas de forma oportuna para los subordinados lo cumplan o tengan conocimiento de forma oportuna.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Barreras comunicativas según la tabla 24 es regular (60,5 %). La tabla 25, el indicador: Mitos en la comunicación interna es regular (71,0 %).

Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis formulada al inicio del estudio, siendo este respaldo fortalecido por el proceso de verificación estadística. Al aplicar el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor fue de 0,847, se optó por rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa. Esto permite afirmar que existe una

relación directa y significativa entre los problemas de comunicación interna y la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundario “María Ugarteche de Maclean” de la ciudad de Tacna durante el año 2023. La hipótesis es aceptada. Los resultados se conectan de forma regular con lo tratado por Salcedo et al. (2023), quienes presentaron como resultados: existe una correlación positiva según  $Rho = 0,687$ . Los componentes de la cultura organizacional se encuentran en un nivel regular, como: la misión, adaptabilidad, participación y consistencia. Los hallazgos de la investigación indican una conexión entre la cultura organizacional y la calidad educativa. Aunque no se observa una influencia negativa directa de la primera variable en la segunda, es relevante que existe un porcentaje significativo que sugiere lo contrario.

Los hallazgos detectados presentan regular relación con lo establecido por Zelada (2023), quien tuvo como resultados: que el 31 % de los docentes califican la planificación curricular alto y la cultura organizacional de muy alto. El estudio concluyó que existe relación directa y moderada entre la planificación curricular y cultura organizacional en Instituciones del nivel Inicial. Entonces, es fundamental que los integrantes del ente educativo fortalezcan la implicación para que se consiga los objetivos comunes.

En cuanto a la sexta hipótesis específica: La direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. Al respecto, De acuerdo a la tabla 26, la dimensión: Direccionalidad de comunicación es regular (76,3 %). En consecuencia, es preponderante que la comunicación ascendente y descendente que se da entre los miembros de la organización se desarrolle de forma oportuna y clara, para asegurar la misión educativa. La dimensión presenta los siguientes indicadores: según la tabla 27, es regular (73,7 %). La tabla 28 indica que la comunicación horizontal es regular (73,7 %). Según la tabla 29, es regular (76,3 %).

Los resultados obtenidos previamente respaldan de manera sólida la hipótesis propuesta, y este respaldo se ve reforzado por el proceso de validación estadística. Al emplear el coeficiente de correlación de Spearman, cuyo resultado fue de 0,952, se procedió a descartar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis alternativa. Es decir, se concluye que la direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la

cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. La hipótesis es aceptada. Los resultados se vinculan con lo aseverado por Miranda (2021), quien presentó resultados que permitieron concluir que existe una relación altamente significativa entre la cultura organizacional y el desempeño docente; es decir, cuando la cultura organizacional es poco sólida y se encuentra en un nivel intermedio, el desempeño de los docentes también se sitúa en un nivel medio. Este hallazgo, claramente, no favorece la mejora de la calidad educativa.

En lo referente a la hipótesis general: La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. Al respecto, la variable 1: Comunicación interna, según la tabla 9, es regular (76,3 %). En consecuencia, se determina que en el ente educativo materia de estudio sí desarrolla una adecuada comunicación interna, es decir, que se evidencia adecuados canales, mecanismos y herramientas de información, lo que conlleva a que la situación de tal comunicación es favorable, ya que la mayoría de los miembros tienen habilidades comunicativas; sin embargo, podría optimizarse tal comunicación.

En cuanto a la variable 2: Cultura organizacional según la tabla 31, es regular (71,0 %), lo que da a entender que sí se desarrolla una sólida cultura organizacional, es decir, que se comparte valores, se involucran, se adaptan, trabajan en equipo, entre otros para el logro de la misión organizacional educativa. Además, los resultados, también muestran en cuanto a la variable 2, según la tabla 33, la dimensión: Involucramiento es regular (78,9 %). Al respecto, es indudable que los integrantes del ente educativo se comprometen y asumen como propios cada uno de los elementos constitutivos de la escuela, los valores, las normas, metas u objetivos, entre otros, lo que contribuye a logro del desarrollo institucional, pero podría optimizarse más el involucramiento. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Tabla 34 empoderamiento indica que es regular (71,0 %). La tabla 35 indica que la orientación al equipo es regular (73,7 %). La tabla 36: Desarrollo de capacidades es regular (76,3 %). La dimensión: Adaptabilidad es regular, según la tabla 37 (73,7 %). En consecuencia, se nota que el personal demuestra capacidad para adaptarse a diferentes situaciones de manera oportuna y correcta, es decir,

