

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DEL INSTITUTO CAYETANO HEREDIA**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

ROCIO DEL MILAGRO MESTANZA AHUMADA

MARIA FERNANDA UBILLUS CARBONEL

ASESOR

Mgtr. MARCO AGUSTÍN ARBULÚ BALLESTEROS

Chiclayo, 2019

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis en primer lugar a Dios, que ha estado con nosotras en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar. A nuestros familiares que siempre están apoyándonos. Y a todas las personas que la hacen posible con su ayuda y consejos, confiando en cada reto que se nos presenta sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

Agradecimiento

Expresamos nuestro total agradecimiento a todas aquellas personas que han aportado en la realización de la presente tesis. En especial a nuestro asesor Marco Agustín Arbulú Ballesteros, quien es nuestro guía en el transcurso de este trabajo.

Asimismo, nuestra gratitud al Instituto Cayetano Heredia, que nos sirve de apoyo para la obtención de datos y a la vez tener un panorama más real de nuestra problemática.

Y, por supuesto, un gran agradecimiento a nuestras familias y amistades. Su apoyo incondicional es nuestra mayor fortaleza.

A todos ellos, muchas gracias.

Resumen

La presente tesis se realizó al Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado Cayetano Heredia, que es una empresa que busca formar eficientes profesionales técnicos en las carreras de enfermería, farmacia, laboratorio clínico, computación e informática, fisioterapia y rehabilitación. La empresa tiene 28 años en el mercado, y recientemente han surgido muchos cambios, lo cual ha generado conflictos pues a sus miembros les cuesta adaptarse y esto afecta de gran manera la comunicación interna y la cultura de la organización.

Por ello el presente estudio tiene como objetivo general identificar la relación existente entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia debido a que sin su correcta gestión es imposible alcanzar los objetivos, fortalecer la identidad, contar con la participación de los miembros y generar un buen clima laboral.

La investigación es de alcance relacional, con enfoque cuantitativo y de tipo observacional, transversal. Además, para cumplir este propósito se utilizó como instrumento dos cuestionarios que miden el nivel en que se encuentran las variables de estudio, ambas bajo la medición de la escala de Likert, basándose en las siete dimensiones de la cultura organizacional mencionadas por el autor Gómez y Belkin (2002) y las siete dimensiones de comunicación interna propuestas por el autor Formanchuk (2008), las cuales fueron aplicadas a los 120 miembros de la organización.

Para fiabilidad del instrumento se utilizó la prueba Alfa de Cronbach con la idea de evaluar con más precisión y realidad lo que piensan los miembros de la empresa.

Los resultados evidenciaron la existencia de una relación muy significativa entre la cultura organizacional y la comunicación interna de la empresa. Lo mismo se obtuvo en el análisis por dimensiones de esta manera se conoce cuáles son aquellas dimensiones que se encuentran desfavorables y que deben mejorar para que la empresa obtenga una cultura organizacional eficaz y una comunicación interna favorable.

Palabras claves: Cultura organizacional, Comunicación interna, comportamiento organizacional, gestión del cambio.

Abstract

This thesis was carried out at the Cayetano Heredia Private Technological Higher Education Institute, which is a company that seeks to train efficient technical professionals in Nursing, Pharmacy and Clinical Laboratory careers. Computing and information. The company has 28 years in the market, and recently there have been many changes, which has generated conflicts because its members have difficulties to adapt and this greatly affects the organizational culture and internal communication of the organization.

For this reason, the present study aimed to identify the relationship between internal communication and the organizational culture of the Cayetano Heredia Institute. To fulfill this purpose, two surveys were used to measure the level of the Study variables, both under the Likert scale measurement, based on seven dimensions of the organizational culture mentioned by the author Gómez. L and Belkin. D and the seven dimensions of internal communication proposed by the author Formanchuk.

Both questionnaires were applied to the 120 members of the organization, and for the reliability of the instrument the Cronbach Alpha test was used with the idea of evaluating with more precision and reality what the members of the company think.

The results showed the existence of a very significant correlation between the organizational culture and internal communication. The same was obtained in the analysis by dimensions, in this way we know which are those dimensions that are unfavorable and that should improve so that the company obtains an effective organizational culture and a favorable internal communication.

Keywords: Organizational Culture, Internal Communication, Organizational Behavior, Change Management.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

<i>I. Introducción</i>	8
<i>II. Marco teórico</i>	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases teórico-científica	13
<i>III. Metodología</i>	22
3.1. Tipo y nivel de investigación	22
3.2. Diseño de investigación	22
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Operacionalización de variables	23
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.6. Procedimientos:.....	38
3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos:.....	38
3.9. Matriz de consistencia.....	39
3.10. Consideraciones éticas:.....	41
<i>IV. Resultados</i>	42
<i>V. Discusión</i>	48
<i>VI. Conclusiones</i>	51
<i>VII. Recomendaciones</i>	53
<i>VIII. Referencias bibliográficas</i>	54
<i>Anexos</i>	55

Índice de tablas

Tabla 1.	Operacionalización de variables	23
Tabla 2.	Fiabilidad de la dimensión esencial.....	27
Tabla 3.	Fiabilidad de la dimensión operativa	27
Tabla 4.	Fiabilidad de la dimensión estratégica	27
Tabla 5.	Fiabilidad de la dimensión valorativa.....	28
Tabla 6.	Fiabilidad de la dimensión motivacional	28
Tabla 7.	Fiabilidad de la dimensión aprendizaje.....	28
Tabla 8.	Fiabilidad de la dimensión inteligencia.....	29
Tabla 9.	Fiabilidad de la dimensión innovación y aceptación de riesgo	29
Tabla 10.	Fiabilidad de la dimensión atención a los detalles	29
Tabla 11.	Fiabilidad de la dimensión orientación a los resultados.....	30
Tabla 12.	Fiabilidad orientación hacia las personas	30
Tabla 13.	Fiabilidad de la dimensión orientación hacia el equipo	30
Tabla 14.	Fiabilidad de la dimensión agresividad	31
Tabla 15.	Fiabilidad de la dimensión estabilidad	31
Tabla 16.	Validez de la variable comunicación interna	32
Tabla 17.	Escala de interpretación para la correlación de Spearman	32
Tabla 18.	Validez de la variable cultura organizacional.....	35
Tabla 19.	Correlación de las variables comunicación interna y cultura organizacional ...	42
Tabla 20.	Correlación de las dimensiones de comunicación interna con cultura organizacional ...	43
Tabla 21.	Frecuencia de variables	44
Tabla 22.	Promedio de variables	45
Tabla 23.	Frecuencia de comunicación interna	46
Tabla 24.	Frecuencia de cultura organizacional	47

I. Introducción

Las organizaciones son sistemas activos y como cualquier otro sistema, funcionan mejor cuando variables como la cultura organizacional y comunicación interna trabajan en una misma dirección. Actualmente el factor humano es un elemento fundamental en las organizaciones, por ello estas variables son importantes para que los colaboradores de una empresa estén motivados, coordinados, comprometidos, sean leales y más eficientes.

Para Chiavenato (2007) la cultura organizacional es el “conjunto de creencias, costumbres y prácticas que los miembros de la organización comparten y se refleja en la forma en la que hacen las cosas” influye en la gestión de las organizaciones, ya que cualquier cambio que se origine en la empresa, vincula al factor humano, y es ahí donde los elementos culturales pueden facilitar o dificultar estos cambios.

Un aspecto central de la presente investigación y fundamental para comprender la cultura organizacional, es la comunicación interna. Se define como el objeto de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias y supuestos de las personas en la organización tienen una conexión con la comunicación, pues le otorgan un carácter a la organización (Bridges, 2000; Fernández y Hogan, 2003).

Para Fernández (2002), la comunicación interna “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Las organizaciones hoy en día en tiempos de grandes cambios resisten dándole un papel importante al talento humano, para ello es necesario que la organización sea capaz de absorber estos cambios, y que sus miembros comprendan su importancia y se comprometan con ella; por lo cual se deben conocer los aspectos que conforman la cultura en la organización para lograr entender el proceso de la gestión del cambio. Se observa que las empresas con mayor tiempo y reconocimiento en el mercado son aquellas que poseen una buena cultura organizacional, basándose en una adecuada comunicación interna, la cual le da sostenibilidad en el tiempo. La cultura organizacional mediada por la comunicación, tiene una valoración y un significado para cada uno de los individuos a los que rodea, puesto que, la cultura brindada por la

organización, diseñada por una visión como una estrategia comercial es entregada a los individuos de la organización los cuales la reciben, la resignifican, la constituyen como símbolo y la manifiestan a través de sus acciones en el trabajo.

Deal y Kennedy (1985), clasifican a las culturas organizacionales como fuertes o débiles, y establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas. Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito, aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuáles de ellas son las más importantes. Por ello, un cambio o fusión que ocurra dentro de la organización sin conocer la cultura no pasa de opresión y estimula las disonancias, cuando un individuo no comprende un cambio, sea simple o complejo, ocurre una acumulación de la resistencia cultural de elementos como la inseguridad en la asimilación de los cambios, el miedo al abandono de un cargo y los conflictos entre los grupos. Además, según Ciancio (2016) “Una mala gestión de la comunicación interna es la causa de la mayoría de los problemas puertas adentro que presentan las organizaciones. Cuando no se resuelven rápidamente pueden crear sentimientos negativos entre compañeros, relaciones débiles entre los líderes y el resto de los empleados, un mal clima laboral y una disminución de la productividad, afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa”.

