

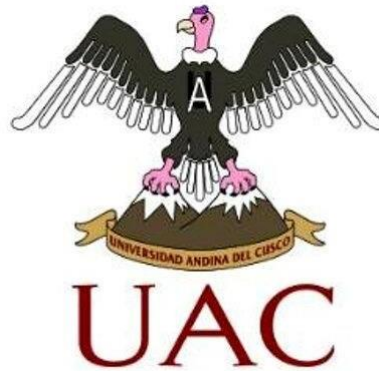


UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA
PARTICULAR SAN AGUSTÍN S.A.C. CUSCO-2019”

Tesis presentada por:

Bach. Ángel Christian Zárate Bonett

Para optar al Título Profesional
de Licenciado en Administración

Asesora: Lic. Belissa Fiorella Segundo Salazar

CUSCO- PERÚ

2019



PRESENTACIÓN

SEÑOR DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES DE LA UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO.

SEÑORES DICTAMINANTES:

En cumplimiento al Reglamento Específico de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, para optar al título de Licenciado en Administración, conforme a la ley universitaria vigente pongo a vuestra consideración la Tesis intitulada: “COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN AGUSTÍN S.A.C. CUSCO- 2019”.

Cualquier sugerencia u observación, será beneficiosa para incrementar mis conocimientos personales.

Bach. Ángel Christian Zárate Bonett



AGRADECIMIENTO

Expreso mi infinita gratitud a Dios, por darme la voluntad y fortaleza emocional para poder alcanzar este objetivo tan importante en mi formación profesional.

A mis padres porque me dieron el soporte moral y económico para continuar estudiando y poder culminar con este objetivo trazado, también por ser la fuente de cariño y apoyo incondicional que siempre estuvieron presentes en cada momento de mi vida universitaria.

A mi hermana por estar siempre presente en sus oraciones y alentarme para seguir adelante a pesar de las dificultades.

A la Universidad Andina del Cusco y a cada uno de los docentes por haberme impartido una educación académica profesional.

A mi asesora por haberme apoyado en todo momento para realizar esta tesis y a mis dictaminantes, por el apoyo que me brindaron en todo el proceso de la tesis.



DEDICATORIA

A Dios por siempre guiarme en cada paso que doy, por darme la fuerza mental y física para obtener este tan anhelado objetivo.

A mis padres Ángel y Carmen Rosa, quienes con su esfuerzo y dedicación me dieron la motivación para alcanzar este gran sueño.

A Carmen, mi hermana que siempre fue una fuente de motivación para poder cumplir con esta meta, por haberme acompañado y apoyado a lo largo de toda mi vida.