por ejemplo, si tienen que trabajar o comunicarse utilizando las TICs se capacitan y no se resisten al cambio y lo logran.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: orientación al cambio, según la tabla 38, es regular (71,0 %). La tabla 39 indica que la orientación al usuario es regular (73,7 %). De acuerdo a la tabla 40, el indicador: Creación de cambio, es regular (71,0 %). La dimensión: Consistencia, según la tabla 41, es regular (71,0 %). En consecuencia, se nota que los miembros de la organización educativa coordinan y se integran para llegar a acuerdos que permita la mejora de la gestión escolar.

La dimensión presenta los siguientes indicadores: Coordinación e integración según la tabla 42 indica que es regular (68,4 %). La tabla 43 indica que se encuentra en un nivel regular (71,0 %). Los valores centrales según la tabla 44 es regular (68,4 %). La dimensión: Misión según la tabla 45, es regular (71,0 %). Entonces, es fundamental que la misión debe ser compartida por los integrantes de la organización y debe ser cumplidas de forma adecuada, tales aspectos se notan en el ente educativo materia de estudio. La dimensión presenta los siguientes indicadores: Dirección e intención estratégica, según la tabla 46 es regular (65,8 %). El indicador: Metas y objetivos, según la tabla 47 es regular (68,4 %). La visión según la tabla 48, es regular (71,0 %). Los resultados son apoyados por Martínez (2021), quien concluyó que existió relación directa y proporcional entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores. Al respecto, es necesario referir que la organización debe promover la cultura organizacional, para ello es crucial que se desarrolle y se fortalezca la comunicación interna, se optimice las situaciones de comunicación interna, se realice una adecuada planificación de la comunicación interna. Asimismo, que los miembros del ente organizacional tengan adecuadas habilidades comunicativas, que sepan usar las herramientas de comunicación interna, y sepan solucionar los problemas de comunicación interna.

Asimismo, los resultados encontrados guardan relación en parte con lo tratado por Álvarez (2022), quien concluyó que la comunicación interna se relaciona de manera indirecta con el estrés laboral, existe una correlación negativa media. Por consiguiente, el estudio concluyó que existe relación indirecta entre las variables de estudio; si la comunicación interna mejora el estrés laboral disminuye.

Los resultados encontrados guardan parcial conexión con Valdez (2024), quien tuvo como resultados: hay una relación inversa entre la cultura organizacional y el síndrome de burnout en los docentes de la I.E.E., lo que resalta la importancia de fortalecer la cultura organizacional en este grupo. Asimismo, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el análisis de algunas dimensiones específicas. Al respecto, la cultura organizacional en una escuela se refiere al sistema de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que caracterizan la institución y moldean el comportamiento de sus miembros. En otras palabras, es la forma en que la escuela se define a sí misma y cómo sus miembros interactúan y se relacionan entre sí.

## CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,926 que significa correlación positiva muy alta.
2. Se ha comprobado que las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,960 que significa correlación positiva muy alta.
3. Se ha determinado que la planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,798 que significa correlación positiva alta.
4. Se ha demostrado que las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,890 que significa correlación positiva alta.
5. Se ha comprobado que el uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,864 que significa correlación positiva alta.

6. Se ha demostrado que los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,847 que significa correlación positiva alta.
  
7. Se ha comprobado que la direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, cuyo valor es 0,952 que significa correlación positiva muy alta.

## RECOMENDACIONES

1. La plana directiva debe disponer que se elabore un Plan de Comunicación interna con la finalidad de optimizar la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.
2. El personal docente y el personal administrativo deben desarrollar estrategias comunicativas para promover armoniosas y efectivas situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.
3. La plana directiva debe ejercer un liderazgo directivo y comunicativo para que se fortalezca una cultura de planificación de la comunicación interna con el propósito de optimizar la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.
4. La plana directiva debe desarrollar un Plan de capacitación para el fortalecimiento de las habilidades comunicativas con la finalidad de optimizar la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.
5. La plana directiva debe promover el efectivo y responsable uso de herramientas de comunicación interna con la finalidad de fortalecer la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.
6. El personal docente, administrativo y la plana directiva deben desarrollar planes de prevención para evitar problemas de comunicación interna para optimizar la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.