El Instituto Cayetano Heredia, nace en la ciudad de Chiclayo siendo una alternativa de formar técnicos – profesionales, como una opción diferente a la Universidad. Es uno de los más reconocidos institutos tecnológicos del Norte del país en las Carreras de Salud y Computación. Actualmente la empresa ha pasado por varios cambios, donde las nuevas autoridades no se han preocupado por conocer la cultura organizacional y solo se han dedicado a imponer sus nuevas normas sin tomar en cuenta que conocer dicha información es de valiosa importancia, pues la cultura puede ser la solución o el obstáculo en los cambios que necesite la organización, la falta de una cultura abierta y flexible ejerce la resistencia de las personas y la empresa puede perder un enfoque competitivo debido a que los miembros no se adaptan a los cambios del entorno. Tampoco han tenido en cuenta a la comunicación como una característica relevante de la cultura, que no se encuentra solamente en un área del organigrama, sino en todos los procedimientos y en toda manifestación de la cultura considerándose como un elemento clave para el cambio en la cultura y el fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar un rápido proceso de

globalización en un marco de agresiva competitividad. Por ello nace la interrogante principal ¿existe relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia? y como interrogantes específicas ¿cuál es el nivel en que se encuentran la comunicación interna y la cultura organizacional en el Instituto Cayetano Heredia?, ¿existe relación entre las dimensiones de ambas variables?, teniendo como objetivo principal en esta investigación: Determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia y como objetivos específicos: Identificar el nivel de la comunicación interna y de la cultura organizacional del instituto e identificar la relación entre las dimensiones de las variables mencionadas.

La justificación de la presente tesis se basa en analizar la cultura organizacional y su relación con la comunicación interna del Instituto Cayetano Heredia, con el fin de que la empresa se dé cuenta de la importancia de estas variables, para desarrollarse y resistir en un mundo altamente competitivo, en donde las estructuras mentales cerradas, que se resisten al cambio impiden la adecuada gestión de la organización. La comunicación debe ser concebida como un valor estratégico, cuyos efectos y causas se ven reflejadas en la cultura, el estilo de liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones, el trabajo en grupo, y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo organizacional. Por ello se busca que el instituto considere a estas variables como dos elementos que están estrechamente interrelacionados, y que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa, pues influyen de gran manera en las personas que laboran en ella, quiénes son las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y toman las decisiones. Además, permitirá a las autoridades de la empresa conocer el nivel de comunicación interna y cultura organizacional existente, a fin de mejorar y lograr una buena gestión de la organización.

El estudio se basó en la medición de las 7 dimensiones de la variable comunicación interna según Formanchuk (2008), y las otras 7 dimensiones de la variable de cultura organizacional según Gómez y Belkin (2002), estos instrumentos antes de ser aplicados fueron validados por jueces expertos, además con la prueba de alfa de Cronbach se determinó su confiabilidad. La tesis concluye brindando recomendaciones que servirán para crear un ambiente favorable para que tanto los directivos como los empleados conozcan sus inquietudes, aportes, reclamos, y cualquier aspecto que sea necesario para el interés y desarrollo de la empresa.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Según el estudio de Reyna, L., Campos, E. y Martínez, K. (2015) publicado en la revista Raites titulado “El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana”, es fundamental conocer aquellos elementos de la cultura organizacional que fortalecen el actuar de los miembros de la organización, para ello utilizan la metodología explicada por Schein (1992). Así mismo afirma que la cultura es un determinante del desempeño porque impacta no solo en los resultados y la eficiencia de una organización, sino también en la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Finalmente, el estudio concluye que la cultura organizacional tiene un alto impacto en el desempeño del personal de la empresa Panificadora Mexicana, porque es un fundamental para el cumplimiento de objetivos y para que los empleados se sientan comprometidos en desempeñar mejor sus labores diarias.

En la investigación "Relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental" (Figueroa, 2015) el autor tuvo como propósito, determinar la relación entre estas dos variables, mediante dos instrumentos, Olmos y Socha (2006) el cual evalúa factores como: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía para medir la cultura organizacional; y el instrumento Método de Escalas de Observación de Comportamiento (Levy, 1990) el cual se destinó para medir el desempeño laboral de los empleados en relación con sus comportamientos. El autor concluye que no existe relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los empleados, por lo que la cultura que se ejerce en la institución no es un factor que determine el desempeño de éstos.

El estudio llamado: “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive” (Balarezo, 2014) planteó como objetivo estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, concluyendo que las falencias que presenta la comunicación organizacional interna, repercute sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización, influyendo directamente sobre la baja

productividad de la empresa, así como también en las actitudes de los trabajadores. La investigación brinda información valiosa ya que la comunicación organizacional, es una disciplina reciente y últimamente aplicada, por esta razón su estudio puede ser uno de los pilares de éxito de muchas empresas.

La investigación de título “Relación entre la comunicación interna y cultura organizacional de la Universidad Nacional San Cristóbal” (Roca 2012) tiene como objetivo determinar el grado de relación entre estas dos variables. Así mismo menciona que una organización con una cultura fuerte es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto, dependiendo de que sus valores y normas fundamentales sean compartidos y asumidos por todos los integrantes. Concluye que, al 95% de confianza, existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional, así como el 58.3% de docentes percibe un clima negativo, debido a la escasa motivación laboral, malas relaciones interpersonales, y una limitada adaptación en la estructura organizacional.

El estudio titulado “Propuesta de un modelo de comunicación interna como medio de mejora de la cultura corporativa con énfasis en la aplicación de los derechos laborales” (Ron, 2015) establece los principales métodos y canales de comunicación necesarios para la transmisión y conocimiento de la normativa laboral que permita su cumplimiento y contribuya al fortalecimiento de la cultura corporativa. Para ello se analizan tres empresas, en las cuáles se diagnosticaron falencias en la difusión de los derechos laborales que son ocasionados por una débil gestión de la comunicación y una inapropiada selección de herramientas comunicacionales provocando una débil cultura corporativa. Asimismo, se identificó que sus colaboradores no están identificados con el conocimiento y aplicación de sus derechos laborales como parte de su cultura. Para ello el autor establece un modelo de planificación de comunicación interna que permitirá fortalecer la cultura corporativa por medio de la difusión y aplicación de los derechos laborales.

2.2. Bases teórico-científica

Comunicación interna

Según Andrade (2010), la Comunicación Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además, hay que resaltar que la comunicación interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Para Chiang (2012) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

A criterio de García (2011), la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc. La comunicación puede producirse de manera:

- ✓ Formal: Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- ✓ Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Dimensiones de comunicación interna

Para la comunicación interna se utilizará el modelo planteado por Formanchuk (2008), que servirá como guía para realizar un Plan de Comunicación Interna, el cual explicará claramente los beneficios que aportará a la organización.

Este modelo cuenta con 7 dimensiones:

- a) Dimensión Esencial: una organización nace a partir de una conversación, es el resultado de un “compromiso conversacional”. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que pone a andar la rueda. Esto significa, básicamente, que todo comienza con un diálogo, con una palabra fundadora que enciende la llama.

Sin importar la magnitud del proyecto, siempre debe haber un “PVI” (“Puntapié Verbal Inicial”) porque todo emprendimiento se gesta a partir de una comunicación.

Una vez que la idea inicial se comunica, hay que trabajar para llevarla adelante e implementarla. En esta fase, la comunicación interna vuelve a entrar en juego.

Una “organización” son dos o más personas que se vinculan para alcanzar sus objetivos. Esta vinculación consiste en que los miembros coordinen sus actividades, tiempos, espacios, recursos y responsabilidades. ¿Cómo logran hacerlo? A través de la comunicación. De hecho, si se busca su raíz etimológica, descubrimos que la palabra “comunicación” significa “poner en común”. Por eso la comunicación interna es un recurso clave en esta fase para generar espacios de encuentro para definir, acordar y alcanzar sus metas.

Incluso se puede decir que la comunicación interna es más que un “recurso”, es el “ser” de la organización, alimenta todas sus áreas, es multidimensional, une cada parte y es indispensable para su existencia y supervivencia.

- b) Dimensión operativa: la comunicación permite crear la organización y generar el acuerdo de base. El siguiente paso es que las personas se pongan en acción para alcanzar los objetivos pautados.

La comunicación interna es muy importante en esta etapa porque, a través de las acciones correctas, puede lograr que todos sepan lo que tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos. Lo básico, lo operativo, lo esencial. Esto implica comunicar:

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

c) Dimensión estratégica: señala que cuando se implementa acciones de comunicación interna dentro del plan estratégico, se realiza con el objetivo de que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen.

Cuando se diseña un Plan de Comunicación Interna en los que se brinda a las personas “información estratégica” acerca de su trabajo aportan mucho más a esa organización porque:

- ✓ Se sienten orientadas: Porque saben hacia dónde están yendo, conocen el rumbo, objetivos, visión y misión de la organización.
- ✓ Se sienten comprometidas: porque conocen cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.
- ✓ Se sienten valoradas: porque alguien les explicó la trascendencia de su trabajo.
- ✓ Se sienten motivadas: porque ya saben cuál es el objetivo final de su trabajo y se sienten parte de una causa mayor.

- ✓ Se sienten integradas: porque ya saben que forman parte de un equipo y cómo es la interdependencia de tareas entre todos. Además, conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el
- ✓ malestar que genera la incertidumbre. Las personas que no reciben comunicación estratégica pueden llegar a juzgar que muchas de las cosas que hacen son inútiles o que la organización se las ordena por capricho.

Cuando se realiza un Plan de Comunicación Interna y se diseña la Dimensión Estratégica, la persona, además de conocer los objetivos de su trabajo, los considere relevantes, positivos, útiles y necesarios.

- d) Dimensión valorativa: se debe lograr que los valores y objetivos de la organización sintonicen con los de los miembros que la integran (y viceversa). La “Dimensión Valorativa” busca generar esta comunión para que la gente se implique profundamente con su tarea, experimente la trascendencia de sus acciones y se sienta orgullosa por la manera en que “se hacen las cosas”.

En definitiva, las organizaciones de todo el mundo tienen objetivos similares, lo que diferencia a cada organización es la forma de alcanzar esas metas.

