

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**“Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019”**

Por:

Manuel Angel Rojas Torres

Asesor:

Mg. José Tarrillo Paredes

**Tarapoto, junio 2020**

## DECLARACION JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

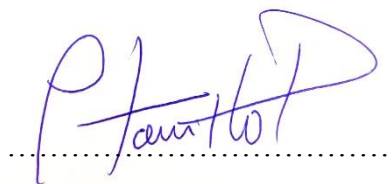
Yo, José Tarrillo Paredes, de la Facultad de Ciencias empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: “*Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019*”. Constituye la memoria que presenta el Bachiller Manuel Angel Rojas Torres, para aspirar el título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la Institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Morales, a los 19 días del mes de junio del año 2020.



Mg. José Tarrillo Paredes

Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal  
administrativo en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto  
2019

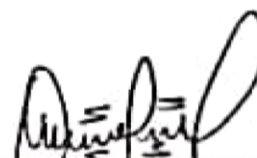
# TESIS

Presentada para optar el título profesional de Licenciado en  
Administración y Negocios Internacionales

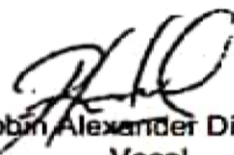
## JURADO CALIFICADOR



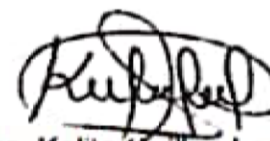
Mtro. Mario Manuel Siles Nates  
Presidente



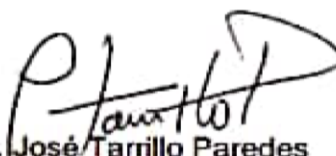
Mtro. José Joel Cruz Tarrillo  
Secretario



Mtro. Robin Alexander Díaz Saavedra  
Vocal



Mtra. Kelita Guillen Lopez  
Vocal



Mtro. José Tarrillo Paredes  
Asesor

Tarapoto, 19 junio de 2020

## **Dedicatoria**

A mi familia, por el apoyo moral y económico, brindado durante los años de mi vida universitaria y por ser aquellos me impulsaron a mejorar cada día.

## **Agradecimientos**

En primer lugar, mi agradecimiento a Dios, por concederme la vida y por la oportunidad de lograr culminar mi carrera profesional.

A la Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto, por brindarme los conocimientos necesarios para mi formación profesional y los valores impartidos durante estos años.

A la universidad Nacional de San Martín, por brindarme las facilidades para el desarrollo de la investigación.

## Tabla de Contenido

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1. Descripción de la situación problemática.....	12
1.2. Formulación del problema.....	13
1.2.1. Problema general.....	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3. Justificación de la investigación.....	14
1.4. Presuposición filosófica.....	16
1.5. Objetivos de investigación .....	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	18
2.1. Antecedentes de la investigación.....	18
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	18
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	19
2.2. Bases teóricas.....	20
2.2.1. Variable: Comunicación organizacional interna.....	20
2.2.2. Variable: Desarrollo organizacional.....	28
2.3. Marco conceptual.....	36
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1. Tipo de investigación.....	39
3.2. Diseño de investigación.....	39
3.3. Población y muestra.....	40
3.3.1. Población.....	40
3.3.2. Muestra .....	40

3.4. Hipótesis .....	41
3.4.1. Hipótesis general.....	41
3.4.2. Hipótesis específicos.....	41
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	42
3.7. Plan de tratamiento de datos .....	44
3.8. Confiabilidad y validez de los instrumentos .....	44
3.8.1. Confiabilidad de los instrumentos .....	44
3.8.2. Validación de los instrumentos.....	45
<b>CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>46</b>
4.1. Resultados .....	46
4.2. Contrastación de hipótesis .....	51
4.2.1. Hipótesis general.....	52
4.2.2. Hipótesis específica .....	53
4.3. Discusión.....	57
<b>CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>59</b>
5.1. Conclusiones .....	59
5.2. Recomendaciones .....	61
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>68</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia.....	69
Anexo 2: Matriz instrumental .....	71
Anexo 3: Instrumentos.....	74
Anexo 4: Validación de instrumentos.....	78
Anexo 5: Carta de autorización por parte de la Universidad Nacional de San Martín.....	98

## Tabla de tablas y figuras

Tabla 1.	La comunicación interna en las teorías administrativas	31
Tabla 2.	Definiciones de desarrollo organizacional	32
Tabla 3.	Descripción de datos sociodemográficos	45
Tabla 4.	Escala de la encuesta Comunicación interna y desarrollo organizacional	47
Tabla 5.	Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra	48
Tabla 6.	Confiabilidad de las variables Comunicación interna y Desarrollo organizacional	48
Tabla 7.	Validez según Juicio de Expertos	49
Tabla 8.	Análisis descriptivo de la variable Comunicación interna de los colaboradores de la universidad nacional de San Martín, Tarapoto 2019	50
Tabla 9.	Análisis descriptivo de Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019	51
Tabla 10.	Tabla cruzada entre Genero y Comunicación interna de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín	53
Tabla 11.	Tabla cruzada entre Tiempo de trabajo en servicio y Comunicación interna de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019	53
Tabla 12.	Tabla cruzada entre Genero y Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019	54
Tabla 13.	Tabla cruzada entre Tiempo de trabajo en servicio y Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019	55
Tabla 14.	Correlación entre Comunicación interna y Desarrollo organizacional	56
Tabla 15.	Correlación entre Comunicación interna y Cultura institucional	57
Tabla 16.	Correlación entre Comunicación interna y Liderazgo transformacional	58
Tabla 17.	Correlación entre Comunicación interna y Cultura colaborativa	59
Tabla 18.	Correlación entre Comunicación interna y la Misión/Visión	60
Tabla 19.	Correlación entre Comunicación interna y aprendizaje organizativo	61
Figura 1.	Circuito de la comunicación	28

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de consistencia	69
Anexo 2.	Matriz instrumental	71
Anexo 3.	Instrumentos	74
Anexo 4.	Validación de instrumentos (Juicio de Expertos)	78
Anexo 5.	Carta de autorización por parte de la empresa	98

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Tarapoto, y tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019. El alcance del estudio fue cuantitativo correlacional, de diseño no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 75 colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional de San Martín. Para la obtención de la información se utilizaron dos instrumentos que ayudaron a medir la comunicación interna y el desarrollo organizacional con el que cuentan los colaboradores. Para el análisis de la correlacional entre variables se aplicó el coeficiente de Rho de Spearman, el cual indica que si existe relación positiva entre comunicación interna y desarrollo organizacional. concluyendo a mayor nivel de Comunicación interna, el Desarrollo organizacional de los colaboradores aumentaran favorablemente, mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

Palabras claves: Comunicación interna, desarrollo organizacional, colaboradores, Institución

## **Abstract**

This research was developed in the city of Tarapoto, and its main objective was to determine the relationship between internal communication and organizational development in the administrative staff of the National University of San Martín, Tarapoto 2019. The scope of the study was quantitative correlational, non-experimental cross-sectional design. The population was made up of 75 employees from the administrative area of the National University of San Martín. To obtain the information, two instruments were used that helped to measure the internal communication and organizational development of the collaborators. For the analysis of the correlation between variables, the Spearman Rho coefficient was applied, which indicates that there is a positive relationship between internal communication and organizational development. concluding at a higher level of internal communication, the organizational development of employees will increase favorably, improving relationships between coworkers.

**Keywords:** Internal communication, organizational development, collaborators, Institution

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la situación problemática**

En los estudios modernos se ha logrado demostrar que la comunicación interna ejerce una influencia positiva en el logro de metas en las organizaciones. En el interior de las organizaciones, encontramos a los directivos y profesionales que en muchas ocasiones tienen objetivos y culturas distintas, diferentes con el contexto de la organización, lo que dificulta su entendimiento, por lo cual la comunicación eficaz es vital en toda empresa.

En el campo de la educación, la Organización Mundial de la Salud (OMS) promueve que las universidades desarrollen su entidad corporativa, una estructura y una cultura que promueva la salud con la participación de los colaboradores y los miembros activos de la entidad. Trabajar por la promoción de la comunicación interna y en consonancia con sus postulados, implica una acción decidida desde la comunicación interna con los empleados de las organizaciones que de una u otra forma hacen parte del proceso (Bustamante, 2012).

Las universidades son fuentes inagotables de información, y la gestión en estas instituciones son muy complejas, ya que existe muchos emisores y receptores interactuando entre sí. En las universidades, como sucede en otras organizaciones necesitan mantener activos los canales de comunicación para cumplir con sus objetivos organizacionales (Mira, 2013).

Quillatupa (2017) define a la comunicación interna como aquella que es desarrollada dentro de la organización con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes internos, es decir, los colaboradores de la organización, todo esto como respuesta a nuevas necesidades que tienen las organizaciones modernas, cuyo objetivo final es el de incrementar la eficacia del equipo humano, y al mantener una buena comunicación se conseguirá que los colaboradores se sientan parte de su organización, reduciendo incertidumbres, rumores, entre otros. (p.21).

En los albores del presente siglo las organizaciones están viviendo cambios muy importantes para asegurarse un lugar pertinente en la desafiante sociedad (Garbanzo, 2016). Son muchos los desafíos por los que atraviesan las organizaciones en general, por ello, y para ayudar a gestionar de manera adecuada los distintos procesos por los que transitan las organizaciones, nace como instrumento y proceso, el Desarrollo organizacional, el cual hace un énfasis en las personas y su relación con el ambiente laboral, el clima organizacional, la cultura, la productividad, el liderazgo, el desarrollo profesional, entre otros.

David (2014) manifiesta que el desarrollo organizacional es un proceso permanente de cambios que están planeados a partir de diagnósticos de situaciones reales, en el cual se utilizan estrategias, instrumentos y métodos que conlleven a la optimización en la interacción entre personas y grupos para lograr el perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos, incrementando la eficiencia de la organización y mejorando la salud de sus colaboradores. Por otro lado, Harris (2011) menciona que es la tendencia a mejorar las relaciones interpersonales como un medio para impulsar a la empresa.

El desarrollo organizacional ha llegado a ser el instrumento generador de cambio, ya que su fin es conseguir una mayor eficiencia organizacional, la cual es estos tiempos es indispensable, dado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional (Hernández, Gallarzo & Espinoza, 2011).

La presente investigación busca establecer la relación entre la variable comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

- ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

- ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

- ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

- ¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019?

## **1.3. Justificación de la investigación**

### **Relevancia social.**

El presente trabajo de investigación es de gran importancia, ya que, la comunicación organizacional interna es un factor que genera un gran impacto dentro las relaciones humanas, porque el ser humano por naturaleza necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de socialización y afecto. En ese sentido los resultados de la presente investigación representan un gran aporte tanto para la sociedad local como para la mejora de los procesos organizacionales en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín.

### **Relevancia teórica**

Con esta investigación se pretende corroborar la relación existente entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional. Así mismo, el objetivo es demostrar cómo puede verse afectado el desarrollo organizacional al no existir un canal eficiente de comunicación, que pueda transmitir el mensaje a todos los miembros de la organización, pues el éxito o fracaso de una organización es determinada exclusivamente por los colaboradores y directivos, ya que son ellos quienes definen y realizan los objetivos y estrategias de la organización. Por ello, es necesario identificar las principales barreras, limitaciones, patrones y canales mediante los cuales se puede transmitir el mensaje.

Justificación práctica: Los resultados que se obtengan nos permitirá analizar en qué medida la comunicación interna se relaciona con el desarrollo organizacional en los colaboradores administrativos de la universidad nacional de san Martín de Tarapoto, así mismo estos resultados nos permitirán buscar soluciones a los problemas administrativos que se vienen presentando.

La comunicación viene a ser un elemento fundamental en una organización ya que las personas que se encuentran dentro de ellas buscan relacionarse entre sí para poder satisfacer sus necesidades y tener un desarrollo libre y continuo. Es así, que la comunicación interna contribuirá en la mejora continua de los procesos organizacionales.

### **Relevancia metodológica**

A través de la presente investigación se busca medir el grado de relación que existe entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional, para lograrlo se ha considerado la metodología cuantitativa correlacional, y se ha utilizado instrumentos para medir cada variable, los mismos que están validados estadísticamente y por juicio de expertos, dichos instrumentos

están basados en función al contexto, realidad y operatividad de los colaboradores administrativos de la universidad nacional de san Martín Tarapoto.