7. La plana directiva debe ejercer un liderazgo efectivo y directivo para fortalecer la direccionalidad de la comunicación y, de esta manera, optimizar la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, A., & Morales, J. (2021). *La comunicación interna y externa de la Institución Educativa Secundaria Sapillica, distrito de Sapillica – año 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura].  
<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3777>
- Álvarez, J. (2021). *Operaciones administrativas de recurso humanos*. Editorial Síntesis.
- Alvarez, J. (2023). *Comunicación interna y estrés laboral en una institución educativa superior, Los Olivos 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/106396>
- Ambicho, A. (2020). *Comunicación interna y cultura organizacional en colaboradores de un hipermercado de Chimbote – 2020*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/48144>
- Arbaiza, L. (2016). *Dirección de recursos humanos: el factor humano*. ESAN Ediciones.
- Arellano, A. (2012). *Modelo de arquitectura de proceso organizacionales para la mejora del desempeño de pequeñas empresas*. Instituto tecnológico de Sonora.
- Barre, V., & Mendoza, P. (2023). *Canales de comunicación organizacional interna en el distrito de Educación 13d12 Tosagua-Rocafuerte 2021-2022*. [Tesis de pregrado, Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López].  
[https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2055/1/TIC\\_AP69D.pdf](https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2055/1/TIC_AP69D.pdf)
- Becker, G. (1964). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Columbia University Press.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. Wolters Kluwer.
- Bermejo, V., & Bermejo, B. (2021). *Empresa y administración*. Editorial Síntesis.

- Bonavia, T., Prado, V., & García, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Bustamante, L. (2018). *La comunicación interna en una organización escolar y sus implicaciones en el proceso de gestión educativa*. [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/11940>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la Investigación*. San Marcos.
- Ccahua, M. (2023). *Cultura organizacional y gestión pedagógica en docentes de una institución educativa pública, Anta. Cusco, 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122022>
- Chaoyang, X. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de una empresa minera de Ica*. [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma]. <https://hdl.handle.net/20.500.14138/4276>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría General de la Administración. Una visión Global de la Moderna Administración de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Choque, P. (2022). *Control interno y la cultura organizacional del personal administrativo de la Unidad de Gestión Educativa Local 01, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/81518>
- Cordero, D., Beltrán, N., & Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(7), 118-131. <https://doi.org/10,52080/rvgluz.27.7.10>

- Denison, D. (2001). Denison Organizational Culture Survey. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 23(4), 347-372.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture change in global organizations. Alining culture and strategy*. B Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Dessler, G. (2007). *Organización y administración. Enfoque situacional*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Drummond, H. (2001). *La Calidad Total*. Deusto.
- Gamero, C. (2023). *Habilidades directivas y cultura organizacional en directivos desde la percepción docente de dos instituciones educativas públicas, UGEL Camaná. Arequipa, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/108931>
- García, O., Peley, R., Pertúz, S., Pérez, K., & Viloría, J. (2020). Relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral de servidores públicos en una institución educativa en Colombia. *Revista Espacios*, 41(37).  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n37/20413704.html>
- Góngora, N., Nóbile, C., & Reija, L. (2014). Estudio comparativo de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 2(4), 51-65.  
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/1138>
- Hernández, M., Hincapie, N., & Barrios, J. (2018). Procesos gerenciales para la cultura organizacional en las instituciones educativas. *Impacto Científico*, 13(2), 273-296. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/impacto/article/view/41158>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación científica*. McGraw Hill.
- Jáuregui, J. (2020). *Cultura organizacional, una experiencia de vida. Un relato sobre como la cultura organizacional se vive dentro de las empresas*. Kindle.

- Keyton, J. (2005). *Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences*. SEGA Publications.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill.
- Lawler, E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. Jossey Bass.
- Lazzati, S., & De Luca, P. (2018). *Gestión estratégica en los distintos niveles de la organización*. Ediciones Granica.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw Hill.
- Mantilla, L. (2021). *Relación de la cultura organizacional y la percepción del clima organizacional en administrativos nombrados de una universidad privada de la ciudad de Lima 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Ricardo Palma].  
<https://hdl.handle.net/20.500.14138/4108>
- Martínez, A. (2022). *Análisis de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Aguavital 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/2548>
- Mead, M. (2019). *Cultura y Compromiso: estudios sobre la ruptura generacional*. Editorial Gedisa.
- Mechanic, D. (1991). *Adolescents at risk: New directions. Paper presented at the Seventh Annual Conference on Health Policy*. Cornell University, Medical College.
- Miranda, P. (2021). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño docente en las Instituciones Educativas Ramón Copaja y Coronel Gregorio Albarracín de la Provincia de Tarata, año 2019*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].  
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/3180>