ÍNDICE

PRESENTACIÓN..... i

ÍNDICE.....ii

ÍNDICE DE TABLASvii

ÍNDICE DE FÍGURAS.....viii

RESUMENix

ABSTRACT..... x

CAPITULO I 1

INTRODUCCIÓN 1

1.1 Planteamiento del Problema 1

1.2 Formulación de Problema3

1.2.1 Problema general.3

1.2.2 Problemas específicos.....3

1.3 Objetivos de la Investigación.....4

1.3.1 Objetivo general.....4

1.3.2 Objetivos específicos.4

1.4 Justificación de la Investigación4

1.4.1 Relevancia social.4

1.4.2 Implicancias prácticas.....5

1.4.3 Valor teórico.5

1.4.4 Utilidad metodológica.....5

1.4.5 Viabilidad o factibilidad.5

1.5 Delimitación de la Investigación5

1.5.1 Delimitación temporal.....5

1.5.2 Delimitación espacial.....6

1.5.3 Delimitación conceptual.6

CAPITULO II..... 7

MARCO TEÓRICO.....7

2.1 Antecedentes de la Investigación..... 7



2.1.1 Antecedentes Internacionales..... 7

2.1.2 Antecedentes nacionales.9

2.1.3 Antecedentes locales. 11

2.2. Bases Teóricas 13

2.2.1 Comunicación. 13

2.2.2 Importancia de la Comunicación. 14

2.2.3 Funciones de la Comunicación. 16

2.2.4 Proceso de la Comunicación..... 18

2.2.5 Comunicación Organizacional..... 23

2.2.6 Comunicación Descendente..... 25

2.2.7 Comunicación Ascendente..... 27

2.2.8 Comunicación Horizontal. 28

2.3. Marco Institucional 29

2.3.1 Misión. 29

2.3.2 Visión..... 29

2.3.3 Organigrama. 30

2.4. Marco Conceptual..... 31

2.5. Variable..... 33

2.6. Conceptualización de la Variable 33

2.7. Operacionalización de la Variable 35

CAPITULO III..... 36

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 36

3.1. Tipo de Investigación..... 36

3.2. Enfoque de la Investigación..... 36

3.3 Diseño de la Investigación 36

3.4. Alcance de la Investigación 36

3.5. Población y muestra de la investigación..... 37

3.5.1 Población..... 37



3.5.2 Muestra. 37

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 37

3.7. Procesamiento de datos..... 37

CAPITULO IV..... 38

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN..... 38

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado 38

4.1.1. Presentación del instrumento 38

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado..... 39

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable comunicación organizacional 40

4.2.1 Comunicación organizacional descendente 40

4.2.2 Comunicación organizacional ascendente 45

4.2.3 Comunicación organizacional horizontal 50

CAPITULO V 57

DISCUSION 57

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos 57

5.2. Comparación crítica con la literatura existente..... 57

5.3. Limitaciones de estudio 59

5.4. Implicancias de estudio..... 59

CONCLUSIONES 60

RECOMENDACIONES 62

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 63

ANEXOS 65

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA 65

ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO..... 66

ANEXO 4: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS 68

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Conceptualización de la Variable.	33
Tabla 2. Operacionalización de variable.....	35
Tabla 3. Técnica e instrumento de recolección de datos.	37
<i>Tabla 4 Distribución de los ítems del cuestionario</i>	38
<i>Tabla 5 Descripción de la Baremación y escala de interpretación</i>	39
<i>Tabla 6 Estadísticas de fiabilidad</i>	40
Tabla 7 <i>Indicadores de la dimensión comunicación organizacional descendente</i>	40
Tabla 8 <i>Comunicación descendente</i>	43
Tabla 9 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación descendente</i>	44
Tabla 10 <i>Indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente</i>	45
Tabla 11 <i>Comunicación organización ascendente</i>	47
Tabla 12 <i>Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente</i>	49
Tabla 13 <i>Indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal</i>	50
Tabla 14 <i>Comunicación organizacional horizontal</i>	52
Tabla 15 <i>Comparación promedio de los indicadores de la comunicación organizacional horizontal</i>	53
Tabla 16 <i>Comunicación organizacional</i>	54
Tabla 17 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional</i>	56



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de la Comunicación.23

Figura 2. Comunicaciones Organizacionales.....25

Figura 4: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional descendente.....41

Figura 5: Comunicación descendente43

Figura 6: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación descendente.....44

Figura 7: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente.....46

Figura 8: Comunicación organizacional ascendente.....48

Figura 9: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente49

Figura 10: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal51

Figura 11: Comunicación organizacional horizontal52

Figura 12: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal.....54

Figura 13: Comunicación organizacional55

Figura 14: Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional.....56



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo: Describir cómo es la comunicación organizacional de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en Cusco- 2019, fue un estudio de tipo básico, que tiene un alcance descriptivo, enfoque cuantitativo, diseño no experimental; la población de estudio estuvo conformada por 22 colaboradores de la institución educativa, se utilizó la técnica de la encuesta con un cuestionario de 17 preguntas, las cuales fueron validados por expertos y por el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach, los resultados a los que se llegaron fueron los siguientes: en la institución educativa particular San Agustín S.A.C de la ciudad de cusco; se determinó que la aplicación de la comunicación organizacional se desarrolla a un nivel que es ni adecuado ni inadecuado con un promedio 2.86, cabe destacar que para poder extraer un mayor conocimiento de la investigación se tomaron en cuenta las dimensiones: comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, manifestando que la comunicación organizacional en la institución educativa presenta deficiencias detectadas en la comunicación organizacional.