#### **1.4. Presuposición filosófica**

La comunicación es un proceso complejo, por medio del cual el ser humano transmite un mensaje. Con respecto a ello la palabra de Dios nos brinda muchos consejos sobre cómo podemos comunicarnos de forma sabia.

En la biblia existen muchos consejos los cuales seguir si deseamos tener una buena comunicación y gozar de una buena interrelación con nuestro prójimo, ya estos nuestra familia, amigos o compañeros de trabajo. Uno de esos consejos es que estemos siempre prestos para oír, lentos para hablar y también lentos para enojarnos (Santiago 1:19)

Por otro lado, G. de White (1995) menciona que cuando utilizamos palabras ásperas y precipitadas podemos causar daño irreparable en las personas, romper las buenas relaciones ya sea en lo familiar, amical y hasta en lo laboral. También es importante que los medios de comunicación que se utilicen estén bien pensados y elaborados.

Finalmente, en Colosenses 3:23 se nos insta a que todo lo que hagamos, lo hagamos de buena gana, como sirviendo a Dios. Es decir, implica ya sea comunicándonos, estudiando, trabajando, debemos siempre hacer lo mejor, ya que cuando damos lo mejor, contribuye siempre para bien, y en el contexto laboral aún más, ya que cuando hacemos lo mejor, ayuda a una mejor interrelación entre compañeros de trabajo, y como resultado final en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **1.5. Objetivos de investigación**

##### **1.5.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos.**

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y la misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Antecedentes internacionales**

Balarezo (2014) realizó una investigación sobre la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive. El cual tuvo como objetivo identificar el problema latente, causas y efectos, de una propuesta que sirva como guía para que la organización pueda tomar decisiones pertinentes. La muestra estuvo conformada por 30 colaboradores de diferentes edades y áreas de la organización. Tipo de investigación correlacional. Conclusiones: la mala gestión de la comunicación interna en la empresa, está causando efectos negativos en la coordinación de las actividades dentro de la organización; la comunicación influye de forma directa sobre la baja productividad y el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, así como también en las actitudes de los trabajadores.

Peña, Sánchez & Fernández (2015) realizaron una investigación en la que analizan las estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. Su objetivo principal fue analizar las herramientas de comunicación interna de las empresas españolas líderes a nivel mundial: Inditex, Banco Santander y Telefónica, e identificar qué tipo de estrategias utilizan para gestionar la comunicación de la organización. La metodología utilizada fue el estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa. Conclusión: los sistemas de comunicación de estas compañías son las que fomentan conocimiento compartido, la cultura corporativa y la sinergia a través de la comunicación interna y externa, lo que beneficia a la marca.

Segredo, Garcia, López, León & Perdomo (2016) realizaron una investigación acerca de la comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones

en salud pública, el cual tuvo como objetivo determinar la comunicación como dimensión en el estudio del clima organizacional y las categorías que permiten su utilización en salud pública. se utilizó la metodología de revisión bibliográfica. Conclusión: los resultados demuestran que una adecuada gestión del cambio orientan al análisis de las personas que son parte de la organización, conduciéndolas con un enfoque sistémico; se considera que la definición de las categorías en la dimensión comunicación, contribuye a validar la misma para el estudio del clima organizacional en salud pública, en tanto, permiten además alentar a realizar más estudios y generar desarrollo en cuanto a las buenas relaciones interpersonales y la imagen de la organización.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Quillatupa (2017) realizó una investigación sobre la comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT. 2017, la cual tuvo como objetivo determinar el nivel de relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, de nivel relacional, y con diseño descriptivo-correlacional. La muestra estuvo conformada por 95 colaboradores. Conclusiones: existe correlación positiva y moderada entre las variables comunicación interna y el desarrollo organizacional, lo que indica que, la hipótesis general ha sido corroborada.

Por otro lado, Charry (2017) en su investigación sobre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional, tuvo como objetivo establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional. La investigación es de tipo mixta, porque se utilizó una metodología descriptiva-correlacional y focus group. Tuvo una muestra de 200 trabajadores, y se calculó a través del muestreo probabilístico de selección aleatoria simple. Conclusión: los resultados demostraron la existencia de una correlación significativa entre la gestión de la

comunicación interna y el clima organizacional, también se demostró que hay una relación significativa entre la comunicación interna y las 5 dimensiones de estudio del clima organizacional.

### **Nivel local**

Astete (2018) realizó una investigación acerca de la comunicación interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail, Tarapoto-San Martín. El cual tuvo como objetivo la de determinar la relación que existe entre las variables comunicación interna y la identidad laboral. La investigación fue de tipo correlacional de diseño no experimental de corte transversal, y su muestra estuvo conformada por 185 colaboradores. Conclusión: se demostró que no existe relación entre la comunicación interna y la identidad laboral, es decir, que la identidad laboral no tiene ninguna repercusión en la comunicación interna en los Supermercados la Inmaculada.

Por último, Rios (2017) realizó una investigación sobre la comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016, con el objetivo de establecer la relación entre la comunicación interna y el manejo de conflictos del personal. El tipo de investigación fue experimental, de diseño descriptivo correlacional, con una muestra de 179 colaboradores. Conclusión: Se determinó la existencia de una relación directa y significativa entre la comunicación interna y el manejo de conflictos.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Variable: Comunicación organizacional interna**

El considerado mayor filósofo de la administración del siglo XX, Peter Drucker, mencionó que el 60% de los problemas en las organizaciones se deben a una mala gestión de la comunicación

interna. Solo las compañías que asuman la responsabilidad de llevar una adecuada gestión de comunicación logran el éxito organizacional.

La comunicación es un factor determinante para el ser humano que ha ido evolucionando, e cual nos permite conocer otras culturas alrededor del mundo. En la actualidad experimentamos cambios continuos y de forma rápida. Todas las organizaciones se ven en la necesidad de utilizar la información como un medio que transmita ideas, pensamientos, sentimientos e información de forma rápida, en especial a sus colaboradores. Al respecto, García (2016) mencionó que recordemos siempre que la información que no se comparte pierde su poder.

El mayor objetivo de la comunicación organizacional es la de transmitir la información de forma oportuna y veraz al cliente interno, finalmente, comunicar a los colaboradores lo que la organización desea. Para lograr lo antes mencionado es necesaria la utilización de un conjunto de actividades interrelacionadas. Cardozo y Vásquez (2014) manifiesta que la calidad de la interacción en una organización se deben enviar mensajes organizados, para que los procesos de la comunicación interna se optimicen y estén planteadas estratégicamente.

La comunicación importante en toda compañía para poder crear y fortalecer su identidad corporativa, incrementar sus ventas, mantener su reputación empresarial, fomentar el sentido de pertenencia entre sus colaboradores, optimizar la productividad y transmitir los objetivos organizacionales. La comunicación es un canal aliado de toda compañía en momentos de crisis, ya que permite analizar y planificar las estrategias que se van a seguir (Berceruelo, 2016).

En toda empresa, el capital se potencia a través de una buena gestión de la comunicación, es decir, que la comunicación interna es un factor decisivo para el desarrollo organizacional. La comunicación empieza dentro de la organización. (Peña et al., 2015).

## **Objetivos y funciones de la comunicación.**

Según Gavidia & Gómez (2017) mencionan que es necesario que en la comunicación se potencie y ordene el flujo de la información, tanto en canales ascendentes, descendentes como horizontales; sensibilizar a los miembros de la empresa en los manejos de las herramientas de comunicación y poder ser instrumento de difusión a las directivas de la organización.

Yang, Saladrigas & Torres (2016) manifestaron que la comunicación busca reproducir en el interlocutor muchas representaciones relacionadas con el objetivo de la comunicación y los cambios de conductuales y actitudinales que el hablante desea que se produzcan o no en el interlocutor. El propósito de todo mensaje es regular la conducta, lograr que el otro piense o haga lo que su hablante desea. En eso se basa la persuasión y manipulación que el hablante puede ejercer en el oyente, la misma se relaciona con la edad y las relaciones de poder.

Por su parte, Oyarvide, Reyes & Montaña (2017) mencionan que la administración de la comunicación interna trata de optimizar el flujo de información-comunicación, las relaciones humanas, la dirección y sus trabajadores, para incentivar la participación, el fortalecimiento de los valores, un buen clima y el trabajo en equipo.

## **Elementos de la comunicación.**

Para Ríos (2017) una forma adecuada de circulación de la comunicación es de gran ayuda para favorecer la participación activa en cada una de las funciones que se realizan en la empresa, es por ello que se ha considerado los siguientes elementos:

- *Emisor (primer interlocutor)*: lo conforman las personas que identifican cierta información como consecuencia del conocimiento que tiene del mundo y asume el propósito de comunicar algo (conceptos, ideas, actitudes, sentimientos, etc.).

- *Receptor (segundo interlocutor)*: conformada por personas que están al otro lado del canal, percibiendo y recibiendo el mensaje, lo decodifican, ayudados por el conocimiento del código, y reconocen la información que quiso transmitir el primer interlocutor.
- *Código*: Es el sistema compuesto por signos, cuyo conocimiento habilita al emisor para representar y transmitir la información en el mensaje.
- *Canal*: es el medio a través del cual se conforman y materializan los signos de un mensaje.
- *Mensaje e información*: Es la información codificada, es decir, incluye la información.
- *Retroalimentación*: Es toda aquella información del retorno (feedback) que está conformado por las reacciones inmediatas o espontáneas del receptor ante el mensaje.

### **Dimensiones de la comunicación interna.**

Son los factores que conforman la comunicación organizacional, comunicación interna y externa. La comunicación interna es un instrumento de gestión estratégica que mantiene informado a los colaboradores acerca de la misión y visión, objetivos y metas de la organización, optimizando el flujo de información entre las diferentes áreas de trabajo y miembros de la organización (Oyarvide et al., 2017).

La comunicación interna implica a la estructura organizacional, donde circula la información de manera vertical, de la dirección hacia los empleados y viceversa, y horizontal, entre empleados del mismo rango, facilitando una comunicación dinámica y democrática. Estos tipos de flujos comunicativos se describen a continuación (Montoya y De la Rosa, 2014).

- **Comunicación descendente**: Esta comunicación es de estilo autoritario de liderazgo de administrador a subordinado. Por lo cual, la comunicación descendente tiene la función de informar, coordinar, motivar y estimular a los miembros de la organización, debido a su forma natural de emitir información y ordenes provenientes de la dirección. Los líderes de alto nivel de

la organización tienen que contar con una gran habilidad de liderazgo y autoridad para dirigir a los colaboradores sobre qué hacer y qué no hacer, para de esta forma garantizar el buen rendimiento y desarrollo en la organización.

- **Comunicación ascendente:** está referida a la comunicación de subordinado a administrador, permitiendo la participación del nivel base en la toma de decisiones. Aunque en la mayoría de las organizaciones no se percibe a la comunicación ascendente como un elemento fundamental sobre el clima laboral. Pero, la presencia de este flujo de comunicación es un indicador de la buena gestión del capital humano, estimulando a sus colaboradores que ayuden a la empresa a crecer.

- **Comunicación Horizontal:** Esta comunicación se da entre compañeros de la organización que poseen el mismo nivel jerárquico, que posee el derecho para expresarse de forma interna cultivando la amistad y afinidad de equipos. También, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral de manera eficiente, resolviendo los conflictos que pueden afectar a la organización.

- **Comunicación Diagonal:** En este tipo de comunicación se establecen contactos con personas de diferentes niveles jerárquicos o departamentos, es decir se da entre el nivel superior e inferior y las diferentes cadenas de mando, sin que entre ellos exista una relación de dependencia, su finalidad es de colaborar entre los miembros de la organización.



*figura 1: circuito de la comunicación.*

La comunicación en las organizaciones, se pueden dar de forma horizontal, diagonal o verticalmente. La comunicación horizontal es la que se da entre miembros de un mismo grupo o un mismo nivel. La comunicación diagonal es aquella que se practica entre los miembros de distintas áreas, a fin de colaborar entre los miembros de la organización. Por último, la comunicación vertical, se divide en dirección ascendente y descendente, la primera es aquella que fluye hacia un nivel superior del grupo, la segunda es aquella que fluye de un nivel del grupo más alto a un nivel más bajo. Por lo tanto, cada organización es única y tiene características propias

sobre el manejo del circuito de la comunicación que la diferencia de las otras, y dentro de sus sistemas organizativos es importante la comunicación interna (Segredo et al., 2016).