- Molero, A. (2022). *Estilos de liderazgo y cultura organizacional en la Institución Educativa Pública Humberto Luna de la Provincia de Calca – Cusco, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/82017>
- Mondy, W., & Noe, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Educación.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria*. Paidós.
- Munch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson.
- Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2019). *Administración de instituciones educativas*. Editorial Trillas S.A. de CV.
- Muñoz, J. (2022). *Comunicación interna y compromiso organizacional en una unidad educativa de Milagro - Ecuador, 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/94348>
- Ortega, M. (2016). *La cultura organizacional: Un enfoque dimensional*. . CreateSpace.
- Ortiz, F. (2023). *Comunicación interna y relaciones interpersonales en instituciones educativas del distrito de Carquín – provincia de Huaura*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
<http://hdl.handle.net/20.500.14067/7877>
- Ortíz, S., Daza, C., & Labarcés, B. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012 - 2013. *Clío América*, 8(15), 22-35 .  
<https://doi.org/10.21676/23897848.827>
- Oviedo, N. (2018). *Comunicación Organizacional Y Clima Institucional En La Institución Educativa “Túpac Amaru” De Huayanay, Santa Ana, La Convención, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/33560>

- Principe, D. (2023). *Comunicación organizacional en la institución educativa N°20475 durante la pandemia de Covid-19 – Barranca, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].  
<http://hdl.handle.net/20.500.14067/7073>
- Quispe, H. (2019). *Cultura Organizacional y Competitividad de la Empresa de Servicios Generales Civiles y Electromecánicos E.I.R.L. Moquegua, 2017*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/988>
- Rappaport, J. (1984). Studies in empowerment: Introduction to the issue. *Prevention in Human Services*, 3(2-3), 1-7. [https://doi.org/10.1300/J293v03n02\\_02](https://doi.org/10.1300/J293v03n02_02)
- Robbins. (2013). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Salcedo, M., Campana, A., & Urbina, G. (2023). Cultura organizacional y calidad educativa en las instituciones educativas públicas San Juan Bautista, UGEL Huamanga. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 4971-4981.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4811](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4811)
- Schein, E. (1996). Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Serrano, E., González, R., Ovalles, L., & Ruiz, C. (2020). Cultura organizacional en el proceso de gestión de la calidad educativa revista espacios Educación. *Revista Espacios Educación*, 41(44), 385-394. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n44p30>
- Sheen, R. (2018). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Un acercamiento a tres compañías peruanas*. Universidad de Lima.
- Siqueiros, M., & Vera, J. (2022). Cultura organizacional en instituciones de educación superior: conceptualización, medidas y variables asociadas. *Revista iberoamericana de educación superior*, 13(36), 181-199.  
<https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2022.36.1190>

- Soto, M. (2018). *Justicia y cultura organizacional en los establecimientos de salud del AAHH. Collique, 2018*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo].  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/30828>
- Steiner, G. (2020). *En el castillo de Barba Azul: aproximación a un nuevo concepto de cultura*. Editorial Gedisa.
- Torres, C. (2011). *Teoría General de Administración*. CESA.
- Valdez, A. (2024). *Cultura organizacional y síndrome de burnout en los profesores de secundaria de la Institución Educativa Emblemática Coronel Bolognesi, Tacna – 2023*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann].  
<https://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/20.500.12510/4399>
- Valero, V., Vilca, G., & Coapaza, M. (2022). Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes de Espinar. *Puriq, 4*, e190.  
<https://doi.org/10.37073/puriq.4.1.190>
- Velazquez, G. (2019). Liderazgo Empático "Un modelo de liderazgo para las Organizaciones Mexicanas". *Revista del Centro de Investigación, 6*(23), 81-100.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34202307>
- Villanueva, C. (2022). *La motivación laboral y su influencia en la cultura organizacional de los gobiernos locales de la provincia de Tacna 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada de Tacna].  
<http://hdl.handle.net/20.500.12969/2286>
- Zapata, A. (2017). *Gestión de la cultura organizacional*. Universidad del Valle.
- Zelada, M. (2023). *Planificación curricular y cultura organizacional en instituciones educativas de inicial, Chachapoyas - 2022*. [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/107402>