Gestionar la “Dimensión Valorativa” implica comunicar:

- ✓ Cómo se hacen las cosas en la organización.
- ✓Cuál es la cultura, los valores, las normas, los códigos, los principios y la ética.
- ✓ Qué está permitido y qué no.
- ✓ Qué cosas se perdonan y cuáles no.
- ✓ Qué es lo que está por encima de todo.
- ✓ Se debe demostrar con hechos.

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores no son flexibles, no son circunstanciales.

La organización nace con principios y se tiene que hacer cargo de su elección y sus consecuencias. Si nace con buenos valores y los comunica correctamente, logra integración, unidad, fortaleza y atracción.

e) Dimensión motivacional: la persona sabe hacer su trabajo, sabe por qué debe hacerlo, y cómo hacerlo, pero lo más importante es que quiera hacerlo.

Motivar al otro es un desafío, demanda un personalizado y minucioso, porque cada persona tiene intereses particulares. Cuando uno trabaja la “Dimensión Motivacional” busca generar comunicaciones positivas para que las personas:

- ✓ Se sientan orgullosas de formar parte de la empresa.
- ✓ Vean perspectivas de crecimiento y oportunidades.
- ✓ Sientan que la empresa es justa y que cada uno tiene lo que realmente merece.
- ✓ Se sientan comprendidas, valoradas y escuchadas.
- ✓ Se sientan tratadas como una persona, no como un “recurso humano”.
- ✓ Tengan una actitud positiva que favorezca el buen clima y las relaciones interpersonales.

f) Dimensión aprendizaje: señala que mientras la persona realiza la tarea, es oportuno abrir una “Dimensión de Aprendizaje”. Es un espacio de comunicación en el que se le brinda retroalimentación acerca de cómo está llevando adelante su trabajo, si es preciso que realice algún ajuste, cambie algo o siga tal cual. La clave es que cada miembro sepa cómo puede mejorar lo que está haciendo.

Con esta dimensión se debe lograr que la organización:

- ✓ Abra espacios de diálogo.
- ✓ Defina claramente lo que espera de una persona.
- ✓ Preste atención a la gente y a su desempeño.
- ✓ Busque medidas objetivas de evaluación.
- ✓ Accione con justicia.

- ✓ Transmite que los ajustes son normales y positivos en sí mismos.
- ✓ Elija personas adecuadas para dar retroalimentación.
- ✓ Asuma el feedback como una cultura y no como una herramienta.
- ✓ Brinde retroalimentación en forma constante y no sólo a fin de año o cuando lo exige alguna normativa externa.

g) Dimensión inteligencia: implica abrir un espacio de diálogo donde las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la organización. El impacto de esta dimensión es gigante para la organización porque:

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

Cultura organizacional

A la hora de evaluar la cultura organizacional, Serna (2003), señala que cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. Afirma que la cultura organizacional, es la manera de cómo las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa.

Para Robbins (2004) La cultura cumple varias funciones en las organizaciones:

- ✓ Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
- ✓ Transmite una sensación de identidad a los integrantes.

- ✓ Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- ✓ Aumenta la estabilidad del sistema.
- ✓ Finalmente, crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

Deal y Kennedy (1985), establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas o constituirse en una cultura corporativa débil.

Señala cinco características claves:

- ✓ Las culturas débiles carecen de creencias y valores, en cuanto a la forma de lograr el éxito.
- ✓ Aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuáles de ellas son las más importantes.
- ✓ Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentales diferentes.
- ✓ Aquellos que son considerados héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante o lo que los hace héroes.
- ✓ Lo que se considera como rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorios.

Dimensiones de cultura organizacional

La cultura organizacional para Gómez y Belkin (2002) presenta siete dimensiones, que, en su conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización. Esas dimensiones han sido descritas de la siguiente manera:

- a) Innovación y aceptación de riesgos: Es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- b) Atención a los detalles: grado en el cual se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles.

- c) Orientación hacia los resultados: grado en el cual los gerentes enfocan su atención en los resultados y efectos, y no en las técnicas y procesos mediante los cuales se logró obtener ese resultado.
- d) Orientación hacia las personas: grado en el cual las decisiones administrativas toman en consideración el efecto de los resultados sobre las personas que están dentro de la organización.
- e) Orientación hacia el equipo: grado en el cual las actividades de trabajo estas organizadas en torno de equipos, no de individuos.
- f) Agresividad: grado en el cual las personas son agresivas y competitivas, en lugar de mostrarse accesibles y serviciales.
- g) Estabilidad: grado en el cual las actividades de la organización ponen énfasis en mantener el statu quo (estado del momento actual).

Definiciones de términos básicos

Comunicación interna

Berceruelo (2011) define comunicación interna como la “necesidad específica de las empresas de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación”

Capriotti (2009) en su libro Branding Corporativo, presenta el concepto de comunicación interna “como el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización, sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades”

Según Morales (2001) “La comunicación interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la

productividad, con el fin de alcanzar la máxima optimización de los recursos de las empresas”

Cultura organizacional

Koontz (2007), al referirse a la cultura organizacional, afirma que en lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional.

Chiavenato (2004), define a la cultura de una sociedad como los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones.

Para Lucas Marín (1997), la cultura se considera como la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. Así mismo, Lucas Marín, señala que las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de producción de bienes y servicios escasos.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

- Enfoque: La siguiente investigación tiene un enfoque cuantitativo porque se basa en una medición numérica y en un análisis estadístico.
- Tipo: Aplicada, porque mediante las encuestas se buscó la aplicación de conocimientos para dar respuesta al problema.
- Niveles: Correlacional, pues tiene por objeto medir el grado de relación significativa que existe entre las variables.

3.2. Diseño de investigación

Es de alcance relacional, porque permitió evaluar y estudiar las dos variables, que son cultura organizacional y comunicación interna, especificando sus características más importantes, analizando la relación entre ellas, su origen y desarrollo. Además, es de tipo observacional (no hay manipulación de la variable) transversal porque se ha tomado la información en un momento determinado, y analítica porque pone a prueba una hipótesis.

3.3. Población, muestra y muestreo

La población con la que se trabajó en esta investigación está constituida por 120 trabajadores del Instituto Cayetano Heredia; 40 trabajadores del área administrativa, 70 docentes y 10 trabajadores de mantenimiento, según reportes de la Oficina de Recursos Humanos (2016).

Por lo que no fue necesario obtener una muestra ya que esta cantidad es de fácil manejo.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 1.
Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	TÉCNICA	ÍTEMS
VARIABLE DEPENDIENTE: COMUNICACIÓN INTERNA	Esencial	Sinceridad Apertura al diálogo Capacidad de negociación	Cuestionario	Encuesta	1A 2A 3A 4A 5A 6A
	Operativa	Oportunidad Capacidad de relación			7B 8B 9B 10B 11B 12B
	Estratégica	Contacto físico Amabilidad Escucha			13C 14C 15C 16C 17C 18C
	Valorativa	Honestidad Responsabilidad Puntualidad			19D 20D 21D 22D 23D 24D
	Motivacional	Motivación Capacitación			25E 26E 27E 28E 29E 30E
	Aprendizaje	Defensa de intereses Valoración del trabajo			31F 32F 33F 34F

		Consideración de la opinión.			35F 36F
	Inteligencia	Resolución de problemas Reconocimiento de logros.			37G 38G 39G 40G 41G 42G
VARIABLE INDEPENDIENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL	Innovación y aceptación de riesgo	Desarrollo de habilidades Creatividad Oportunidad			1A 2A 3A 4A 5A 6A
	Atención a los detalles	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones			7B 8B 9B 10B 11B 12B
	Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida			13C 14C 15C 16C 17C 18C
	Orientación hacia las personas	Toma de decisiones Asignación de funciones			19D 20D 21D 22D 23D 24D
	Orientación hacia el equipo	Participación Decisiones consensuada			25E 26E 27E 28E 29E 30E
	Agresividad				

		Desagrado Decepción Cordura			31F 32F 33F 34F 35F 36F
	Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales. Cumplimiento de objetivos			37G 38G 39G 40G 41G 42G

Fuente: Formanchuk (2008) y Gómez y Belkin (2002).

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos:

Para la obtención de resultados el estudio que se realizó fue cuantitativo, debido a que se utilizó como técnica la ejecución de encuestas a todos los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia, dando un total de 120.

Las dos entrevistas que se realizaron a los dueños del Instituto Cayetano Heredia fueron de tipo semi estructurada ya que determinaron la información más importante para la investigación, la percepción que tienen de sus trabajadores y del ambiente de trabajo en el que éstos laboran.

Instrumentos de recolección de datos:

Como instrumento para la recolección de datos, se aplicaron dos cuestionarios a cada colaborador, en una de ellas, se realizó una escala de la cultura organizacional y en la otra, buscamos que sirva como guía para realizar un plan de mejora en la comunicación interna, influyendo de manera positiva en su cultura organizacional, ambas bajo la medición de la escala de Likert.

Técnicas:

Para la ejecución de las encuestas se tuvo en cuenta la operacionalización de variables para obtener información clara y a su vez dar respuestas a las preguntas formuladas en el problema de investigación y objetivos. Ambas se efectuaron

adecuándose a la disposición de tiempo de los colaboradores y dueños del Instituto Cayetano Heredia.

Escala de comunicación interna: Se asignó seis ítems por cada dimensión de la comunicación interna de acuerdo con Formanchuk (2008):

- ✓ Esencial
- ✓ Operativa
- ✓ Estratégica
- ✓ Valorativa
- ✓ Motivacional
- ✓ Aprendizaje
- ✓ Inteligencia

Escala de cultura organizacional: Se asignó seis ítems por cada dimensión de la cultura organizacional según Gómez y Belkin (2002):

- ✓ Innovación y aceptación de riesgos
- ✓ Atención a los detalles
- ✓ Orientación hacia los resultados
- ✓ Orientación hacia las personas
- ✓ Orientación hacia el equipo
- ✓ Agresividad
- ✓ Estabilidad

Ambas escalas fueron constituidas por 42 ítems con cinco opciones según la Escala Likert:

- ✓ Muy de acuerdo
- ✓ De acuerdo.
- ✓ Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- ✓ En desacuerdo
- ✓ Muy en desacuerdo

3.5.1. Confiabilidad

Para la confiabilidad de los cuestionarios se utilizó la prueba de Alfa de Cronbach. Esta prueba se realizó a los 2 instrumentos, por cada dimensión (14 dimensiones).