### *Barreras de la comunicación*

En la comunicación organizacional interna es importante que ésta fluya adecuadamente, sin embargo, existen factores que impiden que la misma funcione correctamente, distorsionando el mensaje y esto obstaculiza el objetivo.

En los espacios de interrelación de personas, se generan diversas formas de comunicación. En tal sentido, se pueden identificar dos tipos de barreras de la comunicación, las formales y las informales (Brandolini, González & Hopkins, 2009).

La comunicación formal: Es una forma de comunicación, la misma que está diseñada para ser transmitida a partir de reglas y estándares, que se dan a través de las fuentes y canales oficiales de la organización. También se considera como un intercambio oficial de información que se da entre los diferentes niveles de una estructura organizacional, la misma que es planificada de forma sistemática por la organización y se rige sobre las determinadas políticas organizacionales. En tanto que, utiliza la escritura como un medio de expresión, canales oficialmente establecidos y es más lenta que la informal, porque requiere del cumplimiento de normas.

La comunicación informal: es aquella en la que se abordan temas laborales y extra laborales, que no se transmite por los canales formales. Hace uso de canales no oficiales como: cafetería, conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, entre otros. Tiene la ventaja de transmitirse de manera más rápida que la formal. A su vez, puede generar malentendidos y rumores. Por eso es muy importante saber gestionar este tipo de comunicación, para no generar división en el grupo de colaboradores.

La retroalimentación: es un proceso elemental, el cual permite a los actores de la comunicación intercambiar y confirmar la efectividad de los mensajes emitidos (Oyarvide et al., 2017).

Los canales de la comunicación interna se utilizan para compartir mensajes con instrucciones de las labores que se desarrollan en la organización. La comunicación ascendente se utiliza como vehículo para la retroalimentación, terminando el ciclo de la comunicación descendente para garantizar que la información se codifique y decodifique correctamente (Sanchis & Bonavia, 2017). Es decir, la retroalimentación produce cambios positivos en la comunicación interna y reduce la distorsión de los mensajes entre subordinados y los altos mandos.

En las últimas décadas, las organizaciones han implementado herramientas de feedback para una comunicación efectiva. Peña et al., (2015) menciona que las herramientas de feedback están conformadas por encuestas y buzones de sugerencias, las que facilitan la difusión de los mensajes. Por otro lado, Dávila & Arceluz (2018) afirman que el canal directo como entrevistas para recoger las quejas y sugerencias directas del personal. Finalmente, García (2016) menciona que el éxito de la comunicación se logra a través de la tecnología, como sugerencia las intranets, correo electrónico, foros, líneas directas, messenger, entre otros. La utilización adecuada de dichas herramientas ayuda a potenciar la comunicación organizacional.

### **La comunicación en las teorías administrativas.**

En la presente tabla se presenta el rol que se le asigna a la comunicación dentro de las teorías Administrativas.

Tabla 1

*La comunicación interna en las teorías administrativas.*

<b>Autor</b>	<b>Teoría</b>	<b>Postulado</b>
Frederick Taylor	Teoría Científica	Para Taylor, la comunicación tiene su enfoque principal es encontrar un método para lograr una adaptación total del ser humano a la racionalidad de la organización.
Elton Mayo	Teoría Humanista	Elton Mayo plantea a la comunicación como medio para influir en el desarrollo y motivación de los colaboradores.
Abraham Maslow	Teoría del comportamiento	Maslow propone una perspectiva en la que el objetivo es facilitar las relaciones humanas a través de la comunicación en todas las direcciones, que involucre a todos los miembros de la organización.
Peter Drucker	Teoría Neoclásica (Gestión del conocimiento y aprendizaje)	Drucker, plantea un enfoque interpersonal, la cual fomenta la comunicación entre todos los niveles del organigrama de forma ascendente, descendente y horizontal, abarcando así todos los niveles jerárquicos de la organización, por lo que se lograra una comunicación efectiva.
Max Weber	Teoría Burocrática	Esta teoría realza la comunicación vertical descendente, como medio facilitador de una comunicación productiva y eficiente. Razón por la cual se considera a este tipo de comunicación como rígida.

Fuente: *Elaboración propia.*

### **2.2.2. Variable: Desarrollo organizacional.**

Existen diversas definiciones de autores en cuanto al término desarrollo organizacional. A continuación, las definiciones de diversos autores.

Tabla 2

*Definiciones de desarrollo organizacional.*

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Bennis, 1969	El DO es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende modificar las creencias, las actitudes, los valores y la estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos.
Koontz y O'Donnell, 1987	El DO es un método sistemático, integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa y está diseñado para resolver problemas que obstaculizan la eficiencia de las operaciones en todos los niveles.
Harris, 1990	Es la tendencia por destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar el crecimiento de la organización.
Burke, 1994	El DO es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.
Beckhard, 1996	El DO es un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto con el fin de incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la conducta.

Fuente: *Elaboración propia.*

En el mundo globalizado en que vivimos hoy en día, el desarrollo organizacional se convierte en una herramienta de respuesta rápida al cambio, es decir, en una táctica organizacional compleja que permite modificar las creencias, las actitudes, valores y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas (Hernández et al., 2011).

Pinto (2012) en el libro desarrollo organizacional, nos dice que es importante señalar que el DO es un proceso enfocado en la cultura y estructura de la organización, se adecua a las necesidades y capacidad de la organización en la cual se va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, sino que se implementa de acuerdo a las condiciones de la organización.

Así mismo, se puede utilizar el DO para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios organizacionales.

Según Linares, Segredo & Perdomo (2013) el desarrollo organizacional aborda temas de destino de la institución, identificación, motivación y satisfacción de los miembros de la organización, así como las mejoras en la institución, por lo que se le considera un instrumento por excelencia para la gestión del cambio en la organización.

Podemos definir al desarrollo organizacional como un proceso de conocer y cambiar las relaciones, la cultura y el desempeño de la organización. Está diseñado para mejorar los conocimientos, las habilidades y la efectividad de la empresa en aras de cumplir todos sus objetivos.

El desarrollo organizacional es más que hacer las cosas de otra manera, es poner en práctica la innovación en la organización. También se hace referencia al conjunto de cambios que enfrenta la organización a causa de la influencia del ambiente externo, un ajuste en los procesos o condiciones inherentes a la organización y su gente que afectan los resultados de la empresa. Pardo & Díaz (2015). El desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planteada y de proyección futura, que sirve para entender, modificar y desarrollar al personal para alcanzar la máxima efectividad y lograr cumplir los objetivos empresariales.

Zamora (2018) menciona que el desarrollo organizacional es un proceso que genera cambios positivos debido a que responde a las necesidades de las organizaciones y las conduce a los objetivos que estas se plantean alcanzar. La clave del desarrollo organizacional está en tener en cuenta la creatividad, motivación y compromiso de las personas que participan en ella. Por ello, algunos de los objetivos que persigue el desarrollo organizacional son: integrar la filosofía

institucional entre los colaboradores, promover el aprendizaje, brindar claridad y compromiso hacia los objetivos de la organización, los cuales favorecen la adaptación de las organizaciones en un entorno dinámico e incierto.

### **Dimensiones del desarrollo organizacional.**

- *Cultura organizacional*: Se define a la cultura organizacional como un conjunto de normas, valores y formas de pensar que conforman el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y que a la vez esta se convierte en su imagen de presentación al exterior como institución (Segredo, Garcia, Cabrera & Perdomo, 2017). La cultura organizacional es un marco de referencia para los miembros de la organización ya que da las pautas acerca de cómo las personas se deben conducir dentro de ella, transmite un sentimiento de identidad, refuerza la estabilidad del sistema social y facilita el compromiso con la organización; por ello decimos que la cultura es un vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización.

La cultura organizacional es producto de una construcción social que deriva de dos categorías esencialmente humanas, la comunicación y la actividad, los cuales dan sentido a las acciones y orientan el comportamiento de las personas que se desarrollan en el ámbito laboral. La cultura organizacional puede identificarse como un proceso, el cual es resultado del reflejo psicológico de las personas, ya que en el ambiente laboral las personas comparten sus valores costumbres, creencias y sus motivaciones, estos elementos que comparten entre si los colaboradores en su vivencia diaria vienen a formar la cultura de una organización (Serrate, Portuondo, Sánchez & Suárez, 2014).

La cultura es un aspecto que va adquiriendo mayor relevancia dentro de las organizaciones, ya que se ve influenciada por los continuos cambios del ambiente, que influyen en el comportamiento

interno de la empresa. Carrillo (2016) afirma que la cultura organizacional es un espacio orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los colaboradores en una organización para que puedan convivir en un ambiente armónico.

- *Liderazgo transformacional*: El liderazgo es la capacidad que tiene una persona de influenciar, guiar y organizar a un determinado grupo de personas, con el fin de conducirlos al alcance de objetivos comunes.

El liderazgo involucra desarrollar habilidades, promover la creatividad, la participación, la innovación y compromiso de todos los que integran la organización, con el propósito de trabajar juntos en la consecución de los objetivos planteados, de una manera eficiente y eficaz, asimismo, el liderazgo transformacional se caracteriza por que se sostiene en una visión de futuro, de valores, de capacidad de escucha. Un buen líder es visto como un guía, un entrenador, un colaborador que ayuda a las personas en las dificultades laborales que puedan tener, el cual motiva a sus seguidores a dar lo mejor de sí para cumplir con las metas que les hayan impuesto, inspirándolos hacia altos niveles de efectividad en el trabajo (Capa, Benítez & Capa, 2018).

Para Perilla & Gómez (2017) el liderazgo transformacional implica la formación de una relación de motivación y admiración mutuas que convierten a los seguidores en líderes y puede convertir a los líderes en agentes morales capaces de actuar a favor de todos. Esto implica la creación de un vínculo basado en la confianza, donde el líder busca optimizar el desarrollo y la innovación individual y grupal en la organización. Un líder es un agente que guía e impulsa el éxito organizacional a través del apoyo mutuo para la consecución de los objetivos.

- *La cultura colaborativa*: se basa en grupos de personas que trabajan y se apoyan entre sí para el logro de las metas y objetivos en común. La cultura colaborativa se aborda desde la

perspectiva de cultura organizacional ya que esta viene a ser el conjunto de modelos y patrones mediante los cuales se manifiestan los colaboradores. Este tipo de cultura se enfoca en crear un ambiente donde se compartan todos los conocimientos teóricos y prácticos que se van adquiriendo en el día a día, para que entre todos se vayan potenciando estos conocimientos y se pueda mejorar o corregir los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Para una empresa es importante tener una cultura colaborativa, ya que fomenta un buen clima laboral y mejora la productividad de la organización (Hernández et al., 2011).

- *Misión/ Visión*: Es la razón por la que existen las organizaciones, define principalmente cual es la labor que desempeña la institución en el mercado (Maragno, Souza & Lunkes, 2014) dice que la misión es la base para la elaboración de planes y tareas de trabajo. Es lo que diferencia a una organización de otra y resulta esencial para la formación de los objetivos y estrategias de la empresa. La misión sirve de orientación en el presente porque contiene el propósito que busca la organización a largo plazo, así como también sus valores, creencias y principios unidos a sus actividades organizacionales. Contar con una misión bien definida ayuda en el proceso de motivación entre la organización y sus colaboradores, dirigiendo los esfuerzos en una sola recta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales y lograr satisfacer las necesidades de los clientes externos.

La Visión, define las metas que se pretenden alcanzar en el futuro. Las metas tienen que ser realistas y alcanzables, ya que la visión debe tener un carácter inspirador y motivador. La visión conduce el futuro de la organización, nos brinda un panorama de lo que se quiere alcanzar a futuro y ayuda en la definición de los objetivos y las estrategias para conseguirlo.

- *Aprendizaje organizativo*: El aprendizaje organizativo es una ventaja competitiva que ayudada por la tecnología han hecho que las organizaciones sean más inteligentes y que se

desarrollen y adapten al mundo globalizado de hoy, sin embargo, esta ventaja solo puede darse si la organización plantea estrategias y modelos de aprendizaje que lleguen a todos los miembros (Rodríguez, 2016). Una organización que aprende es aquella que facilita y estimula la mejora continua, logrando alcanzar las expectativas requeridas con el entorno cambiante. También lo define como una herramienta que le permite a las organizaciones encontrar soluciones y fortalezas en sí mismas, permitiéndoles ser competentes y desarrollarse en el mercado.