Zimmerman, M., & Rappaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, *16*(5), 725-50. <https://doi.org/10.1007/BF00930023>

## **ANEXOS**

### ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>Problema general ¿De qué manera la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023?</p> <p>Problemas específicos a) ¿Cómo las situaciones de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023? b) ¿De qué forma la planificación de la comunicación interna se</p>	<p>Objetivo general Determinar de qué manera la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p> <p>Objetivos específicos a) Evaluar cómo las situaciones de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. b) Analizar de qué forma la planificación de la</p>	<p>Hipótesis general La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p> <p>Hipótesis general a) Las situaciones de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023. b) La planificación de la comunicación interna se relaciona positivamente</p>	<p>Variable independiente: Comunicación interna</p> <p>Variable Dependiente: Cultura organizacional</p>	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Nivel de investigación Correlacional Diseño de investigación No experimental Transeccional Población</p> <p>Muestra</p>	<p>CUESTIONARIO</p> <p>CUESTIONARIO</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023?</p> <p>c) ¿De qué manera las habilidades comunicativas se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean– Tacna, año 2023?</p> <p>d) ¿En qué medida el uso de herramientas de comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean “– Tacna, año 2023?</p> <p>e) ¿En qué medida los problemas de</p>	<p>comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.</p> <p>c) Determinar de qué manera las habilidades comunicativas se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean “– Tacna, año 2023.</p> <p>d) Analizar en qué medida el uso de herramientas de comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean “– Tacna, año 2023.</p>	<p>con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p> <p>c) Las habilidades comunicativas se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean”– Tacna, año 2023.</p> <p>d) El uso de herramientas de comunicación interna se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de</p>			

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTOS
<p>comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023?</p> <p>f) ¿Cómo la direccionalidad de la comunicación se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria María Ugarteche de Maclean “– Tacna, año 2023?</p>	<p>e) Evaluar en qué medida los problemas de comunicación interna se relacionan con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p> <p>f) Determinar cómo la direccionalidad de la comunicación se relaciona con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p>	<p>Maclean” – Tacna, año 2023.</p> <p>e) Los problemas de comunicación interna se relacionan positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean “ – Tacna, año 2023.</p> <p>f) La direccionalidad de la comunicación se relaciona positivamente con la cultura organizacional en la institución educativa de nivel secundaria “María Ugarteche de Maclean” – Tacna, año 2023.</p>			

## ANEXO 2: INSTRUMENTOS

### CUESTIONARIO: COMUNICACIÓN INTERNA

Sr. Sra.

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar la **COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SECUNDARIA “MARÍA UGARTECHE MACLEAN” – TACNA AÑO 2023**. El instrumento es para fines estrictamente académicos. Por tanto, mucho agradeceré a usted a fin de que pueda responder los ítems, marcando una de las alternativas con una (X).

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	<b>SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
	<b>Situación de comunicación formal</b>					
1	En la Institución Educativa, los documentos de gestión administrativa y gestión académica se encuentran actualizados.					
2	En la Institución Educativa, se da la comunicación mediante circulares internas o documentos institucionales para la transmisión oficial y normativa a todo el personal docentes y administrativo.					
3	En la Institución Educativa se realizan las reuniones para comunicar el avance de la gestión escolar.					
	<b>Situación de comunicación informal</b>					
4	En la Institución Educativa se presentan conversaciones entre estudiantes sobre la tarea o intercambio de opiniones acerca de un profesor.					
5	En la Institución Educativa, se dan diálogos entre profesores en la sala de profesores, como por ejemplo de actividades extracurriculares.					
6	En la Institución Educativa, se presenta adecuadamente la comunicación entre estudiantes y profesores, así como personal administrativos y docentes, por ejemplo: saludos, preguntas rápidas y directas sobre dudas.					
	<b>PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
	<b>Planificación de la comunicación desde la dirección</b>					
7	En la Institución Educativa, la dirección dispone la elaboración de un plan de comunicación adecuadamente.					