Comunicación interna:

- ✓ Dimensión esencial

Tabla 2.

Fiabilidad de la dimensión esencial

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,917	6

Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que el nivel de confiabilidad para la dimensión Esencial es de 0.917 (mayor al 0.5 esperado) indicando que los datos son confiables y están listos para ser tabulados.

- ✓ Dimensión operativa

Tabla 3.

Fiabilidad de la dimensión operativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
,857	6

Fuente: Elaboración propia

Según la estadística de fiabilidad, el alfa de Cronbach es 0,8 siendo mayor a 0,5 esperado por lo tanto la dimensión operativa es confiable.

- ✓ Dimensión estratégica

Tabla 4.

Fiabilidad de la dimensión estratégica

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,838	6

Fuente: Elaboración Propia

En tanto al nivel de confiabilidad para la dimensión estratégica es de 0,83, mayor al 0.5 esperado, mostrando que los datos son también confiables.

✓ Dimensión valorativa

Tabla 5.
Fiabilidad de la dimensión valorativa

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	6

Fuente: Elaboración Propia

El nivel de confiabilidad para la dimensión valorativa es de 0.88, mayor al 0.5 esperado, por la tanto la dimensión es confiable.

✓ Dimensión motivacional

Tabla 6.
Fiabilidad de la dimensión motivacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	6

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel de confianza de la dimensión motivacional, el alfa de Cronbach es de 0.879, mayor al 0.5 esperado mostrando que los datos son confiables.

✓ Dimensión aprendizaje

Tabla 7.
Fiabilidad de la dimensión aprendizaje

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,641	6

Fuente: Elaboración Propia

El nivel de confiabilidad para la dimensión aprendizaje es de 0.64, apenas mayor al 0.5 esperado pero suficiente para tomar los datos y obtener información válida.

✓ Dimensión inteligencia

Tabla 8.
Fiabilidad de la dimensión inteligencia

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,859	6

Fuente: Elaboración Propia

El alfa de Cronbach es 0,85 siendo mayor al 0,5 esperado, por lo tanto, la dimensión inteligencia es confiable.

✓ Dimensión innovación y aceptación de riesgo

Tabla 9.
Fiabilidad de la dimensión innovación y aceptación de riesgo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,793	6

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel de confianza de la dimensión Innovación y aceptación de riesgo, el valor de Cronbach es de 0.793, mayor al 0.5 esperado mostrando que los datos son también confiables.

✓ Dimensión atención a los detalles

Tabla 10.
Fiabilidad de la dimensión atención a los detalles

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,822	6

Fuente: Elaboración Propia

El alfa de Cronbach es 0,82 siendo mayor al 0,5 esperado, por lo tanto, la dimensión atención a los detalles es confiable.

- ✓ Dimensión orientación hacia los resultados

Tabla 11.

Fiabilidad de la dimensión orientación a los resultados

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,621	6

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel de confianza de la dimensión orientación hacia los resultados, el valor de Cronbach es de 0.621, mayor al 0.5 esperado, mostrando que los datos son también confiables.

- ✓ Dimensión orientación hacia las personas

Tabla 12.

Fiabilidad orientación hacia las personas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,557	6

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel de confianza de la dimensión orientación hacia las personas, el valor de Cronbach es de 0.557, apenas mayor al 0.5 esperado pero suficiente para tomar los datos y obtener información.

- ✓ Dimensión orientación hacia el equipo

Tabla 13.

Fiabilidad de la dimensión orientación hacia el equipo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,864	6

Fuente: Elaboración Propia

Para el nivel de confianza de la dimensión orientación hacia el equipo, el valor de Cronbach es de 0,864 mayor al 0.5 esperado mostrando que los datos son también confiables.

✓ Dimensión agresividad

Tabla 14.

Fiabilidad de la dimensión agresividad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,503	6

Fuente: Elaboración Propia

El nivel de confiabilidad para la dimensión agresividad es de 0.503, apenas mayor al 0.5 esperado, pero es suficiente para obtener una confiabilidad en los datos.

✓ Dimensión estabilidad

Tabla 15.

Fiabilidad de la dimensión estabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,518	6

Fuente: Elaboración Propia

Según el Alfa de Cronbach, el nivel de confianza de la dimensión estabilidad es de 0,518 apenas mayor al 0,5 esperado, pero suficiente para la recopilación de datos.

Validez de constructo

Tabla 16.

Validez de la variable comunicación interna

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
ESENCIAL	,140	120	,000	,957	120	,001
OPERATIVO	,109	120	,001	,967	120	,005
ESTRATÉGICA	,127	120	,000	,969	120	,008
VALORATIVA	,112	120	,001	,982	120	,103
MOTIVACIONAL	,134	120	,000	,947	120	,000
APRENDIZAJE	,119	120	,000	,969	120	,007
INTELIGENCIA	,107	120	,002	,942	120	,000

Fuente: Elaboración propia.

En la validez de constructo de la variable comunicación interna, se observa que la sigma obtenida es menor al 5%, lo que nos indica que los datos no tienen una distribución normal, por lo tanto, aplicaremos Rho Spearman para correlacionar ambas variables.

Para la interpretación de la correlación de las dimensiones de comunicación interna y cultura organizacional de utilizó la escala de Spearman.

Tabla 17.

Escala de interpretación para la correlación de Spearman

Correlación	Interpretación
-1.00	Correlación negativa perfecta
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Tabla 18.
Correlación de las dimensiones Comunicación Interna

		Correlaciones							
		ESENCIAL	OPERATIVA	ESTRATEGICA	VALORATIVA	MOTIVACIONAL	APRENDIZAJE	INTELIGENCIA	
Rho de Spearman	ESENCIAL	Coefficiente de correlación	1,000	,819**	,813**	,702**	,591**	,549**	,698**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N		120	120	120	120	120	120
OPERATIVA	OPERATIVA	Coefficiente de correlación		1,000	,710**	,533**	,601**	,533**	,714**
		Sig. (bilateral)			,000	,000	,000	,000	,000
		N			120	120	120	120	120
ESTRATEGICA	ESTRATEGICA	Coefficiente de correlación			1,000	,742**	,684**	,546**	,664**
		Sig. (bilateral)				,000	,000	,000	,000
		N				120	120	120	120
VALORATIVA	VALORATIVA	Coefficiente de correlación				1,000	,652**	,495**	,631**
		Sig. (bilateral)					,000	,000	,000
		N					120	120	120
MOTIVACIONAL	MOTIVACIONAL	Coefficiente de correlación					1,000	,706**	,751**
		Sig. (bilateral)						,000	,000
		N						120	120
APRENDIZAJE	APRENDIZAJE	Coefficiente de correlación						1,000	,732**
		Sig. (bilateral)							,000
		N							120
INTELIGENCIA	INTELIGENCIA	Coefficiente de correlación							1,000
		Sig. (bilateral)							
		N							

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: *Elaboración propia.*

Con este resultado, nos podemos dar cuenta que todas las dimensiones de comunicación interna están correlacionadas entre sí, siendo esta correlación muy significativa debido a que el nivel en el total de las dimensiones resulto menor al 0.01.

- ✓ La dimensión esencial tiene una correlación positiva considerable con las dimensiones: operativa (0.819) estratégica (0.813) y tiene una correlación positiva media con las dimensiones valorativa (0.702), motivacional (0.591), aprendizaje (0.549), inteligencia (0.698).
- ✓ La dimensión operativa tiene una correlación positiva media con las dimensiones: estratégica (0.698), valorativa (0.533), motivacional (0.601), aprendizaje (0.533), inteligencia (0.714).
- ✓ La dimensión estratégica tiene una correlación positiva media con las dimensiones: valorativa (0.742), motivacional (0.684), aprendizaje con (0.546), inteligencia (0.664).
- ✓ La dimensión valorativa tiene una correlación positiva media con las dimensiones: motivacional (0.652), inteligencia (0.631) y una correlación positiva débil con la dimensión aprendizaje (0.495).
- ✓ La dimensión motivacional tiene una correlación positiva media con la dimensión aprendizaje (0.706) y una correlación positiva considerable con la dimensión inteligencia (0,751)
- ✓ La dimensión aprendizaje tiene una correlación positiva media con la dimensión inteligencia (0.732)

Tabla 18.
Validez de la variable cultura organizacional

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
INNOVACIÓN	,102	120	,004	,975	120	,025
ATENCION DET.	,127	120	,000	,949	120	,000
ORI RESULTADO	,095	120	,010	,967	120	,005
ORI. PERSONAS	,116	120	,000	,955	120	,000
ORI. EQUIPO	,142	120	,000	,944	120	,000
AGRESIVIDAD	,205	120	,000	,941	120	,000
ESTABILIDAD	,105	120	,002	,978	120	,048

Fuente: Elaboración propia.

En la validez de constructo de la variable cultura organizacional, el sigma que se obtuvo es menor al 5%, lo que nos indica que al igual que la variable comunicación interna, los datos no tienen una distribución normal y por lo tanto aplicaremos Rho Spearman para correlacionar las dimensiones de cultura organizacional.