El aprendizaje organizado crea valor en los miembros de la organización y permite que a través de ello se alcancen los objetivos planeados, porque un colaborador que conoce perfectamente sus labores será eficiente, sumado a ello el aprendizaje, el colaborador podrá obtener nuevas competencias y poder hacer una línea de carrera en la organización, el colaborador se sentirá motivado en su trabajo y será mayor productivo. El aprendizaje genera una adecuada cultura organizacional, ya que es un medio que permite al colaborador poder adaptarse a nuevas costumbre, creencias y valores (Yonso, Figueredo & Goyo, 2013).

Rodríguez & Gaírín (2015) definen al aprendizaje organizativo en términos de procesos de creación, retención y transferencia de conocimientos, que crea valor y potencializa el conocimiento personal de todos los miembros.

### **La comunicación interna como fuente del desarrollo organizacional.**

Las organizaciones hoy en día están viviendo cambios muy importantes para asegurarse un lugar pertinente en la desafiante sociedad, Garbanzo (2016) menciona que son muchos los desafíos por los que atraviesan las organizaciones en general, por ello, y para ayudar a gestionar de manera adecuada los distintos procesos por los que transitan las organizaciones, nace como instrumento y proceso, el desarrollo organizacional, el cual hace un énfasis en las personas y su relación con el

ambiente laboral, el clima organizacional, la cultura, la productividad, el liderazgo, el desarrollo profesional, entre otros.

Toda organización, continuamente se enfoca en obtener mejores resultados, de una forma eficaz y eficiente, y muchas veces se olvidan de las personas que hacen posible el éxito de la organización. De modo que, la comunicación con todos los colaboradores es fundamental en la motivación, el clima y el rendimiento para la obtención de las metas organizacionales.

En las organizaciones como sistemas sociales, uno de los componentes claves es el factor humano y su comportamiento de este, dado que son las personas las que efectúan los objetivos de la institución y la sociedad. Es aquí donde la comunicación juega un rol importante para mantener las buenas relaciones dentro de la organización.

La gestión moderna considera al DO como una de los principales elementos de progreso organizacional, identifica a la comunicación asertiva como una herramienta que permite el crecimiento personal, mantiene un flujo de información oportuna que permite la valoración de nuevas ideas para lograr que el colaborador se identifique con la empresa, permite la delegación ordenada de las responsabilidades, aumenta la productividad y mantiene motivado al colaborador Segredo (2016).

El desarrollo organizacional tiene como objetivo el cambio planeado de la organización en cuanto a sus necesidades exigencias o demandas, de esta forma, la atención se centra en las formas de acción de determinados grupos para mejorar las relaciones humanas, las relaciones entre grupos y el desarrollo de los equipos humanos, los factores económicos y de costos para una conducción exitosa (Linares et al., 2013). El desarrollo organizacional se enfoca en el lado humano de las organizaciones, es decir, en las personas que forman parte de ella, poniendo atención en que las

personas se relacionen en un ambiente de valores, clima armonioso y adquieran una identidad con la organización y se sientan motivados a dar lo mejor de sí.

Escudero, Delfín & Arano (2014) nos dicen que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio para poder lograr la adaptación y ser competitivos, es por esto que plantean un diseño e implementación del DO de forma integral, donde todos los miembros sin excepción de nadie tomen el lugar y la responsabilidad que le compete.

### **2.3. Marco conceptual.**

#### **Comunicación.**

Proceso en el cual se intercambian mensajes en los que intervienen un emisor y un receptor quien, a su vez, puede hacer las veces de receptor y emisor.

#### **Comunicación interna.**

Intercambio de mensajes que se da dentro de una organización y hace posible que los sujetos se integren y se reconozcan en los objetivos institucionales, motivándose e implicándose con ellos (Rodríguez & del Pino, 2017).

#### **Patrones de comunicación.**

Son medios de comunicación que se utilizan para proporcionar a los trabajadores mensajes con instrucciones y evaluación de los trabajos.

#### **Barreras para la comunicación.**

Son elementos que producen distorsión en los mensajes que se transmiten de un punto a otro.

#### **Retroalimentación.**

La retroalimentación es la interacción fluida entre el emisor y el receptor, permite garantizar que el mensaje fue recibido y compartido.

**Emitir.**

En la comunicación, expresar, exteriorizar, decir, hablar, pronunciar, dirigir.

**Desarrollo organizacional.**

El DO es una respuesta al cambio, que pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos planeados sean más competitivas, democráticas y saludables (Guízar 2011).

**Cultura Institucional.**

Conjunto de valores, normas, códigos, principios que permiten captar el talento, favorecer a la productividad y generar fuertes lazos.

**Liderazgo transformacional.**

Este tipo de liderazgo transforma a personas y organizaciones incidiendo en los valores, las emociones, la ética y los objetivos a largo plazo. Atiende a las necesidades de los seguidores y a una consideración individualizada que les proporciona empatía, apoyo y ayuda para desarrollar su potencial.

**Cultura colaborativa.**

Son las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

**Misión/ Visión.**

La misión afirma la intención de lo que se desea hacer a corto plazo. Por otro lado, la visión refleja las metas a largo plazo que tiene la organización.

**Aprendizaje organizativo.**

Es la adquisición de conocimientos de un conjunto de ellos, que poseen características, formación y aspiraciones comunes.

**Cambio.**

Implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con el objetivo de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios imperantes en el medio.

## CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

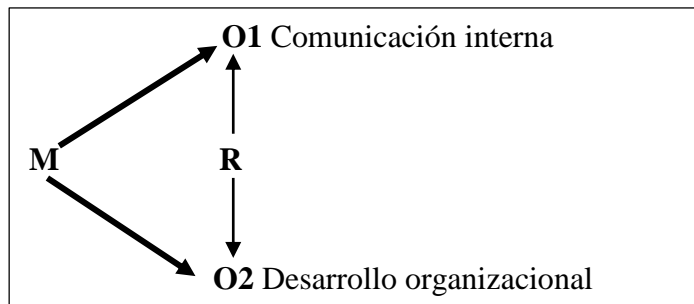
### 3.1. Tipo de investigación

El tipo de estudio es básico cuantitativo con enfoque correlacional, es decir, es de tipo concluyente, ya que tiene como objetivo describir algo, por lo general son las características o funciones del mercado (Malhotra Naresh, 2008) pues está en coherencia con el objetivo de establecer relaciones entre las variables comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín.

### 3.2. Diseño de investigación

La investigación tiene un diseño no experimental y de carácter transaccional o transversal, porque no hubo manipulación de las variables de estudio y los datos fueron recogidos en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

El diseño es el siguiente:



Donde:

M: Colaboradores pertenecientes a la Universidad Nacional de San Martín.

O1: Observación de la variable comunicación interna.

O2: Observación de la variable desarrollo organizacional.

R: Es la correlación entre variables.

### **3.3. Población y muestra**

#### **3.3.1. Población**

La población estuvo conformada por 75 colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional de San Martín.

#### **Criterios de inclusión:**

- Colaboradores del área administrativa.
- Colaboradores que lleven trabajando como mínimo 3 meses.
- Colaboradores con edad mínima de 26 años.

#### **Criterios de exclusión:**

- Colaboradores que se encuentren de vacaciones al momento de aplicar la encuesta.
- Colaboradores en su último mes de trabajo.
- Colaboradores de áreas diferentes a la administrativa.

#### **3.3.2. Muestra**

Para el cálculo de la muestra se utilizó el método no probabilístico, porque se está tomando al total de colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional de San Martín.

En la Tabla 3 se muestran los datos sociodemográficos de los encuestados, en cuanto al Género está con un 62.7% conformado por Femenino y un 33.7% por Masculino. En cuanto al grupo ocupacional tenemos un 82.7% son técnicos, seguido del 17.3% de universitarios. Por último, en cuanto al tiempo de trabajo en servicio tenemos que el 22.7% son de 4 a 6 años, seguido del 18.7% de 1 a 3 años y de 7 a 10 años.

Tabla 3

*Descripción de datos sociodemográficos*

Variable/dimensión		Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	28	33.7%
	Femenino	47	62.7%
Estado civil	29 años	49	37.7%
	46 años	48	36.9%
Grupo ocupacional	Técnica	62	82.7%
	Universitario	13	17.3%
Tiempo de experiencia laboral	1-2 años	6	8.0%
	3-5 años	17	22.7%
	6-10 años	19	25.3%
	11-20 años	16	21.3%
	más de 21 años	17	22.7%
	menos de 1 año	6	8.0%
	de 1 a 3 años	14	18.7%
Tiempo de trabajo en servicio	de 4 a 6 años	17	22.7%
	de 7 a 10 años	14	18.7%
	de 11-20 años	16	21.3%
	más de 21	8	10.7%
Total		75	100.0%

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín (2019)

### 3.4. Hipótesis

#### 3.4.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

#### 3.4.2. Hipótesis específicos

- Existe relación significativa entre comunicación interna y cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

- Existe relación significativa entre comunicación interna y liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.
- Existe relación significativa entre comunicación interna y cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.
- Existe relación significativa entre comunicación interna y misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.
- Existe relación significativa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnica de recolección de datos**

Se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de los datos (Bernal, 2010), el mismo que está conformado por 32 preguntas para medir la variable Comunicación interna y 32 preguntas para la variable Desarrollo organizacional.

#### **Instrumentos de recolección de datos**

Los instrumentos a utilizar han sido encontrados en la investigación Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima, SUNAT, 2017. El cual ha sido validado en Lima por Quillatupa (2017), el mismo que nos permite evaluar las variables comunicación interna y desarrollo organizacional.

Para la variable comunicación interna, el instrumento está basado en lo propuesto por GF Asesores, el cual consta de 32 ítems y nos permite evaluar (8) indicadores: Comunicación descendente (8), comunicación ascendente (6), Comunicación horizontal-diagonal (5), sobrecarga de información (4), distancia distribución física (2), comunicación defensiva (3), comprensión del

mensaje transmitido por el superior (2) e información sobre el desarrollo profesional del servidor (2). La encuesta está en escala de tipo Likert, y tiene cinco (5) valores, que van desde uno (1) como menor valor, hasta cinco (5) como máximo valor.

Para la variable desarrollo organizacional, el instrumento está basado en lo propuesto por Iker Ros Martínez de Lahidalga, el cual consta de 32 ítems y nos permite evaluar (14) indicadores: identificación con la organización (3), estructura organizativa (2), participación de los colaboradores en la toma de decisiones (1), relaciones interpersonales (2), estímulo al logro de metas institucionales (2), formación continua (2), confianza en la labor que realizan los colaboradores (2), cooperación mutua entre los colaboradores (5), fluidez de la comunicación (2), documentos alineados con la misión/visión (2), atención adecuada de la problemática de los usuarios (3), producción de conocimiento (2), actualización profesional especializada (2) y disponibilidad de información (2). La encuesta está en escala de tipo Likert, y tiene cinco (5) valores, que van desde uno (1) como menor valor, hasta cinco (5) como máximo valor.

Tabla 4

*Escala de la encuesta Comunicación interna y desarrollo organizacional*

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

*Fuente:* Encuesta realizada a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín (2019)

### **3.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de los datos**

Para el análisis de los datos recogidos en la presente investigación se utilizó el programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, versión 22.0 para Windows), el mismo que permitió analizar de manera confiable los datos recolectados.

### 3.7. Plan de tratamiento de datos

Para determinar el tipo de distribución de los datos de la muestra, se aplicó la prueba de normalidad. Dado que la muestra es de 75, se consideraron los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov. (Ver Tabla 5).

Tabla 5  
*Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Comunicación interna	,351	75	,000
Desarrollo organizacional	,245	75	,000
Patrones de comunicación	,283	75	,000
Barreras para la comunicación	,277	75	,000
Retroalimentación	,219	75	,000
Cultura institucional	,251	75	,000
Liderazgo transformacional	,257	75	,000
Cultura colaborativa	,246	75	,000
Misión/ Visión	,246	75	,000
Aprendisaje organizativo	,239	75	,000

*a. Corrección de significación de Lilliefors*

Fuente: Elaboración propia

### 3.8. Confiabilidad y validez de los instrumentos

#### 3.8.1. Confiabilidad de los instrumentos

Para medir el grado de confiabilidad de los instrumentos se utilizó el Alpha de Cronbach. La confiabilidad de los instrumentos es aceptable ya que la confiabilidad del instrumento para medir la variable Comunicación interna obtuvo un alfa de Cronbach de .875 y para la variable Desarrollo organizacional fue de .874 (Hernández, Fernández, and Baptista 2014, p.208). (Ver Tabla 6).