8	En la Institución Educativa, la dirección promueve la programación de actividades de comunicación interna con los docentes y estudiantes.					
9	En la Institución Educativa, la dirección promueve la programación de actividades de comunicación interna con el personal administrativo.					
	<b>Planificación de la comunicación desde el área de coordinación académica</b>					
10	En la Institución Educativa, se realiza un plan de comunicación en coordinación académica para la convivencia escolar, que incluye reuniones presenciales permanente.					
11	En la Institución Educativa, se realiza un plan de comunicación externa oportunamente, que incluye correo electrónico institucional					
12	En la Institución Educativa, se realiza un plan de comunicación interna y externa eficazmente.					
	<b>Planificación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa</b>					
13	En la Institución Educativa, se realiza un plan de comunicación de la comunicación desde el área de coordinación administrativa que se implementa de forma asertiva.					
14	En la Institución Educativa, el plan de comunicación que se desarrolla permite fortalecer la comunicación interna entre el equipo administrativo, que incluye canales de comunicación, como reuniones permanentes, correos electrónicos					
15	En la Institución Educativa, se programa la comunicación interna, donde brinda información administrativa relevantes (horarios, normativas, recursos, eventos),					
	<b>HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>					
	<b>Habilidades desde los que ejercen liderazgo formal</b>					
16	En la Institución Educativa, la plana directiva presenta habilidades comunicativas demostrando un liderazgo pedagógico.					
17	En la Institución Educativa, la plana directiva presenta habilidades comunicativas demostrando un liderazgo efectivo.					
18	En la Institución Educativa, la plana directiva presenta habilidades comunicativas demostrando un liderazgo ético.					
	<b>Habilidades desde los que no ejercen liderazgo formal</b>					
19	En la Institución Educativa, la plana directiva cuando ejercen un liderazgo no formal lo demuestran mediante la empatía y comunicación efectiva.					
20	En la Institución Educativa, la plana directiva cuando ejercen un liderazgo no formal lo demuestran mediante el carisma y persuasión.					

21	En la Institución Educativa, la plana directiva cuando ejercen un liderazgo no formal lo demuestran mediante la capacidad de generar relaciones interpersonales.					
	<b>USO DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
	<b>Instrumentos de soporte físico</b>					
22	En la Institución Educativa, utilizan herramientas de comunicación interna como los circulares, tabloneros de anuncios, boletines impresos.					
23	En la Institución Educativa, utilizan herramientas de comunicación interna como los reglamentos y manuales institucionales.					
24	En la Institución Educativa, para la comunicación interna realizan reuniones presenciales.					
	<b>Instrumentos de soporte electrónico y virtuales</b>					
25	En la Institución Educativa, utilizan herramientas de comunicación interna como las plataformas virtuales.					
26	En la Institución Educativa, utilizan herramientas de comunicación interna como emails.					
27	En la Institución Educativa, utilizan herramientas de comunicación interna como WhatsApp, llamadas.					
	<b>PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>					
	<b>Barreras comunicativas</b>					
28	En la Institución Educativa, a veces existen barreras psicológicas y emocionales.					
29	En la Institución Educativa, a veces se presentan diferencias en estilos de comunicación (formal, informal, directo, contextual).					
30	En la Institución Educativa, a veces de sobrecarga de información.					
	<b>Mitos en la comunicación interna</b>					
31	En la Institución Educativa, consideran el mito de comunicación interna “más comunicación es siempre mejor”					
32	En la Institución Educativa, consideran el mito de comunicación interna “Las comunicaciones formales son suficientes”					
33	En la Institución Educativa, consideran el mito de comunicación interna “La comunicación interna garantiza la ausencia de conflictos o cultura de queja”					
	<b>DIRECCIONALIDAD DE COMUNICACIÓN</b>					
	<b>Comunicación ascendente</b>					
34	En la Institución Educativa, la comunicación ascendente que se presente de docentes al personal directivo permite la retroalimentación a la dirección.					
35	En la Institución Educativa, la comunicación ascendente que se presente de docentes al personal directivo permite el diálogo social.					

36	En la Institución Educativa, la comunicación ascendente que se presente de docentes al personal directivo permite la evaluación y mejora continua.					
	<b>Comunicación horizontal</b>					
37	En la Institución Educativa, la comunicación horizontal que se presenta permite la coordinación y colaboración entre los integrantes.					
38	En la Institución Educativa, la comunicación horizontal que se presenta coadyuva a fortalecer el clima laboral positivo.					
39	En la Institución Educativa, la comunicación horizontal que se presenta contribuye a una participación activa entre todos los integrantes.					
	<b>Comunicación descendente</b>					
40	En la Institución Educativa, la comunicación descendente facilita la transmisión clara y precisa de la información relevante para el desarrollo de las actividades educativa.					
41	En la Institución Educativa, la comunicación descendente permite a la dirección mantener el control acerca de la organización y garantizar que las políticas y estrategias se implementen de forma correcta.					
42	En la Institución Educativa, la comunicación descendente ayuda a alinear a todos los miembros de la entidad con la visión y misión institucional.					