Tabla 20.
Correlación de las dimensiones de Cultura Organizacional

		Correlaciones							
		INNOVACION	ATENCION A LOS DETA	ORI. RESULTADOS	ORI. PERSONAS	ORI. EQUIPO	AGRESIVIDAD	ESTABILIDAD	
Rho de Spearman	INNOVACIÓN	Coefficiente de correlación	1,000	,644**	,389**	-,238**	,594**	,112	,198*
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,009	,000	,223	,030
		N		120	120	120	120	120	120
	ATENCIÓN A LOS DETALLES	Coefficiente de correlación		1,000	,507**	-,374**	,710**	-,009	,398**
		Sig. (bilateral)			,000	,000	,000	,918	,000
		N			120	120	120	120	120
	ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS	Coefficiente de correlación			1,000	-,110	,589**	,016	,263**
		Sig. (bilateral)				,233	,000	,860	,004
		N				120	120	120	120
	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	Coefficiente de correlación				1,000	-,240**	,217*	-,261**
		Sig. (bilateral)					,008	,017	,004
		N					120	120	120
	ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO	Coefficiente de correlación					1,000	-,023	,515**
		Sig. (bilateral)						,799	,000
		N						120	120
	AGRESIVIDAD	Coefficiente de correlación						1,000	-,133
		Sig. (bilateral)						.	,148
		N							120
	ESTABILIDAD	Coefficiente de correlación							1,000
		Sig. (bilateral)							.
		N							

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla, podemos apreciar que todas las dimensiones de Cultura Organizacional están correlacionadas entre sí, siendo esta correlación muy significativa, debido a que el nivel en el total de las dimensiones resulto menor al 0.01.

- ✓ La dimensión innovación y aceptación de riesgo tiene una correlación positiva media con las dimensiones atención a los detalles (0.644), orientación hacia el equipo (0.594), así mismo tiene una correlación positiva débil con las dimensiones orientación hacia los resultados (0.389), agresividad (0.112), estabilidad (0.198), y una correlación negativa débil con orientación hacia las personas (-0.238).
- ✓ La dimensión atención a los detalles tiene una correlación positiva media con las dimensiones orientación hacia los resultados (0.507), orientación hacia el equipo (0.710), así mismo tiene una correlación negativa débil con orientación hacia las personas (-0.374), no existe correlación alguna con la dimensión agresividad (-0.009), y tiene una correlación positiva débil con la dimensión estabilidad (0.398)
- ✓ La dimensión Orientación hacia los resultados tiene una correlación negativa débil con la dimensión orientación hacia las personas (-0.110), también presenta una correlación positiva media con orientación hacia el equipo (0.589), no existe correlación alguna con la dimensión agresividad (0.016), y tiene una correlación positiva débil con la dimensión estabilidad (0.263)
- ✓ La dimensión Orientación hacia las personas tiene una correlación negativa débil con las dimensiones orientación hacia el equipo (-0.240), estabilidad (-0.271), y tiene una correlación positiva débil con la dimensión agresividad (0.217).
- ✓ La dimensión Orientación hacia el equipo no tiene correlación alguna con la dimensión agresividad (-0.023), y tiene una correlación positiva media con estabilidad (0.515)
- ✓ La dimensión Agresividad presenta una correlación negativa débil con la dimensión estabilidad (-0.133).

3.6. Procedimientos:

Para el desarrollo de la investigación, el cuestionario fue aplicado a los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia, donde se les explicó detalladamente las instrucciones, puntos a tratar y el objetivo de la encuesta, tratando de resolver sus dudas para lograr un desarrollo efectivo.

3.7. Plan de procesamiento y análisis de datos:

El procesamiento de la información se realizó a través del programa estadístico SPSS. Así mismo, se realizó la prueba Alfa de Cronbach para probar la confiabilidad de los instrumentos, así como de las dimensiones analizadas.

El estudio estableció corte de percentiles, para establecer los niveles de las dimensiones estudiadas, mediante la frecuencia de variables.

Se concluye el estudio aplicando la prueba Rho de Spearman entre las dimensiones de la variable comunicación interna para establecer si existe dependencia con la variable cultura organizacional.

La población del Instituto Cayetano Heredia es de 120 colaboradores, por lo cual se utilizó la prueba de Kolmogorov, ya que los datos que se obtuvieron son mayores a 50. Esta prueba dice que si el Sigma es mayor a 0,05 entonces tiene distribución normal y si el sigma es menor a 0.05 entonces es una distribución que no tiene normalidad. Por lo tanto, al dar como resultado un Sigma menor a 0.05 se obtuvo una distribución no normal, y para probar la relación de ambas variables se utilizó la prueba Rho de Spearman para el procesamiento de datos.

3.9. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACION	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTES	METODOLOGIA	INSTRUMENTOS
Problema principal	Objetivo Principal	Actualmente las empresas se han dado cuenta de la importancia de la comunicación interna y la cultura eficaz en las organizaciones para desarrollarse y resistir en un mundo altamente competitivo, en donde las estructuras mentales cerradas, que se resisten al cambio o les cuesta adaptarse a él, impiden la adecuada gestión de la organización. Por ello con la presente investigación se busca que el Instituto Cayetano Heredia considere a la comunicación interna y a la cultura organizacional como dos elementos que están estrechamente interrelacionados, y que de ellos depende el éxito o fracaso de la empresa, pues influyen de gran manera en las	Hipótesis principal	Comunicación Interna	Esencial Sinceridad Apertura al diálogo Capacidad de negociación Operativa Oportunidad Capacidad de relación Estratégica Contacto físico Amabilidad Escucha Valorativa Honestidad Responsabilidad Puntualidad Motivacional Motivación Capacitación Aprendizaje Defensa de intereses Valoración del trabajo Consideración de la opinión. Inteligencia Resolución de problemas Reconocimiento de logros.	(Formanchuk, 2008)	Cuantitativa	Cuestionario
¿Existe relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia, Chiclayo 2016-2017?	Determinar la relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia, Chiclayo 2016- 2017.	Existe relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia, Chiclayo 2016 - 2017.						
Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicos						
-¿Cuál es el nivel de comunicación	.Identificar el grado de la comunicación	-La comunicación interna en el Instituto						

<p>interna en el Instituto Cayetano Heredia? -¿Cuál es el nivel de cultura organizacional en el Instituto Cayetano Heredia? -¿Existe relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia?</p>	<p>interna del Instituto Cayetano Heredia. -Identificar el nivel de la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia. -Identificar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia.</p>	<p>personas que laboran en ella, ya que ellas son las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y toman las decisiones.</p>	<p>Cayetano Heredia es alta. -La cultura organizacional es favorable en el Instituto Cayetano Heredia. -Existe relación significativa entre las dimensiones de la comunicación interna y cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia.</p>	<p>Cultura organizacional</p>	<p>Innovación y aceptación de riesgo Desarrollo de habilidades Creatividad Oportunidad Atención a los detalles Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones Orientación hacia los resultados Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida Orientación hacia las personas Toma de decisiones Asignación de funciones Orientación hacia el equipo Participación Decisiones consensuada Agresividad Desagrado Decepción Cordura Estabilidad Adaptación a las condiciones laborales. Cumplimiento de objetivos</p>	<p>(Gómez y Belkin, 2002)</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Cuestionario</p>
--	---	---	---	-------------------------------	---	-------------------------------	---------------------	---------------------

3.10. Consideraciones éticas:

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se mencionan. A cada uno de los participantes se les informó las condiciones, derechos y responsabilidades que la investigación implicó, donde asumieron la posición de ser informantes se les comunicó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos del estudio además se declara que no existe conflicto de intereses en el presente estudio.

IV. Resultados

Para cumplir con los objetivos de la presente tesis se recopiló la información necesaria aplicando 120 encuestas a los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia de las diferentes áreas: administrativa, docente y de mantenimiento, incluyendo a los dueños de la empresa los cuales representan la población total de nuestro objeto de estudio. Además, se realizaron gráficas para un mejor orden y comprensión de los resultados.

Tabla 19.
Correlación de las variables comunicación interna y cultura organizacional

Correlaciones				
		COMUNICACION	CULTURA	
Rho de Spearman	COMUNICACIÓN INT.	Coficiente de correlación	1,000	,819**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	120	120
	CULTURA ORG.	Coficiente de correlación	,819**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración Propia

Mediante Rho de Spearman podemos apreciar que existe una correlación positiva considerable, entre la comunicación interna y cultura organizacional, dando como resultado 0.819.

Tabla 20.

Correlación de las dimensiones de comunicación interna con cultura organizacional

		Correlaciones								
		ESENCIAL	OPERATIVA	ESTRATÉGICA	VALORATIVA	MOTIVACIONAL	APRENDIZAJE	INTELIGENCIA	CULTURA ORG.	
Rho de Spearman	ESENCIAL	Coefficiente de correlación	1,000	,819**	,813**	,702**	,591**	,549**	,698**	,730**
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N		120	120	120	120	120	120	120
	OPERATIVA	Coefficiente de correlación		1,000	,710**	,533**	,601**	,533**	,714**	,674**
		Sig. (bilateral)			,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N			120	120	120	120	120	120
	ESTRATÉGICA	Coefficiente de correlación			1,000	,742**	,684**	,546**	,664**	,760**
		Sig. (bilateral)				,000	,000	,000	,000	,000
		N				120	120	120	120	120
	VALORATIVA	Coefficiente de correlación				1,000	,652**	,495**	,631**	,649**
		Sig. (bilateral)					,000	,000	,000	,000
		N					120	120	120	120
	MOTIVACIONAL	Coefficiente de correlación					1,000	,706**	,751**	,691**
		Sig. (bilateral)						,000	,000	,000
		N						120	120	120
	APRENDIZAJE	Coefficiente de correlación						1,000	,732**	,577**
		Sig. (bilateral)							,000	,000
		N							120	120
	INTELIGENCIA	Coefficiente de correlación							1,000	,773**
		Sig. (bilateral)								,000
		N								120
CULTURA ORG.	Coefficiente de correlación								1,000	
	Sig. (bilateral)									
	N									

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 21.
Frecuencia de variables