Tabla 6

*Confiabilidad de las variables Comunicación interna y Desarrollo organizacional*

<b>Variables</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Ítems</b>
Comunicación interna	.875	32
Desarrollo organizacional	.874	32

Fuente: Elaboración propia

### 3.8.2. Validación de los instrumentos

El proceso de validación de los instrumentos utilizados en la investigación se efectuó a través del juicio de expertos, de profesionales reconocidos como expertos cualificados para dar un juicio valorativo de los instrumentos elaborados. (Ver anexo 4).

Tabla 7

*Validez según Juicio de Expertos*

<b>Nombre del experto</b>	<b>Grado Académico</b>	<b>Año de experiencia</b>	<b>Rol actual</b>	<b>Título profesional</b>	<b>Institución que labora</b>
Miguel Salazar Hidalgo	Licenciado	10 años	Docente universitario	Licenciado	Universidad Nacional de San Martín
Clay Petter Cabrera Tuanama	Doctor	17 años	Docente universitario	Doctor	Universidad Nacional de San Martín
Miguel Angel Valles Coral	Ingeniero	16 años	Docente universitario	Ingeniero	Universidad Nacional de San Martín
Kelita Guillen Lopez	Maestro	10 años	Docente universitario	Maestro	Universidad Peruana Unión

*Fuente:* Elaboración propia

Las validaciones de los instrumentos fueron revisadas por tres juicios de expertos.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1. Resultados

Los resultados que se describen en este capítulo, muestran los niveles de las variables, niveles de sus dimensiones, niveles de las variables según la edad y el tiempo de trabajo, y por último las pruebas de hipótesis para responder a los objetivos.

En la Tabla 8 se muestra el análisis descriptivo de la variable Comunicación interna y sus Dimensiones aplicadas en la universidad nacional de San Martín, Tarapoto 2019. En cuanto a la variable de Comunicación interna se obtuvo un porcentaje alto el 50.7% que los encuestados respondió que a veces están de acuerdo con esta variable. En cuanto a las dimensiones de esta variable, tenemos como resultado que la primera dimensión “Patrones de comunicación” muestra en un porcentaje más alto de 49.3% del total de colaboradores están de acuerdo con esta dimensión; la segunda dimensión “Barreras para la comunicación” muestra en un porcentaje más alto de 63.1% de colaboradores está a veces se muestra de acuerdo con esta dimensión; en la dimensión “Retroalimentación” muestra en un porcentaje más alto de 40.0% de colaboradores casi siempre está de acuerdo con esta dimensión.

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable Comunicación interna de los colaboradores de la universidad nacional de San Martín, Tarapoto 2019*

Variable/ dimensión	Frecuencia	Porcentaje	
Comunicación interna	casi nunca	2	2.7%
	a veces	38	50.7%
	casi siempre	33	44.0%
	Siempre	2	2.7%
Patrones de comunicación	casi nunca	1	1.3%
	a veces	31	41.3%
	casi siempre	37	49.3%
Barreras para la comunicación	Siempre	6	8.0%
	casi nunca	25	33.3%

	a veces	39	52.0%
	casi siempre	8	10.7%
	Siempre	3	4.0%
	casi nunca	4	5.3%
Retroalimentación	a veces	26	34.7%
	casi siempre	30	40.0%
	Siempre	15	20.0%
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 9 se muestra el nivel de Comportamiento organizacional y sus dimensiones aplicados en los colaboradores de la Universidad Nacional de san Martín. En cuanto a la variable de compromiso organizacional en un porcentaje más alto de 42.7% de los encuestados respondió que casi siempre está de acuerdo con esta variable; en cuanto a las dimensiones de esta variable, la primera dimensión es “Cultura organizacional” muestra en un porcentaje más alto de 45.3% que está casi siempre de acuerdo con esta dimensión; en la dimensión “liderazgo transformacional”, en un porcentaje más alto de 44.0% evidencia estar a veces de acuerdo con esta dimensión; en la dimensión “Cultura colaborativa”, un porcentaje de 41.3% evidencia estar a veces de acuerdo con esta dimensión, en la dimensión “Misión/ Visión” un porcentaje de 44.0% a veces está de acuerdo con esta dimensión, finalmente en la dimensión “Aprendizaje organizativo” muestra en un porcentaje más alto de 41.3% de colaboradores muestra a veces estar de acuerdo con esta dimensión..

Tabla 9

*Análisis descriptivo de Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019*

<b>Variable/ dimensión</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	
Desarrollo organizacional	casi nunca	5	6.7
	a veces	31	41.3
	casi siempre	32	42.7
	siempre	7	9.3
Cultura organizacional	casi nunca	3	4.0

	a veces	28	37.3
	casi siempre	34	45.3
	siempre	10	13.3
	casi nunca	6	8.0
Liderazgo transformacional	a veces	33	44.0
	casi siempre	29	38.7
	siempre	7	9.3
	casi nunca	5	6.7
Cultura colaborativa	a veces	31	41.3
	casi siempre	30	40.0
	siempre	9	12.0
	nunca	1	1.3
Misión/ Visión	casi nunca	5	6.7
	a veces	33	44.0
	casi siempre	27	36.0
	siempre	9	12.0
	casi nunca	11	14.7
Aprendizaje organizativo	a veces	31	41.3
	casi siempre	24	32.0
	siempre	9	12.0
	<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>100.0</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

La Tabla 10 muestra la relación entre la Comunicación interna y el Género de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2019. Podemos observar que el 50.7% tanto de hombres como mujeres a veces está de acuerdo con esta variable y un 44.0% casi siempre está de acuerdo con ella, por su parte el género masculino muestra como porcentaje más alto de 21.3% que a veces está de acuerdo con esta variable, seguido de un 16.0% que casi siempre lo está, sin embargo en el género femenino se puede contemplar como porcentaje más alto de 29.3% que evidencian a veces estar de acuerdo con la variable de comunicación interna y un de 28.0% que

evidencian estar casi siempre de acuerdo con esta variable, y por ultimo como porcentaje mínimo se puede contemplar que un 2.7% casi nunca está de acuerdo y otro 2.7% siempre está de acuerdo.

Tabla 10

*Tabla cruzada entre Género y Comunicación interna de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín.*

Variable	Género						
	Masculino		Femenino		Total		
	N	%	N	%	N	%	
Comunicación interna	casi nunca	0	0.0%	2	2.7%	2	2.7%
	a veces	16	21.3%	22	29.3%	38	50.7%
	casi siempre	12	16.0%	21	28.0%	33	44.0%
	siempre	0	0.0%	2	2.7%	2	2.7%
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>37.3%</b>	<b>47</b>	<b>62.7%</b>	<b>75</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

La tabla 11 muestra la relación entre comunicación interna y tiempo de trabajo en el servicio de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019. Podemos observar que en un porcentaje más alto de 50.7 a veces está de acuerdo con esta variable que es comunicación interna seguido de un 44.3% que casi siempre está de acuerdo con esta variable y como porcentaje mínimo tenemos que un 2.7% siempre está de acuerdo con esta variable y otro 2,7% casi nunca lo está.

Tabla 11

*Tabla cruzada entre Tiempo de trabajo en servicio y Comunicación interna de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.*

Variable	Tiempo de servicio							Total	
	menos de 1 año	de 1 a 3 años	de 4 a 6 años	de 7 a 10 años	11-20	más de 1			
Comunicación interna	casi nunca	N	0	0	0	0	1	1	2
		%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	1.3%	1.3%	2.7%
	a veces	N	1	7	11	6	8	5	38
		%	1.3%	9.3%	14.7%	8.0%	10.7%	6.7%	50.7%

	casi	N	4	7	6	7	7	2	33
	siempre	%	5.3%	9.3%	8.0%	9.3%	9.3%	2.7%	44.0%
	Siempre	N	1	0	0	1	0	0	2
		%	1.3%	0.0%	0.0%	1.3%	0.0%	0.0%	2.7%
Total		N	6	14	17	14	16	8	75
		%	8.0%	18.7%	22.7%	18.7%	21.3%	10.7%	100.0%

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

La tabla 12 muestra la relación entre el Desarrollo organizacional y el Género de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, 2019. Podemos observar que el 42.7% tanto de hombres como mujeres casi siempre está de acuerdo con esta variable y un 41.3% a veces está de acuerdo con ella, por su parte el género masculino muestra como porcentaje más alto de 21.3% casi siempre está de acuerdo con esta variable, seguido de un 12.0% que a veces lo está y en menor porcentaje tenemos que un 1.3% siempre está de acuerdo y un 2.7% casi nunca lo está; sin embargo en el género femenino se puede contemplar como porcentaje más alto de 29.3% que evidencian a veces estar de acuerdo con la variable de comunicación interna y un de 21.3% que evidencian estar casi siempre de acuerdo con esta variable, y por ultimo como porcentaje mínimo se puede contemplar que un 4.0% casi nunca está de acuerdo y otro 8.0% siempre está de acuerdo.

Tabla 12

*Tabla cruzada entre Genero y Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.*

Variable	Genero								
	Masculino				Femenino		Total		
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Desarrollo organizacional	casi nunca	2	2.7%	3	4.0%	5	6.7%		
	a veces	9	12.0%	22	29.3%	31	41.3%		
	casi siempre	16	21.3%	16	21.3%	32	42.7%		
	Siempre	1	1.3%	6	8.0%	7	9.3%		

Total                    28   37.3%   47   62.7%   75   100%

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

La tabla 13 muestra la relación entre Desarrollo organizacional y tiempo de trabajo en el servicio de la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019. Podemos observar que en un porcentaje más alto de 42.7% casi siempre está de acuerdo con esta variable que es Desarrollo organizacional seguido de un 41.3% que a veces está de acuerdo con esta variable y como porcentaje mínimo tenemos que un 9.3% siempre está de acuerdo con esta variable y otro 6.7% casi nunca lo está.

Tabla 13

*Tabla cruzada entre Tiempo de trabajo en servicio y Desarrollo organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.*

Variable		Tiempo de trabajo en servicio							
		menos de 1 año	de 1 a 3 años	de 4 a 6 años	de 7 a 10 años	11-20 años	más de 21 años	Total	
Desarrollo organizacional	casi nunca	N	0	0	3	1	1	0	5
		%	0.0%	0.0%	4.0%	1.3%	1.3%	0.0%	6.7%
	a veces	N	0	6	8	6	6	5	31
		%	0.0%	8.0%	10.7%	8.0%	8.0%	6.7%	41.3%
	casi siempre	N	6	7	5	6	6	2	32
		%	8.0%	9.3%	6.7%	8.0%	8.0%	2.7%	42.7%
	siempre	N	0	1	1	1	3	1	7
		%	0.0%	1.3%	1.3%	1.3%	4.0%	1.3%	9.3%
	Total	N	6	14	17	14	16	8	75
		%	8.0%	18.7%	22.7%	18.7%	21.3%	10.7%	100.0%

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

## 4.2. Contrastación de hipótesis

### *Regla de decisión*

-Si el p valor es  $> 0.05$  se acepta la Hipótesis Nula ( $H_0$ ).

-Si el p valor < 0,05 se rechaza la Hipótesis Nula, por lo tanto, se acepta la Hipótesis Alternativa (H<sub>1</sub>).

#### 4.2.1. Hipótesis general

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y Desarrollo organizacional en los colaboradores de la Universidad nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y Desarrollo organizacional en los colaboradores de la Universidad nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Tabla 14

*Correlación entre Comunicación interna y Desarrollo organizacional*

	Desarrollo organizacional		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.313**	.006	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 14 se presenta la relación entre Comunicación interna y el Comportamiento organizacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Mediante el análisis estadístico correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,313 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,000 (p-valor ≤ 0.05), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, la Comunicación interna se relaciona de forma positiva baja con el compromiso organizacional de los colaboradores. Indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el Desarrollo organizacional de los colaboradores aumentaran favorablemente, mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

#### 4.2.2. Hipótesis específica 1

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y Cultura institucional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y Cultura institucional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

Tabla 15

*Correlación entre Comunicación interna y Cultura institucional*

	Cultura institucional		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.279**	.015	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 15 se presenta la relación Comunicación interna y Cultura institucional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Mediante el análisis estadístico de correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,279 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,015 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la comunicación interna se relaciona de forma positiva baja con la cultura institucional de los colaboradores. Indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, la cultura institucional de los colaboradores aumentara logrando el involucramiento de todos los colaboradores mediante la comunicación interna en la cultura organizacional de la institución.