**CUESTIONARIO**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

Sr. Sra.

El presente estudio tuvo como finalidad evaluar la **CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA “MARÍA UGARTECHE DE MACLEAN” – TACNA, AÑO 2023**. El instrumento es para fines estrictamente académicos. Por tanto, mucho agradeceré a usted a fin de que pueda responder los ítems, marcando una de las alternativas con una (X).

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

Nro.	Ítem	1	2	3	4	5
	<b>INVOLUCRAMIENTO</b>					
	<b>Empoderamiento</b>					
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
	<b>Orientación al equipo</b>					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a otras personas dentro de la empresa					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
8	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
	<b>Desarrollo de capacidades</b>					
9	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
10	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
	<b>ADAPTABILIDAD</b>					
	<b>Orientación al cambio</b>					

11	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
12	Respondemos bien a los cambios del entorno					
13	Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
14	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
15	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
	<b>Orientación al usuario</b>					
16	Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.					
17	La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.					
	<b>Creación de cambio</b>					
18	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
19	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
20	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					
	<b>CONSISTENCIA</b>					
	<b>Coordinación e integración</b>					
21	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
22	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
	<b>Acuerdos</b>					
23	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
24	Cada persona del grupo posee un fuerte sentido de comprensión, respeto y apoyo a las nuevas ideas y propuestas que planteen los demás.					
25	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
26	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
	<b>Valores centrales</b>					
28	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
29	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
30	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
	<b>MISIÓN</b>					
	<b>Dirección e intención estratégica</b>					

31	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
32	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
33	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
	<b>Metas y objetivos</b>					
34	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
35	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					
36	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
37	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
	<b>Visión</b>					
38	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
39	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
40	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					

## ANEXO 3: VALIDACIÓN

### INFORME DE OPINION DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA  
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE NIVEL SECUNDARIA "MARÍA UGARTECHE MACLEAN" – TACNA, AÑO  
2023

#### 1. DATOS GENERALES

1. Apellidos y nombres de informante (Experto): ECHEGARAY MUNENAKA, Víctor Carmen
2. Grado académico: DOCTOR
3. Profesión: ESTADISTICA
4. Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN
5. Cargo que desempeña: DOCENTE
6. Autor de los instrumentos: CARMEN MERCEDES GONZALES QUISPE

#### 2. VALIDACIÓN

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento					
		Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
1. CLARIDAD	Están formulados con lenguaje apropiado				X	
2. OBJETIVIDAD	Están expresados en conductas observables, medibles				X	
3. CONSISTENCIAS	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría				X	
4. COHERENCIA	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable				X	
5. PERTINENCIA	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados				X	
6. SUFICIENCIA	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento				X	
SUMATORIA PARCIAL						
SUMATORIA TOTAL						

#### 3. RESULTADO DE VALIDACIÓN

3.1 Opinión: **FAVORABLE**.....X..... **DEBE MEJORAR**.....

**NO FAVORABLE**.....

3.2 Observación:.....

*VEM*

.....  
Firma

## ANEXO 4: CONFIABILIDAD

### CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

Para determinar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se utilizó el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuya valoración fluctúa entre 0 y 1

**Tabla 60**

*Escala de alpha de cronbach*

Escala	Significado
-1 a 0	No es confiable
0,01 - 0,49	Baja confiabilidad
0,50 - 0,69	Moderada confiabilidad
0,70 - 0,89	Fuerte confiabilidad
0,90 - 1,00	Alta confiabilidad

### APLICACIÓN DE COEFICIENTE DE ALPHA DE CRHOMBACH

Utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, cuyo reporte del software SPSS 26 es el siguiente:

**Tabla 61**

*Alpha de cronbach: Comunicación interna*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,862	42

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,862 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Comunicación interna” es de fuerte confiabilidad.

**Tabla 62****Alpha de cronbach: Cultura organizacional**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,891	40

El coeficiente obtenido tiene el valor de 0,891 lo cual significa que el instrumento aplicado a la variable “Cultura organizacional” es de fuerte confiabilidad.