Estadísticos			
		Comunicación Interna	Cultura Organizacional
N	Válido	120	120
	Perdidos	0	0
Percentiles	33,33333333	2,4365	2,9286
	66,66666667	3,0714	3,1825

Fuente: Elaboración propia

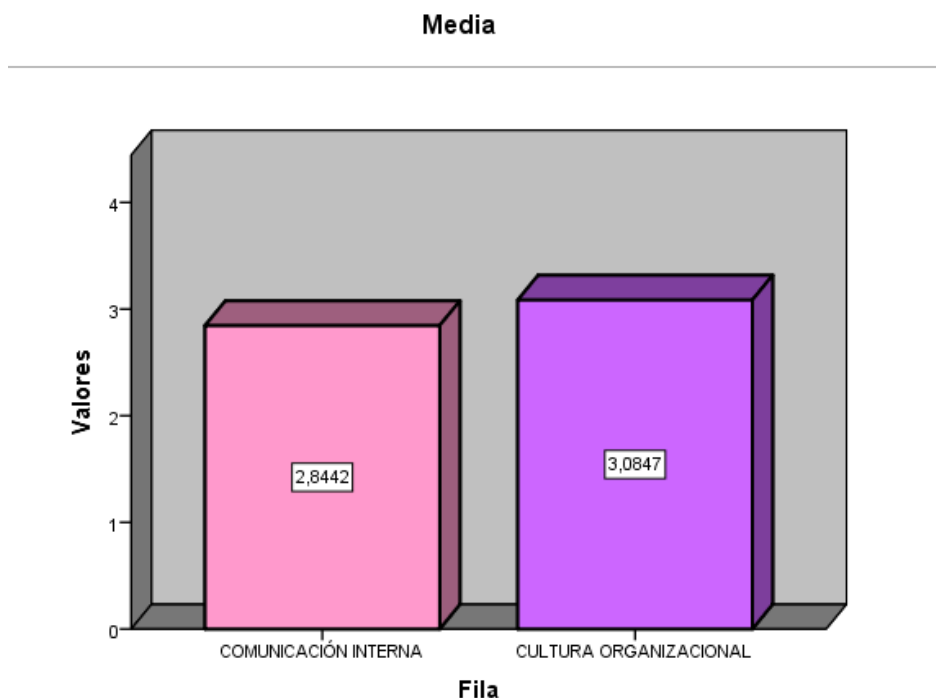


Figura 1: Promedio de variables

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar la figura 1, nos muestra las frecuencias de las variables estudiadas, la variable comunicación interna presenta los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,43], nivel medio <2,43- 3,07] y nivel alto <3.07-5].

La variable cultura organizacional presente los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,92], nivel medio <2,92- 3,18] y nivel alto <3.18-5].

Según la figura 1:

- ✓ La variable comunicación interna tiene un promedio de 2.84, lo cual indica que no es alta.
- ✓ La variable cultura organizacional tiene un promedio de 3.08, lo cual indica que no es favorable.

Respondiendo a nuestro primer objetivo específico, obtuvimos como resultado que la variable comunicación interna no es alta (56%).

Con respecto a la variable cultura organizacional, se dio como resultado que se encuentra en un nivel desfavorable (62%)

Tabla 22.

Promedio de variables

COMUNICACIÓN INTERNA		CULTURA ORGANIZACIONAL	
DIMENSIONES	Media	DIMENSIONES	Media
ESENCIAL	2,91	INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGO	3,04
OPERACIONAL	2,90	ATENCIÓN A LOS DETALLES	2,81
ESTRATÉGICA	3,12	ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS	2,79
VALORATIVA	3,01	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	2,94
MOTIVACIONAL	2,45	ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO	2,84
APRENDIZAJE	2,82	AGRESIVIDAD	3,88
INTELIGENCIA	2,70	ESTABILIDAD	3,29

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar (Tabla 6), según la comunicación interna las dimensiones valoradas como regulares por los colaboradores son: estratégica (3,12) y valorativa (3,01) y las más desfavorables son: motivacional (2,45) e inteligencia (2,70).

Respecto a la cultura organizacional las dimensiones valoradas como regulares son: agresividad (3,88) y estabilidad (3,29); y las más desfavorables son: orientación hacia los resultados (2,79) y atención hacia los detalles (2,81).

Tabla 23.
Frecuencia de comunicación interna

		Estadísticos: Comunicación interna						
		ESENCIAL	OPERATIVA	ESTRATÉGICA	VALORATIVA	MOTIVACIONAL	APRENDIZAJE	INTELIGENCIA
N	Válido	120	120	120	120	120	120	120
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Percentiles	33,33333333	2,3333	2,3333	2,6667	2,5000	2,0556	2,5000	2,3333
	66,66666667	3,2778	3,1667	3,3333	3,3333	2,6667	3,1667	2,8333

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Las dimensiones de la variable comunicación interna presentan la siguiente categorización en percentiles 33 y 66, y son divididos en tres cortes (baja, media, alta), para así establecer en qué nivel se encuentra la dimensión.
- ✓ La dimensión esencial establece la siguiente categorización, como nivel bajo [1- 2,33], nivel medio <2,33 - 3,27] y nivel alto <3,27 - 5]. Dicha dimensión tiene un valor de 2,91 por lo tanto podemos indicar que está en un nivel medio.
- ✓ La dimensión operativa presenta como nivel bajo [1- 2,33], nivel medio <2,33 - 3,16] y nivel alto <3,16 - 5]. Esta dimensión se encuentra en un nivel medio por tener un valor de 2.90.
- ✓ La dimensión estratégica establece los siguientes cortes, como nivel bajo [1- 2,66], nivel medio <2,66 - 3,33] y nivel alto <3,33 - 5]. Teniendo un valor de 3.12, lo cual ubica a esta dimensión en un nivel medio.
- ✓ La dimensión valorativa tiene como nivel bajo [1- 2,50], nivel medio <2,50 - 3,33] y nivel alto <3,33 - 5]. Dicha dimensión tiene un valor 3,01 lo cual indica que está en un nivel medio.
- ✓ La dimensión motivacional presenta la siguiente categorización, como nivel bajo [1- 2,05], nivel medio <2,05 – 2,66] y nivel alto <2,66 - 5] teniendo un valor de 2.45, lo cual indica que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ La dimensión aprendizaje presenta los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,50], nivel medio <2,50 – 3,16] y nivel alto <3,16 - 5]. Esta dimensión tiene un valor de 2.82, lo cual indica que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ La dimensión inteligencia establece como categorización los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,33], nivel medio <2,33 – 2,83] y nivel alto <2,83 - 5]. Esta dimensión se encuentra en un nivel medio, por tener un valor de 2.70.

Tabla 24.
Frecuencia de cultura organizacional

		Estadísticos: Cultura organizacional						
		INNOVACIÓN	ATENCIÓN A DETALLES	ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS	ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO	AGRESIVA	ESTABILIDAD
N	Válido	120	120	120	120	120	120	120
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Percen- tiles	33,33333333	2,5556	2,3333	2,5000	2,8333	2,3333	3,6667	3,1667
	66,66666667	3,3333	3,0000	3,0000	3,1667	3,0000	4,1667	3,5000

Fuente: Elaboración propia.

- ✓ La dimensión innovación y aceptación de riesgo presenta los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,55], nivel medio <2,55 – 3,33] y nivel alto <3,33 - 5]. Dicha dimensión se encuentra en un nivel medio por tener un valor de 3.04.
- ✓ La dimensión atención a los detalles establece como categorización los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,33], nivel medio <2,33 – 3,00] y nivel alto <3,00 - 5]. Esta dimensión tiene un valor de 2.81, lo cual indica que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ La dimensión orientación hacia los resultados presenta como nivel bajo [1- 2,50], nivel medio <2,50 – 3,00] y nivel alto <3,00 - 5]. Esta dimensión se encuentra en un nivel medio por tener un valor de 2.79.
- ✓ La dimensión orientación hacia las personas establece la siguiente categorización, nivel bajo [1- 2,83], nivel medio <2,83 – 3,16] y nivel alto <3,16 - 5]. Dicha dimensión tiene un valor de 2.94, lo cual, según los cortes, indica que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ La dimensión orientación hacia el equipo establece los siguientes cortes, nivel bajo [1- 2,33], nivel medio <2,33 – 3,00] y nivel alto <3,00 - 5]. Dicha dimensión tiene un valor de 2.84, lo cual indica que se encuentra en un nivel medio.
- ✓ La dimensión agresividad presenta los siguientes cortes, nivel bajo [1- 3,66], nivel medio <3,66 – 4,16] y nivel alto <4,16 - 5]. Esta dimensión se encuentra en un nivel medio por tener un valor de 3.88.
- ✓ La dimensión estabilidad establece la siguiente categorización, nivel bajo [1- 3,16], nivel medio <3,16 – 3,50] y nivel alto <3,50 - 5]. Dicha dimensión tiene un valor de 3.29, lo cual indica que se encuentra en un nivel medio.

V. **Discusión**

En el presente proyecto de tesis se estudió la comunicación interna y la cultura organizacional de los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia teniendo como objetivo principal determinar la relación entre estas dos variables. Se llevó a cabo la discusión en base a los objetivos propuestos en la investigación.

Según Andrade (2010), el principal objetivo de la comunicación interna es favorecer al logro de los objetivos de la organización, reforzando la identificación de los colaboradores con la empresa, manteniéndolos informados de todo lo que suceda en ella de manera oportuna, En toda organización la comunicación interna tiene un papel fundamental pues mediante una buena gestión de la información en ella, se pueden transmitir los valores en los que se basa su identidad lo cual genera una cultura eficaz, donde todos sus miembros tengan fidelidad y compromiso hacia la empresa sintiéndose motivados y valorados al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

En el Instituto Cayetano Heredia, la comunicación interna percibida por los colaboradores es de un 56%, según Formanchuk (2008), esto es debido a que no se sienten identificados con la empresa, por la poca motivación tanto intrínseca como extrínseca, lo cual conlleva a que no exista un diálogo cordial y un buen desempeño al momento que realizan sus funciones. Siendo motivacional, inteligencia y operativa las dimensiones más desfavorables, esto se debe a que los miembros de la organización sienten que no los capacitan, no reciben reconocimientos de sus logros, y no trabajan en un espacio donde puedan brindar ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar la toma de decisiones en la organización.