#### 4.2.3. Hipótesis específica 2

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y Liderazgo transformacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y Liderazgo transformacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

Tabla 16

*Correlación entre Comunicación interna y Liderazgo transformacional*

	Liderazgo transformacional		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.313**	.006	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 16 se presenta la relación entre Comunicación interna y Liderazgo transformacional de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, Mediante el análisis estadístico correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,313 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,006 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la comunicación interna se relaciona de forma positiva baja con el con el liderazgo transformacional de los colaboradores. Indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el liderazgo transformacional de los colaboradores aumentara logrando el empoderamiento de cada uno de ellos para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores a bien de la institución.

#### **4.2.4. Hipótesis específica 3**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y Cultura colaborativa de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y Cultura colaborativa de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

Tabla 17

*Correlación entre Comunicación interna y Cultura colaborativa*

	Cultura colaborativa		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.200**	.086	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 17 se presenta la relación entre Comunicación interna y cultura colaborativa de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019., Mediante el análisis estadístico correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,200 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,086 ( $p\text{-valor} \geq 0.05$ ), por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir, el clima organizacional tiene una relación positiva baja con el compromiso de continuidad de los colaboradores. Indicando que, a mayor nivel de comunicación interna, el nivel cultura colaborativa también aumentará logrando que el colaborador se sienta útil en la empresa y que sus conocimientos u/o aportes serán de bien para el desarrollo institucional.

#### **4.2.5. Hipótesis específica 4**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y la Misión/ Visión de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y la Misión/ Visión de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

Tabla 18

*Correlación entre Comunicación interna y la Misión/ Visión*

	Misión/ Visión		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.269**	.020	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 18 se presenta la relación entre Comunicación interna y la Misión/ Visión de los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019., Mediante el análisis estadístico correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,269 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,020 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la comunicación interna tiene una relación positiva baja con la Misión/Visión de Universidad Nacional de san Martín. Indicando que, a mejor nivel de Comunicación interna, el nivel de Misión/Visión también aumentará logrando que se sepa su propósito de labor en la institución.

**4.2.6. Hipótesis específica 5**

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre Comunicación interna y aprendizaje organizativo en colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

**H<sub>1</sub>:** Si existe relación significativa entre Comunicación interna y aprendizaje organizativo en colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019.

Tabla 19

*Correlación entre Comunicación interna y aprendizaje organizativo*

	Aprendizaje organizativo		
	<i>Rho Spearman</i>	<i>p-valor</i>	<i>N</i>
Comunicación interna	.314**	.006	75

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

*Fuente:* Encuesta a los colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín, 2019

En la Tabla 19 se presenta la relación entre Comunicación interna y aprendizaje organizativo en colaboradores de la Universidad Nacional de San Martín 2019. Mediante el análisis estadístico correlacional de Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,314 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,006 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, la comunicación interna tiene una relación positiva baja con el aprendizaje organizativo de los colaboradores. Indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el nivel de Aprendizaje organizativo también aumentará logrando que el colaborador logre crear, retener, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización.

### **4.3. Discusión**

De acuerdo al análisis realizado sobre Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín; se alcanzó a identificar que el 50.7% tanto de hombres como mujeres a veces está de acuerdo con la comunicación interna que se viene desarrollando dentro de la institución universitaria esto evidencia que no hay una buena comunicación entre los miembros del área administrativa, lo cual conlleva a que los objetivos que tengan planeados no se concreten en su totalidad, ocasionando además falencias en el desarrollo organizacional que busca alcanzar.

Los problemas con la comunicación interna que presenta la Universidad Nacional de San Martín con el paso del tiempo generaran estragos desorientación y dificultades de alineamiento del personal con las estrategias corporativas que se han planteado, además a esto se le suma la carencia de apoyo y compromiso, dificultades en el traspaso de información, deterioro del clima laboral, etc. porque la comunicación es sumamente esencial en las organizaciones y sin ella a pesar de que la institución tenga excelentes planes simplemente no se van a cumplir en su totalidad o como la gerencia lo espere porque el soporte de un buen grupo es la constante interacción efectiva.

## CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

Mediante el análisis estimado de los resultados de la presente propuesta que lleva por título Comunicación interna y el desarrollo organizacional del personal administrativo en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto 2019.

Presenta las siguientes conclusiones en función a los objetivos del estudio realizado.

Con respecto al objetivo general de nuestra investigación, se encontró una relación significativa mediante el coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,313 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,000 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el Desarrollo organizacional de los colaboradores aumentaran favorablemente, mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.

Luego con respecto al primer objetivo específico, mediante el análisis estadístico Rho Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,279 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,015 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, la cultura institucional de los colaboradores aumentara logrando el involucramiento de todos los colaboradores mediante la comunicación interna en la cultura organizacional de la institución.

Luego con respecto al segundo objetivo específico, mediante el análisis estadístico Rho separan se obtuvo el coeficiente de 0,313 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,006 ( $p\text{-valor} \leq 0.05$ ), indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el liderazgo transformacional de los colaboradores aumentara logrando el empoderamiento de cada uno de ellos para cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores a bien de la institución.

Luego con respecto al tercer objetivo específico, mediante el análisis estadístico Rho Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,200 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,086 (p-valor  $\geq 0.05$ ), indicando que, a mayor nivel de comunicación interna, el nivel cultura colaborativa también aumentará logrando que el colaborador se sienta útil en la empresa y que sus conocimientos u/o aportes serán de bien para el desarrollo institucional.

El cuarto objetivo específico nos indicó, mediante el análisis estadístico Rho Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,269 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,020 (p-valor  $\leq 0.05$ ), indicando que, a mejor nivel de Comunicación interna, el nivel de Misión/ Visión también aumentará logrando que él sepa su propósito de labor en la institución.

Luego con respecto al quinto objetivo específico, mediante el análisis estadístico Rho Spearman se obtuvo el coeficiente de 0,314 (correlación positiva baja) y un p valor igual a 0,006 (p-valor  $\leq 0.05$ ), indicando que, a mayor nivel de Comunicación interna, el nivel de Aprendizaje organizativo también aumentará logrando que el colaborador logre crear, retener, transferir y utilizar el conocimiento dentro de una organización.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a la universidad nacional de San Martín fortalecer las conexiones de comunicación entre sus miembros del área administrativa, además de que los jefes promuevan el dialogo abierto con sus miembros, esto permitirá que exista una comunicación fluida y clara con cada uno de ellos, porque es bueno para un trabajador sentirse escuchado y comprendido por ellos, logrando así ligar lazos con cada empleado fomentando el desarrollo conjunto por un fin principal que toda organización e institución vela y persigue que es el cumplimiento de sus objetivos.

En los temas concernientes al desarrollo organizacional, recomendamos a la universidad poner énfasis en las dimensiones que se ha evaluado.

Para la primera dimensión de desarrollo organizacional que es cultura organizativa se le recomienda fortalecer los valores, principios, procedimientos, normas ya conductas que comparten los colaboradores entre sí, mediante el empleo de talleres que refuercen estos lazos.

En cuanto al liderazgo transformacional se recomienda que los jefes directos y alternos que busquen ganarse la confianza de sus miembros, interesarse por ellos y entenderlos porque no siempre se tiene en cuenta la parte emocional del trabajador y es allí donde los jefes deben tallar si desean un personal comprometido.

En cuanto a la cultura colaborativa se recomienda fortalecer más la comunicación entre cada uno de sus miembros, permitir el aporte de ideas sin cánones estrictos, de tal manera de que las metas puedan ser incluso mejores de las que se planeaban alcanzar porque el diálogo abierto incita a que se den mejores alternativas y soluciones.

En cuanto a la dimensión de Misión y Visión se recomienda a la institución lograr que cada colaborador del área directiva sepa cuál es su propósito y cuanta importancia tiene su labor dentro de la organización.

Por último, en cuanto a la dimensión de aprendizaje organizativo se recomienda a la institución fomentar el trabajo en equipo y la motivación constante para adaptarse a los cambios que actualmente se vienen presentando además debe promover el desarrollo profesional en grupo brindándoles capacitaciones, especializaciones para que tengan un personal altamente calificado.

## REFERENCIAS

- Astete, F. (2018). Comunicación interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail, Tarapoto – San Martín.
- Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional.
- Berceruelo Gonzáles, B. (2016). Comunicación empresarial.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. In Pearson Educación, Colombia (Vol. 3).
- Brandolini, A., González, M., & Natalia Hopkins. (2009). Comunicación Interna (Vol. 6).
- Bustamante, E. (2012). La promoción de la salud desde la comunicación interna. RCYS Revista de Comunicación y Salud, 2, 1. Retrieved from <http://www.revistadecomunicacionysalud.org/index.php/rcys/article/view/34/47>
- Capa, L. B., Benítez, R. M., & Capa, X. R. (2018). El liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. Universidad y Sociedad, 10(2), 273–284.
- Cardozo, S., & Vasquez, M. (2014). Herramienta de comunicación interna en la Universidad de Los Andes, Trujillo. Visión Gerencial, (1), 63–80. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545896003>
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. Revista Digital FCE UNLP, 13.
- Charry, H. (2017). Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional. Repositorio de Tesis - UNMSM, 162. Retrieved from <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6743>

- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, N° 1, 1(1).
- Garbanzo G. (2016). Crises asystoliques syncopes convulsivantes. *Epilepsies*, 15(2), 67–87.
- Garbanzo Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67–87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción*, 32(7), 684-706.
- Gavidia, J., & Gómez, M. (2017). Diagnóstico de la Comunicación Interna en el Personal Administrativo de la Municipalidad Distrital de Santa 2016. Universidad Nacional del Santa.
- Guízar, R. (2011). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones (4a Edición). México.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. de J. (2011). Desarrollo Organizacional enfoque latinoamericano (Primera ed).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la Investigación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6a Edición).
- Linares, X., Segredo, A. M., & Perdomo, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 27(3), 288–295.
- Maragno, S., Souza, P., & Lunkes, R. (2014). Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 23(3), 467–483.
- Mira, J. J. (2013). La comunicación interna en el hospital. *Unidades Didácticas de La ENS*, 1–31.

- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). *Flujos de la Comunicación en Organizaciones Privadas de Tijuana. Razón y Palabra.*
- Oyarvide, H. P., Reyes, E. F., & Montaña, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. 3, 296–309.
- Pardo Enciso, C. E., & Díaz Villamizar, O. L. (2015). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70018-7)
- Peña, B., Sánchez, P., & Fernández, G. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Revista Opción*, (May 2016), 944–966.
- Perilla, L. E., & Gómez, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 95–108. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>
- Pinto Cristian, M. E. (2012). Desarrollo organizacional. In *Red Tercer Milenio* (Vol. 5). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2010v5n1.2536>
- Quillatupa, S. L. (2017). *Comunicación interna y desarrollo organizacional en la Gerencia de Reclamaciones de la Intendencia Lima.*
- Reina, & Valera. (1960). *Reina Valera. (1569).*
- Rios, C. (2017). *Comunicación interna y su relación con el manejo de conflictos del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín de la ciudad de Tarapoto año 2016. Universidad César Vallejo.*

- Rodríguez, D., & Gaírín, J. (2015). Innovación, Aprendizaje Organizativo y Gestión del Conocimiento en las Instituciones Educativas. *Educación*, XXIV (46), 73–90.
- Rodríguez Prieto, L. A. (2016). El aprendizaje y desaprendizaje en una organización: una herramienta en un mundo global.
- Rodríguez, Y., & del Pino, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Revista Cubana de Información y Comunicación*, 6, 1–31.
- Santos, D. (2013). Fundamentos de la comunicación. In *Choice Reviews Online* (1st ed., Vol. 44). <https://doi.org/10.5860/choice.44-0742>
- Segredo, A., Garcia, A., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2017). Título: Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *INFORIR*, 24, 86–99.
- Segredo, A., Garcia, A., López, P., León, P., & Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Horizonte Sanitario*, 16(1), 28. <https://doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. 17(1).
- Serrate Alfonso, A., Portuondo Vélez, Á. L., Sánchez Puigbert, N., & Suárez Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal Evaluation of organizational culture and its impact on the group effectiveness. *Ingeriería Industrial*, XXXV (1), 1815–5936.
- White, E. G. (1995). La voz: su educación y uso correcto. 338. Retrieved from [https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es\\_VEUC\(VSS\).pdf](https://egwwritings-a.akamaihd.net/pdf/es_VEUC(VSS).pdf)

- Yang, Y., Saladrigas, H., & Torres, D. (2016). El proceso de la comunicación en la gestión del conocimiento. Un análisis teórico de su comportamiento a partir de dos modelos típicos. *Revista Universidad y Sociedad*, 8, 2218–3620. <https://doi.org/10.1155/2015/901015>
- Yonso, M., Figueredo, C., & Goyo, A. (2013). El aprendizaje organizacional en las empresas editoras de medios impresos. Caso: Empresa “Al Dia Con La Noticia C.A.” *Teacs*, 6(13), 11–24.
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Revista Extrameña de Ciencias Sociales “ALAMENARA,”* (10), 87–109.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

<b>PROBLEMA GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre Comunicación Interna y el desarrollo	¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y desarrollo organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Comunicación Interna	<p align="center">TIPO DE ESTUDIO Básico Correlacional, Descriptivo</p> <p align="center">ÁREA DE ESTUDIO Ciudad de Tarapoto, Región San Martín</p> <p align="center">POBLACIÓN Y MUESTRA 70 colaboradores del área administrativa de la Universidad Nacional de san Martin, 2019</p> <p align="center">INSTRUMENTO: Cuestionario, Encuesta VALORACIÓN ESTADÍSTICA 95% confiabilidad</p>
<b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPOTESIS ESPECÍFICOS</b>	Desarrollo Organizacional	
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna y cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.	Existe relación significativa entre comunicación interna y cultura institucional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.		
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna liderazgo transformacional en el en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.	Existe relación significativa entre comunicación interna y liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.		

¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna y cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.	Existe relación significativa entre comunicación interna y cultura colaborativa en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.		
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna y misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.	Existe relación significativa entre comunicación interna y misión/visión en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.		
¿Cuál es la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019?	Determinar la relación que existe entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.	Existe relación significativa entre comunicación interna y aprendizaje organizativo en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín, 2019.		

*Fuente:* Elaboración propia

### Anexo 2: Matriz instrumental

Variables	Dimensiones	Indicadores	ítems	Categoría	Fuente de información	Instrumento	Valoración Estadística
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	<b>Patrones de comunicación</b>	Comunicación Descendente	ítem 1	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Universidad Nacional de San de Martín, 2019	Cuestionario, encuesta. Basado en el instrumento propuesto por GF Asesores. Año : 2003	Prueba del índice de correlación de Alpha de Cronbach y correlación de Pearson
			ítem 2				
			ítem 3				
			ítem 4				
			ítem 5				
			ítem 6				
			ítem 7				
			ítem 8				
		Comunicación Ascendente	ítem 9				
			ítem 10				
			ítem 11				
			ítem 12				
			ítem 13				
			ítem 14				
		Comunicación Horizontal - Diagonal	ítem 15				
			ítem 16				
			ítem 17				
			ítem 18				
			ítem 19				
	<b>Barreras para la comunicación</b>	Sobrecarga de información	ítem 20	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 21				
			ítem 22				
			ítem 23				
		Distancia distribución física	ítem 24				
			ítem 25				
		Comunicación Defensiva	ítem 26				
			ítem 27				
			ítem 28				
			ítem 29				

	<b>Retroalimentación</b>	Comprensión del mensaje transmitido por el superior	ítem 30	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
		Información sobre el desarrollo profesional del servidor	ítem 31				
			ítem 32				
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	<b>Cultura Institucional</b>	Identificación con la organización	ítem 1	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 2				
			ítem 3				
		Estructura organizativa	ítem 4				
			ítem 5				
		Participación de los colaboradores en la toma de decisiones	ítem 6				
	<b>Liderazgo Transformacional</b>	Relaciones interpersonales	ítem 7	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 8				
		Estímulo al logro de metas institucionales	ítem 9				
			ítem 10				
		Formación continua	ítem 11				
			ítem 12				
		Confianza en la labor que realizan los colaboradores	ítem 13				
			ítem 14				
	<b>Cultura Colaborativa</b>	Cooperación mutua entre los colaboradores	ítem 15	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 16				
			ítem 17				
			ítem 18				
		Fluidez de la comunicación	ítem 19				
			ítem 20				
	<b>Misión/Visión</b>	Documentos alineados con la misión/visión	ítem 21	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 22				
		Atención adecuada de la problemática de los usuarios	ítem 23				
			ítem 24				
			ítem 25				
			ítem 26				

Cuestionario, encuesta. basado en el instrumento propuesto por Iker Ros Martínez de Lahidalga  
Año : 2012

	<b>Aprendizaje Organizativo</b>	Producción de conocimiento	ítem 27	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre			
			ítem 28				
		Actualización profesional especializada	ítem 29				
			ítem 30				
		Disponibilidad de información	ítem 31				
			ítem 32				

*Fuente:* Elaboración propia

### Anexo 3: Instrumentos

#### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

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

Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Grupo ocupacional: \_\_\_\_\_

Tiempo de experiencia laboral: \_\_\_\_\_ Tiempo de trabajo en el servicio: \_\_\_\_\_

N°	DIMENSIONES / ÍTEMS	5	4	3	2	1
	<b>Dimensión 1: Patrones de comunicación</b>					
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.					
2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.					
3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención y expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.					
4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.					
5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llegan a través de mi superior inmediato.					
6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.					
7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.					
8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.					
9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)					
10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.					
11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.					

12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.					
13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.					
14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.					
15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/o Divisiones de Gerencia.					
16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.					
17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.					
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confianza.					
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.					
	<b>Dimensión 2: Barreras para la comunicación</b>					
20	Reenvió a mi superior inmediato toda la información que recibo.					
21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.					
22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.					
23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.					
24	Me salto los canales de formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.					
25	La distancia y la distribución de mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.					
26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.					
27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.					
28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.					
	<b>Dimensión 3: Retroalimentación</b>					
29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo lo haya entendido.					
30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.					
31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.					
32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.					

## CUESTIONARIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

Nº	DIMENSIONES / ÍTEMS	5	4	3	2	1
	<b>Dimensión 1: Cultura institucional</b>					
1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.					
2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.					
3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.					
4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicos.					
5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.					
6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.					
	<b>Dimensión 2: Liderazgo transformacional</b>					
7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.					
8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.					
9	El equipo directivo sabe cómo inspirar y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.					
10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.					
11	Nuestra organización tiene establecido de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.					
12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.					
13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.					

14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.					
<b>Dimensión 3: Cultura colaborativa</b>						
15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.					
16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.					
17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades y la búsqueda de soluciones colegiadas.					
18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.					
19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.					
20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.					
21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.					
<b>Dimensión 4: Misión/Visión</b>						
22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manualidades, circulantes, entre otros.) responden a la misión y visión.					
23	Los documentos institucionales, orientan educadamente el trabajo diario.					
24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes.					
25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.					
26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.					
<b>Dimensión 5: Aprendizaje organizativo</b>						
27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.					
28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externa y su potencial utilidad para la mejora interna.					
29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.					
30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.					
31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.					
32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.					

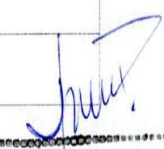
## Anexo 4: Validación de instrumentos

### LISTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

(Versión 1.1)

#### INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Construido		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Patrones de comunicación	1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.	✓		✓		✓		✓		
	2	La información relacionada con la misión, visión, valores de la organización, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		en la practica no se cumple
	3	La información relacionada a las metas del mes (Tiempo límite de tolerancia para atención y expedientes, entre otros) me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	4	La información relacionada con nuevos servicios de la Administración, me llega a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		deberia ser.
	5	La información relacionada con instrucciones de trabajo en la Organización, me llegan a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	6	Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		casi igual 1
	7	La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		= = 1; 6
	8	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	9	La comunicación en la Organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los directivos (Supervisores, Jefe de División, Gerente, etc.)	✓		✓		✓		✓		no se cumple transversal
	10	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi persona y mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	11	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.	✓		✓		✓		✓		lo optimo
	12	Comento sin restricciones los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	13	Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.	✓		✓		✓		✓		relacion
	14	Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.	✓		✓		✓		✓		
	15	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes supervisiones y/o Divisiones de Gerencia.	✓		✓		✓		✓		
	16	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros de la Gerencia.	✓		✓		✓		✓		

  
 U.C. Adm. Miguel Salazar Hidalgo  
 CLAD N° 10633

17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	✓	✓	✓	✓		
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confianza.	✓	✓	✓	✓		
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	✓	✓	✓	✓		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Barreras para la comunicación	20	Reenvió a mi superior inmediato toda la información que recibo.	✓		✓		✓		✓		
	21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	✓		✓		✓		✓		
	22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	✓		✓		✓		✓		
	23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	✓		✓		✓		✓		
	24	Me salto los canales de formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	✓		✓		✓		✓		
	25	La distancia y la distribución de mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	✓		✓		✓		✓		
	26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actuó defensivamente.	✓		✓		✓		✓		
	27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓		✓		
Retroalimentación	28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	✓		✓		✓		✓		
	29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo lo haya entendido.	✓		✓		✓		✓		
	30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	✓		✓		✓		✓		
	31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		
	32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	✓		✓		✓		✓		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

*[Firma]*  
 Lic. Adm. Miguel Salazar Hidalgo  
 CLAD N° 10833

LISTA DE EVALUACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Versión 1.1)

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Patrones de comunicación	1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	✓		✓		✓		✓		
	2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	✓		✓		✓		✓		
	3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	✓		✓		✓		✓		
	4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicos.	✓		✓		✓		✓		
	5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	✓		✓		✓		✓		
	6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.	✓		✓		✓		✓		
Liderazgo transformacional	7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	✓		✓		✓		✓		
	8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	✓		✓		✓		✓		
	9	El equipo directivo sabe cómo inspirar y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	✓		✓		✓		✓		
	10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	✓		✓		✓		✓		
	11	Nuestra organización tiene establecido de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	✓		✓		✓		✓		
	12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	✓		✓		✓		✓		
	13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	✓		✓		✓		✓		
	14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	✓		✓		✓		✓		
	15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.	✓		✓		✓		✓		

  
 Lic. Leon, María Gabriela Hidalgo  
 CLAD N° 10533

Cultura colaborativa	16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	✓	✓	✓	✓			
	17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades y la búsqueda de soluciones colegiadas.	✓	✓	✓	✓			
	18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	✓	✓	✓	✓			
	19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	✓	✓	✓	✓			
	20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	✓	✓	✓	✓			
	21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	✓	✓	✓	✓			

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Misión/ Visión	22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manualidades, circulantes, entre otros.) responden a la misión y visión.	✓		✓		✓		✓		
	23	Los documentos institucionales, orientan educadamente el trabajo diario.	✓		✓		✓		✓		
	24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes.	✓		✓		✓		✓		
	25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	✓		✓		✓		✓		
	26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	✓		✓		✓		✓		
Aprendizaje organizativo	27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	✓		✓		✓		✓		
	28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externa y su potencial utilidad para la mejora interna.	✓		✓		✓		✓		
	29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	✓		✓		✓		✓		
	30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	✓		✓		✓		✓		
	31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	✓		✓		✓		✓		
	32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	✓		✓		✓		✓		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo ( Habilidades Sociales )

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

*[Handwritten signature]*  
 Director General  
 Universidad de Cuenca  
 Cuenca, Ecuador



**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar el manejo de habilidades sociales, el mismo será aplicado a varios grupos de alumnos de 4° y 5° de secundaria de colegios particulares y estatales del cono este de la ciudad de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Lista de Habilidades Sociales**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: \_\_\_\_\_ Fecha actual: 13-11-19.

Nombres y Apellidos del Juez: MIGUEL ANGEL SALAZAR HIDALGO

Institución donde labora: UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTIN

Años de experiencia profesional o científica: 10 AÑOS.