En cuanto a la dimensión motivacional de acuerdo con Formanchuk (2008), se sabe que dependiendo de la motivación de los colaboradores la empresa puede ser exitosa o no, por lo cual motivar a otros es un desafío ya que repercute en el compromiso que ellos tienen con la organización. En el Instituto Cayetano Heredia no se han preocupado por lograr ese desafío por ello los colaboradores no se identifican con la empresa, no se sienten escuchados, no poseen actitudes positivas para favorecer la comunicación, y no ven oportunidades de desarrollo profesional.

La percepción de los colaboradores acerca de la cultura organizacional fue de un 62%, como menciona Gómez y Belkin (2002), esto se da cuando las autoridades se interesan sólo por alcanzar los resultados y no le dan importancia al esfuerzo y logros obtenidos de cada colaborador, haciendo que estos sean vistos como un recurso más y no sean reconocidos por sus habilidades.

Las dimensiones atención a los detalles, orientación hacia los resultados y orientación hacia el equipo son las más desfavorables, la falla más grave que se presenta es la mala comunicación entre las autoridades del instituto y los colaboradores, esto se origina cuando los colaboradores perciben que las autoridades solo se preocupan por obtener resultados, obligándolos a seguir normas y reglamentos sin darles participación y autonomía al momento de desarrollar sus funciones, por lo cual no poseen iniciativa en sus acciones (Gómez y Belkin, 2002).

En referencia a la dimensión atención a los detalles, se espera que los trabajadores tengan un alto nivel de precisión y análisis en sus actividades diarias, sin embargo, la mayoría de los trabajadores percibe que no existe calidez en la comunicación entre los miembros de la organización, por ello no pueden desenvolverse adecuadamente en sus funciones.

Una comunicación interna es baja cuando no genera una identificación por parte del colaborador hacia la empresa, también cuando se presentan débiles relaciones interpersonales, tal es así que Balarezo (2014), al referirse a la comunicación organizacional interna señala que el 56,67% de sus encuestados genera una poca identificación hacia la empresa por lo que afirmó que la organización ha descuidado este aspecto, generando futuros problemas al desarrollo organizacional.

Una cultura organizacional es favorable cuando sus valores y normas fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, según la investigación de Roca (2012) el 58% de los docentes encuestados señalan que la gestión universitaria se orienta predominantemente a las personas antes que al equipo y por esta razón las autoridades de la universidad están en función a interés de grupo mas no en el beneficio de todos sus colaboradores, es por ello que su cultura organizacional es caracterizada como desfavorable.

La comunicación interna incide en la cultura organizacional, pues la cultura determina las creencias y valores, pero solo podrá ser favorable mediante una comunicación eficaz, tal como lo dice Balarezo (2014), la comunicación interna influye directamente sobre la baja productividad y desarrollo organizacional, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Para concluir lo mencionado, la mayoría de los colaboradores del instituto no se sienten conformes con su trabajo, ya que no ven oportunidades de desarrollo, reconocimientos de logros, percibiendo una cultura escasa en valores que conlleva a una mala comunicación.

VI. Conclusiones

La gestión adecuada de la comunicación interna y la cultura organizacional en el Instituto Cayetano Heredia es fundamental para lograr que los colaboradores se sientan comprometidos con sus funciones dentro de la empresa y asimismo generen un ambiente apropiado de trabajo. Por ello al analizarlos se obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ Utilizando la prueba Rho de Spearman se comprobó que existe una correlación entre las variables comunicación interna y cultura organizacional (0.819). Para lograr el éxito en la relación comunicación-cultura organizacional es necesario establecer claramente políticas, objetivos, estrategias y planes de comunicación adaptados a cada organización, que definan dónde se dirige, porqué, cómo y en qué momento. Existe una indisoluble unión entre comunicación y cultura. La eficiencia, eficacia y efectividad que alcanzará una organización está en estrecha relación con la cultura de la misma. Los procesos comunicativos realizados en el interior del sistema están dirigidos a conseguir una estabilidad en la organización con vista a que se alcancen sus fines. Por medio de ellos se logra crear y mantener la cultura de la organización y la socialización de los miembros.
- ✓ Según la percepción de los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia, se obtuvo que la variable comunicación interna no es alta (56%), debido a que no hay un manejo efectivo de recursos humanos, hay una deficiencia en las relaciones interpersonales de los colaboradores, una falta de colaboración y compromiso, conllevando a que no se sientan parte de la organización, porque no ven perspectivas de crecimiento y oportunidades, esto trajo como consecuencias renuncias y creación de un sindicato que es conformado solo por algunos colaboradores que buscan el bienestar propio y no ven a la organización como un equipo, sino como un conjunto de unidades funcionales.
- ✓ Según la percepción de los colaboradores del Instituto Cayetano Heredia, se obtuvo que la variable cultura organizacional es desfavorable (62%), esto se debe a que las autoridades no invierten mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión, la visión y al momento de comunicarlos no lo hacen de la manera adecuada, por tal motivo no se logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa, mismo

que es muy importante debido a que tiene una influencia en el comportamiento de los trabajadores, un empleado motivado es más eficiente y trabajará mejor, lo cual permitirá aumentar la productividad.

VII. Recomendaciones

- ✓ Impulsar la mejora de la comunicación interna y cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia, por medio del diseño de estrategias acorde a la realidad y necesidades de la empresa.
- ✓ Brindar las herramientas necesarias para que se dé una adecuada comunicación, y esto conlleve a que los colaboradores se sientan bien, se relacionen adecuadamente y realicen sus labores de la mejor manera.
- ✓ Realizar actividades de integración, como almuerzos, celebraciones de cumpleaños y reuniones, donde participen todos los colaboradores, logrando que se conozcan mejor y existan buenas relaciones entre ellos.
- ✓ Las autoridades deben promover un ambiente de respeto, igualdad y de confianza informando correctamente todas sus acciones de forma clara y honesta, para que siempre exista una buena comunicación entre colaboradores y jefes inmediatos, esto conllevará a un mayor compromiso y eficiencia. corporativa
- ✓ Se debe poner atención en lo referente a premios y reconocimientos por el trabajo de los colaboradores, ya que fue una de las dimensiones más desfavorables, es importante que los pequeños logros sean reconocidos, así habrá una mejor motivación en el equipo de trabajo, y que se sientan parte importante de la organización.
- ✓ Debido a los cambios que se han presentado en la organización sin tomar en cuenta que la transformación cultural no es un proceso fácil, el personal no se encuentra alineado con los objetivos de la empresa, por lo cual es necesario enseñar el cómo se debe de llevar a cabo dicho cambio por medio de seminarios, talleres y capacitaciones; también se debe llevar a cabo la interacción mediante la constante comunicación con el personal y el reforzamiento de los conocimientos aprendidos. Además, el liderazgo y el trabajo en equipo también son factores claves para conseguir una cultura de calidad.

VIII. Referencias bibliográficas

- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Netbiblo.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (tesis de pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.
- Berceruelo, B. (2014). *Comunicación interna en la empresa: claves y desafíos*. Madrid, España: WoltersKluwer.
- Bridges, W. (2000). *The character of organizations: using junglan type in organizational development*. Pennsylvania: Consulting Psychologists Press.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Chiang, M. (2012). *Comunicación Interna - Dirección y Gestión de Empresas*. Málaga, España: Editorial Vértice.
- Chiavenato, I. (2004). *Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Cuajimalpa: McGraw Hill.
- Ciancio, A. (2016, 30 de diciembre). Consecuencias de la mala comunicación interna en una empresa. *Universia*. Recuperado de <http://noticias.universia.pr>
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. D.F México: Trillas.
- Fernández, J. y Hogan, R. (2003). El carácter de las organizaciones. *Journal of Business Strategy*, 38-39.

- Figuroa, L. (2015). *Relación entre cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una institución gubernamental* (tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Asunción, Guatemala.
- Formanchuk, A. (2008). *Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*. Argentina. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/>
- García, S. (2011). *Organización y Administración de Empresas, una visión práctica*, Madrid, España: Editorial ESIC.
- Gómez, L. y Belkin, D. (2002). *Administración*. España: Editorial MC Gran.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. (2007). *Elementos de Administración: un enfoque internacional*. México: Mc Graw Hill.
- Levy, C. (1990). *Evaluación del Personal*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lucas, M. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. España: Editorial Boch.
- Morales, F. (2001). *Herramienta estratégica de gestión para las empresas: comunicación interna*. Barcelona, España.
- Olmos, M. y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional* (tesis de pregrado), Universidad de la Sabana, Colombia.
- Reyna, L., Campos, E. y Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana. *Revista Raites*. Recuperado de <http://www.itc.mx/ojs/index.php/raites/index>
- Roca, S. (2012). *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Ron, M. (2015). *Propuesta de un modelo de comunicación interna como medio de mejora de la cultura corporativa con énfasis en la aplicación de los derechos laborales* (tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito, Ecuador.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3R Editores.

Anexos

Anexo N° 01
Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	2016-II			2017-I			2017-II			
	SEP	OCT	NOV	ABR	MAY	JUN	SEP	OCT	NOV	DIC
SEMINARIO DE TESIS I										
Revisión de literatura										
Planteamiento y estructura de la investigación										
Presentación de proyecto de investigación										
SEMINARIO DE TESIS II										
Ejecución de metodología										
Análisis y consolidación de la información										
SEMINARIO DE TESIS III										
Informe final del proyecto de investigación										
Presentación del informe final										

Anexo N° 02**Presupuesto**

N°	RUBROS	Especies	COSTO TOTAL	
1	MATERIALES	Impresiones, anillados, empastados	S/.	400.00
2	BUSQUEDA DE INFORMACION	Internet, biblioteca	S/.	200.00
3	PASAJES	Visitas, investigaciones, etc.	S/.	300.00
4	PUBLICACIONES	Copias de resultados	S/.	150.00
			S/.	1050.00

Anexo N° 03**ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL****INTRODUCCIÓN:**

El presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional y la comunicación interna. Le agradeceremos responder las preguntas con la mayor sinceridad posible. El cuestionario es personal y anónimo.

Edad: _____

Sexo: a) Femenino b) Masculino

Área de trabajo:

a) Docente b) Administrativa c) Recursos Humanos d) Logística f) Otro: _____

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de preguntas y declaraciones, marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

MA : Muy de acuerdo.

DA : De acuerdo.

I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

ED : En desacuerdo.

ME : Muy en desacuerdo.

Escala de comunicación interna

N.º	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	ESENCIAL					
1	La comunicación entre las autoridades del instituto educativo con los colaboradores es sincera.					
2	La comunicación entre colaboradores es sincera.					
3	Las autoridades del instituto educativo siempre están abiertas al diálogo.					
4	Los colaboradores siempre están abiertos al diálogo.					
5	Las autoridades del instituto educativo tienen una adecuada capacidad de negociación con los colaboradores.					
6	Los colaboradores tienen una adecuada capacidad de negociación con las autoridades del instituto educativo.					
	OPERATIVA					
7	Las autoridades del instituto educativo se relacionan con los colaboradores.					
8	Las autoridades del instituto educativo saben en qué momento conversar con los colaboradores.					
9	Los colaboradores se relacionan con las autoridades del instituto educativo oportunamente.					
10	Los colaboradores saben en qué momento conversar con las autoridades del instituto educativo.					
11	Los colaboradores se relacionan entre sí oportunamente.					
12	Los colaboradores saben en qué momento conversar con sus compañeros de área de trabajo.					
	ESTRATÉGICA					
13	Las autoridades del instituto educativo saludan cordialmente a los colaboradores.					
14	Las autoridades del instituto educativo inspiran confianza al hablar con los colaboradores.					
15	Las autoridades del instituto educativo saben escuchar.					
16	Los colaboradores se saludan con amabilidad.					
17	Los colaboradores saben escucharse entre ellos.					
18	Los colaboradores saben escuchar a las autoridades del instituto educativo					
	VALORATIVA					
19	Las autoridades del instituto educativo son ejemplo de honestidad.					
20	Las autoridades del instituto educativo son ejemplo de responsabilidad.					
21	Las autoridades del instituto educativo son ejemplo de puntualidad.					
22	Los colaboradores son ejemplo de honestidad.					
23	Los colaboradores son ejemplo de responsabilidad.					
24	Los colaboradores son ejemplo de puntualidad.					
	MOTIVACIONAL					
25	Las autoridades del instituto educativo motivan a los colaboradores a capacitarse.					
26	Las autoridades del instituto educativo motivan a los colaboradores dándoles reconocimientos de sus logros.					
27	Las autoridades del instituto educativo motivan a los colaboradores para mejorar la práctica de sus funciones.					

28	Los colaboradores se motivan entre sí para capacitarse.					
29	Los colaboradores se motivan entre sí para realizar sus logros.					
30	Los colaboradores se motivan entre sí para mejorar la práctica de sus funciones.					
	APRENDIZAJE					
31	Las autoridades del instituto educativo tienen en cuenta la opinión de sus colaboradores.					
32	Los colaboradores son aceptados por su grupo de trabajo, independientemente de su posición política.					
33	Los colaboradores integran grupos para defender intereses individuales.					
34	Importa más los intereses de tu grupo de trabajo frente a los intereses de todos los colaboradores de la organización.					
35	El grupo de trabajo valora los aportes de los colaboradores.					
36	Los colaboradores se apoyan para lograr los objetivos de la empresa.					
	INTELIGENCIA					
37	Las autoridades del instituto educativo resuelven los problemas de manera apropiada.					
38	Los colaboradores resuelven los problemas de manera apropiada.					
39	Las autoridades del instituto educativo reconocen los logros de los colaboradores.					
40	Los colaboradores reconocen los logros de sus colegas.					
41	Las autoridades del instituto educativo reconocen cuando los colaboradores tienen la razón.					
42	Los colaboradores reconocen cuando un colega tiene la razón.					
	TOTAL					

Fuente: Formanchuk, A. (2008). *Comunicación Interna: siete dimensiones de intervención para aportar valor*.

Escala de cultura organizacional

N.º	DECLARACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGO					
1	Los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo son claros, por tanto, sé lo que se espera de mí.					
2	En mi trabajo, siento que puedo desarrollar mis habilidades.					
3	En mi área de trabajo, se toleran errores creativos ocasionales.					
4	En mi área, el trabajo está bien organizado.					
5	Usualmente me siento presionado para cumplir las metas y objetivos institucionales.					
6	Tengo suficiente oportunidad para mi desarrollo profesional.					
	ATENCIÓN A LOS DETALLES					
7	Existe calidez en la comunicación entre las autoridades del instituto educativo y los colaboradores.					
8	Las autoridades del instituto educativo demuestran dominio administrativo y conocimiento de sus funciones.					
9	Las autoridades del instituto educativo toman decisiones con la participación de los colaboradores.					
10	Existe calidez en la comunicación entre colaboradores.					
11	Los compañeros de trabajo, en general, estamos dispuestos a ayudarnos entre nosotros.					
12	Estoy satisfecho con los procedimientos disponibles para resolver los reclamos de los colaboradores.					
	ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS					
13	Las autoridades de la institución educativa permiten a los colaboradores un alto nivel de iniciativa.					
14	Las autoridades de la institución educativa obligan a los colaboradores a seguir normas y reglamentos preestablecidos.					
15	Las autoridades de la institución educativa se rehúsan a explicar sus acciones.					
16	Las autoridades de la institución educativa están dispuestas a hacer cambios.					
17	Las autoridades de la institución educativa comparten la autoridad con un grupo de colaboradores.					
18	Las autoridades de la institución educativa permiten trabajar con autonomía a los colaboradores.					
	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS					
19	Las autoridades de la institución educativa toman decisiones concretas.					
20	Las autoridades de la institución educativa defienden los derechos de solo un grupo de colaboradores.					
21	Las autoridades de la institución educativa se rodean de asesores para tomar decisiones.					
22	Las autoridades de la institución educativa promueven la división del gremio de colaboradores.					
23	Las autoridades de la institución educativa toman decisiones arbitrarias.					
24	Las autoridades de la institución educativa trabajan aisladamente de los colaboradores.					
	ORIENTACIÓN HACIA EL EQUIPO					
25	Las autoridades de la institución educativa defienden los derechos de todos los colaboradores.					
26	Las autoridades de la institución educativa defienden los derechos de los estudiantes.					

27	Las autoridades de la institución educativa promueven la participación de los colaboradores.					
28	Las autoridades de la institución educativa promueven el liderazgo en sus colaboradores.					
29	Las autoridades de la institución educativa toman decisiones consensuadas.					
30	Las autoridades de la institución educativa tienen el respaldo de los colaboradores.					
	AGRESIVIDAD					
31	Exijo mis derechos sin agresividad, pero con total seguridad de que mi petición es correcta.					
32	Si expresan agresividad, desagrado, decepción u otro sentimiento negativo hacia mí, respondo con descontrol diciendo o haciendo lo que no deseo o debo hacer.					
33	Si siento agresividad, desagrado, decepción y otros efectos negativos hacia alguien, le expreso lo que siento.					
34	Trato de mantener la cordura por más que otros me agredan.					
35	Respondo con agresividad cuando alguien me agrede.					
36	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
	ESTABILIDAD					
37	Los estudiantes reciben buen trato por parte de las autoridades de la institución educativa.					
38	Los estudiantes reciben buen trato por parte de los colaboradores.					
39	Los colaboradores son tratados bien, independientemente de su condición laboral.					
40	En la institución existen contratos específicos que considera condiciones especiales.					
41	El personal nombrado se cree dueño de la institución.					
42	Al personal contratado se le exige más para el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.					
	TOTAL					

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

Anexo N° 04

Juicio de expertos



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Camilo Giron, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciadas en Administración de Empresas**, titulado **"CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO CAYETANO HEREDIA, CHICLAYO 2016-2017"**, elaborado por las Bach. **MESTANZA AHUMADA ROCIO DEL MILAGRO Y UBILLUS CARBONEL MARIA FERNANDA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de mayo del 2017.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Camilo Giron", is written above a horizontal dashed line.

FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Nombre: Camilo Giron

Cargo Actual: Coordinador de Tesis - Esc. de Administr



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Roberto Anchorena R., mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de Licenciadas en Administración de Empresas, titulado "CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO CAYETANO HEREDIA, CHICLAYO 2016-2017", elaborado por las Bach. MESTANZA AHUMADA ROCIO DEL MILAGRO Y UBILLUS CARBONEL MARIA FERNANDA; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de mayo del 2017.



 FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Nombre: ROBERTO ANCHORENA ROGGERONI
 Cargo Actual: Docente FPOCEE



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, RAFAEL RAQUEL ACOSTA, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciadas en Administración de Empresas**, titulado **“CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO CAYETANO HEREDIA, CHICLAYO 2016-2017”**, elaborado por las Bach. **MESTANZA AHUMADA ROCIO DEL MILAGRO Y UBILLUS CARBONEL MARIA FERNANDA**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 09 de mayo del 2017.



FIRMA DEL JUEZ EXPERTO

Nombre: RAFAEL RAQUEL ACOSTA

Cargo Actual: COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN ADM. H. Y SE TI.