  
-----  
**Lic. Adm. Miguel Salazar Hidalgo**  
**CLAD N° 10633**  
-----

Firma del Juez

LISTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

(Versión 1.1)

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

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

17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	/	/	/	/		
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confianza.	/	/	/	/		
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	/	/	/	/		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Barreras <sup>3</sup> para la comunicación	20	Reenvió a mi superior inmediato toda la información que recibo.	/	/	/	/	/	/			
	21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	/	/	/	/	/	/			
	22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	/	/	/	/	/	/			
	23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	/	/	/	/	/	/			
	24	Me salto los canales de formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	/	/	/	/	/	/			
	25	La distancia y la distribución de mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	/	/	/	/	/	/			
	26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.	/	/	/	/	/	/			
	27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	/	/	/	/	/	/			
	28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	/	/	/	/	/	/			
Retroalimentación	29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo lo haya entendido.	/	/	/	/	/	/			
	30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	/	/	/	/	/	/			
	31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	/	/	/	/	/	/			
	32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	/	/	/	/	/	/			

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo ( Habilidades Sociales )

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

LISTA DE EVALUACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

(Versión 1.1)

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Patrones de comunicación	1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	/		/		/		/		
	2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	/		/		/		/		
	3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	/		/		/		/		
	4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicos.	/		/		/		/		
	5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	/		/		/		/		
	6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.	/		/		/		/		
Liderazgo transformacional	7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	/		/		/		/		
	8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	/		/		/		/		
	9	El equipo directivo sabe cómo inspirar y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	/		/		/		/		
	10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	/		/		/		/		
	11	Nuestra organización tiene establecido de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	/		/		/		/		
	12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	/		/		/		/		
	13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	/		/		/		/		
	14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	/		/		/		/		
	15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.	/		/		/		/		

Cultura colaborativa	16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	/	/	/	/		
	17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades y la búsqueda de soluciones colegiadas.	/	/	/	/		
	18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	/	/	/	/		
	19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	/	/	/	/		
	20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	/	/	/	/		
	21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	/	/	/	/		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Misión/ Visión	22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manualidades, circulantes, entre otros.) responden a la misión y visión.	/		/		/		/		
	23	Los documentos institucionales, orientan educadamente el trabajo diario.	/		/		/		/		
	24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes.	/		/		/		/		
	25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	/		/		/		/		
	26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	/		/		/		/		
Aprendizaje organizativo	27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	/		/		/		/		
	28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externa y su potencial utilidad para la mejora interna.	/		/		/		/		
	29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	/		/		/		/		
	30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	/		/		/		/		
	31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	/		/		/		/		
	32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	/		/		/		/		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo ( Habilidades Sociales )

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?

SI

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?

SI

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?

SI ( )

NO

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?

SI

NO ( )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....



.....  
Firma del Juez  
Dr. Clay Petter Cabrera Tuanama  
DIRECTOR

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar el manejo de habilidades sociales, el mismo será aplicado a varios grupos de alumnos de 4º y 5º de secundaria de colegios particulares y estatales del cono este de la ciudad de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Lista de Habilidades Sociales**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: \_\_\_\_\_ Fecha actual: 11-11-19  
Nombres y Apellidos del Juez: Clay Peter Cabrera Tuanama  
Institución donde labora: UNSM  
Años de experiencia profesional o científica: 17 años

  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN  
OFICINA DE IMAGEN INSTITUCIONAL  
  
-----  
Dr. Clay Peter Cabrera Tuanama  
DIRECTOR  
Firma del Juez

## LISTA DE EVALUACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

(Versión 1.1)

### INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

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

**LISTA DE EVALUACIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

(Versión 1.1)

**INSTRUMENTO PARA FINES ESPECIFICOS DE LA VALIDACION DE CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)**

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Patrones de comunicación	1	En nuestra organización existe una idea compartida de lo que esta es. Todo el mundo sabe cuál es su finalidad y la función que cubre.	X		X		X		X		
	2	En nuestra organización, los colaboradores compartimos una misma visión de las necesidades de nuestros usuarios.	X		X		X		X		
	3	En nuestra organización, los procedimientos de trabajo están muy asentados.	X		X		X		X		
	4	En nuestra organización las relaciones entre sus integrantes tienden a ser jerárquicos.	X		X		X		X		
	5	En nuestra organización el equipo directivo y todas las personas que coordinan cualquier grupo de trabajo tratan de implicar y hacer participar a todos los trabajadores.	X		X		X		X		
	6	En nuestra organización se consulta mucho y se comparten las decisiones importantes.	X		X		X		X		
Liderazgo transformacional	7	El equipo directivo mantiene muy buenas relaciones con los colaboradores.	X		X		X		X		
	8	El equipo directivo es empático cuando el colaborador se encuentra en dificultades.	X		X		X		X		
	9	El equipo directivo sabe cómo inspirar y dar estímulo para que se realice bien el trabajo.	X		X		X		X		
	10	El equipo directivo se compromete con el resto de colaboradores a lograr las metas propuestas.	X		X		X		X		
	11	Nuestra organización tiene establecido de forma clara y consensuada un plan de formación continua que se ajusta a las necesidades de la organización.	X		X		X		X		
	12	El equipo directivo se preocupa de generar en la organización un aprendizaje y desarrollo profesional permanente.	X		X		X		X		
	13	El directivo suele delegar en otras personas la coordinación y les deja autonomía para hacer y deshacer.	X		X		X		X		
	14	Los colaboradores se sienten totalmente respaldados en su trabajo por parte del directivo y su equipo.	X		X		X		X		
	15	En esta organización el aprendizaje profesional se vive de forma conjunta.	X		X		X		X		

Cultura colaborativa	16	En nuestra organización los colaboradores suelen trabajar juntos en una tarea específica.	X		X		X		X	
	17	En esta organización se promueve en los colaboradores discutir abiertamente las dificultades y la búsqueda de soluciones colegiadas.	X		X		X		X	
	18	En esta organización la forma de trabajo más común suele ser en equipos.	X		X		X		X	
	19	En esta organización existen personas dispuestas a brindarte su apoyo cuando lo necesites.	X		X		X		X	
	20	En esta organización, los compañeros te dicen con honestidad lo que piensan sobre tu trabajo y el suyo.	X		X		X		X	
	21	En los grupos de trabajo de esta organización, me siento libre para expresar mis ideas y hay un profundo respeto por las opiniones.	X		X		X		X	

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Misión/ Visión	22	Los documentos institucionales (ROF en cuanto a las funciones de la Gerencia, Manualidades, circulantes, entre otros.) responden a la misión y visión.	X		X		X		X		
	23	Los documentos institucionales, orientan educadamente el trabajo diario.	X		X		X		X		
	24	Las prioridades en el trabajo se elaboran a partir de los problemas prácticos más urgentes.	X		X		X		X		
	25	En esta organización compartimos una idea bastante clara sobre las necesidades de nuestros usuarios y las respuestas que debemos darles.	X		X		X		X		
	26	Todos los meses solemos emplear un tiempo de reflexión a clarificar entre nosotros/as la forma de trabajar con los usuarios.	X		X		X		X		
Aprendiza je organizati vo	27	Nuestra organización reconoce fácilmente lo que está haciendo bien y pone especial cuidado en seguir haciéndolo.	X		X		X		X		
	28	Nuestra organización reconoce las buenas ideas y las buenas prácticas externa y su potencial utilidad para la mejora interna.	X		X		X		X		
	29	En nuestra organización se promueve la formación del colaborador.	X		X		X		X		
	30	En nuestra organización se promueve el aprendizaje del colaborador.	X		X		X		X		
	31	En nuestra organización estamos informados sobre todo lo que pasa en ella.	X		X		X		X		
	32	En nuestra organización se comparte información para resolver los problemas que se presentan en ella.	X		X		X		X		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

17	Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi supervisión.	X		X		X		X	
18	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confianza.	X		X		X		X	
19	La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.	X		X		X		X	

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Existe en el ítem alguna palabra que no es usual en nuestro contexto.

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

DIMENSIÓN	Nº	Ítems	Claridad <sup>1</sup>		Congruencia <sup>2</sup>		Contexto <sup>3</sup>		Dominio del <sup>4</sup> Constructo		Sugerencias
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
Barreras para la comunicación	20	Reenvió a mi superior inmediato toda la información que recibo.	X		X		X		X		
	21	Mi superior inmediato me brinda más información de la que puedo usar.	X		X		X		X		
	22	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.	X		X		X		X		
	23	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.	X		X		X		X		
	24	Me salto los canales de formales de la Organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.	X		X		X		X		
	25	La distancia y la distribución de mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.	X		X		X		X		
	26	En la Organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, actué defensivamente.	X		X		X		X		
	27	En la Organización, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.	X		X		X		X		
Retroalimentación	28	En la Organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras.	X		X		X		X		
	29	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo lo haya entendido.	X		X		X		X		
	30	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento estricto de sus órdenes.	X		X		X		X		
	31	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.	X		X		X		X		
	32	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato.	X		X		X		X		

<sup>1</sup> Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.

<sup>2</sup> El ítem tiene relación con el constructo (Habilidades Sociales)

<sup>3</sup> Todas las palabras del ítem son usuales en nuestro contexto

<sup>4</sup> El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

**1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?**

SI (X)

NO ( )

Observaciones: Muy de acuerdo

Sugerencias:

**2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?**

SI (X)

NO ( )

Observaciones: Si

Sugerencias:

**3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?**

SI ( )

NO (X)

Observaciones:

Sugerencias:

**4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?**

SI ( )

NO (X)

Observaciones:

Sugerencias:

**5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?**

SI (X)

NO ( )

Observaciones:

Sugerencias:

  
Firma del Juez

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar el manejo de habilidades sociales, el mismo será aplicado a varios grupos de alumnos de 4º y 5º de secundaria de colegios particulares y estatales del cono este de la ciudad de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Lista de Habilidades Sociales**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: \_\_\_\_\_ Fecha actual: 14-11-2019

Nombres y Apellidos del Juez: Miguel Angel Valles Corral

Institución donde labora: Universidad Nacional de San Martín

Años de experiencia profesional o científica: 16 años

  
Miguel Angel Valles Corral  
ING. SISTEMAS  
CIP. 65283

Firma del Juez

**INSTRUMENTO PARA LA VALIDEZ DE CONTENIDO  
(JUICIO DE EXPERTOS)**

El presente instrumento tiene como finalidad evaluar el manejo de habilidades sociales, el mismo será aplicado a varios grupos de alumnos de 4º y 5º de secundaria de colegios particulares y estatales del cono este de la ciudad de Lima Metropolitana, quienes constituyen la muestra en estudio de la validación del test titulado: **Lista de Habilidades Sociales**, el cual será posteriormente utilizado como instrumento de investigación.

**Instrucciones**

La evaluación requiere de la lectura detallada y completa de cada uno de los ítems propuestos a fin de cotejarlos de manera cualitativa con los criterios propuestos relativos a: **relevancia o congruencia con el contenido, claridad en la redacción, adecuación contextual y dominio del contenido**. Para ello deberá asignar una valoración si el ítem presenta o no los criterios propuestos, y en caso necesario se ofrece un espacio para las observaciones hubiera.

Juez N°: 4 Fecha actual: 13-11-19  
Nombres y Apellidos del Juez: Kelito Guillen Lopez  
Institución donde labora: UPeU  
Años de experiencia profesional o científica: 10 años

  
-----  
Firma del Juez

**CRITERIOS GENERALES PARA VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO  
DICTAMINADO POR EL JUEZ**

**1) ¿Está de acuerdo con las características, forma de aplicación (instrucciones para el examinado) y estructura del INSTRUMENTO?**

SI (  )

NO (  )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

**2) ¿A su parecer, el orden de las preguntas es el adecuado?**

SI (  )

NO (  )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

**3) ¿Existe dificultad para entender las preguntas del INSTRUMENTO?**

SI (  )

NO (  )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

**4) ¿Existen palabras difíciles de entender en los ítems o reactivos del INSTRUMENTO?**

SI (  )

NO (  )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

**5) ¿Los ítems del instrumento tienen correspondencia con la dimensión a la que pertenecen en el constructo?**

SI (  )

NO (  )

Observaciones:.....

Sugerencias:.....

  
-----  
Firma del Juez

**Anexo 5: Carta de autorización por parte de la Universidad Nacional de San Martín**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN**

**DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION**

**UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS**

**JR. MAYNAS NO 177 - TELEF. (042) 528596-123**

**TARAPOTO - PERÚ**

Tarapoto, 20 de Setiembre de 2017

**CARTA N° 667-2017-UNSM/DGA-URH**

Señor  
**MANUEL ANGEL ROJAS TORRES**

**Presente.**

**ASUNTO:** Autorización para realizar encuestas para Proyecto de Investigación  
**REF.** Exped. N° 3920/SG

Es grato dirigirme a usted, para saludarle cordialmente y a la vez manifestarle que se le autoriza el ingreso a este recinto universitario para realizar encuesta y Desarrollo del Proyecto de Investigación denominado, "Comunicación Interna y su relación con el clima Organizacional en el Personal Administrativo de la UNSM.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

 UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN  
Dirección General de Administración  
  
.....  
Sonia Eliza Peña Salazar PESA DE SOUSA  
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

 Archivo  
 Econ. Serie S.V./Luz