Palabra claves: Comunicación organizacional, comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal.



ABSTRACT

The present research work aims to: Describe how the organizational communication of the collaborators at the Educational Institution Particular San Agustín S.A.C. in Cusco- 2019, was a basic type study, which has a descriptive scope, quantitative approach, non-experimental design; the study population was made up of 22 collaborators from the school, the survey technique was used with a questionnaire of 17 questions, which were validated by experts and by Cronbach's Alpha internal consistency index, the results reached were the following: at the particular educational institution San Agustín S.A.C in the city of Cusco; it was determined that the application of organizational communication is developed at a level that is neither adequate nor inadequate with an average of 2.86, it should be noted that in order to extract a greater knowledge of the research the dimensions were taken into account: downstream communication, upstream communication and horizontal communication, stating that organizational communication in the educational institution presents identified deficiencies in organizational communication.

Keyword: Organizational communication, downstream communication, upstream communication and horizontal communication.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

En los últimos años la comunicación organizacional es uno de los pilares fundamentales dentro de las organizaciones, desde el siglo XIX la visión empresarial se ha basado en paradigmas de la economía, la producción y la administración, siendo insuficientes para afrontar los nuevos retos que actualmente las empresas vienen teniendo (expansión de mercados, cambios constantes, globalización y competitividad).

La comunicación a nivel mundial se constituye como una herramienta estratégica para los procesos de retroalimentación en las relaciones de la organización con su entorno, la interacción con su cliente tanto interno como externo y la identidad con la institución, de esta manera se propicia un clima laboral óptimo y garantiza el buen desempeño de los colaboradores.

En el Perú la comunicación organizacional viene ganando forma, sin embargo las empresas están tomando mayor consideración de este tema, con el fin de poder cumplir con las metas y objetivos institucionales y personales considerando este tema como un instrumento de gestión interdisciplinaria, basándose en las interrogantes sobre la efectividad de su labor comunicacional en el personal de las empresas y los efectos que repercuten en el desempeño laboral, de esta forma la comunicación dentro de las empresas pasa de ser una alternativa de gestión a ser una necesidad institucional.

En la actualidad en la ciudad del Cusco vemos que algunas empresas e instituciones vienen aplicando técnicas y herramientas referentes a la comunicación organizacional, ya que esta ayuda a la integración de los colaboradores y a un mejor



desempeño laboral; sin embargo, algunas empresas no le prestan la debida importancia a este tema.

En la institución educativa particular San Agustín S.A.C. de la ciudad del Cusco, donde se brinda el servicio de educación a alumnos tanto de primaria como de secundaria, actualmente conforme a las actividades que se realizan, se ha observado que tienen dificultades comunicacionales, debido a que está constituida por diferentes áreas, donde cada colaborador asume sus funciones y se ve que la falta de medios, herramientas o actividades de comunicación entre los colaboradores, generan conflictos de información, ocasionando que dichas actividades sean deficientes.

En cuanto a la comunicación descendente, se observan deficiencias dentro de la institución que carecen de una línea de diálogo adecuada por parte de la dirección y la administración hacia los trabajadores de la institución educativa, ya que se observa que muchos de ellos no están debidamente informados sobre los objetivos y estrategias de la institución, así como se puede evidenciar que no reciben instrucciones adecuadas para el trabajo, el cual se manifiesta en un desarrollo inadecuado de sus funciones. También se aprecia que no se brinda información sobre prácticas y procedimientos donde se definen los lineamientos y reglamentos de la institución, igualmente se percibe que no se cuenta con una buena retroalimentación sobre el desempeño del trabajador, del mismo modo el adoctrinamiento, el cual se manifiesta en la falta de motivación y práctica de valores culturales de la institución.

Respecto a la comunicación ascendente se percibe que los colaboradores de la institución suelen resolver algunos temas referentes al trabajo cotidiano sin consultar con la administración y la dirección, de esta manera las áreas no están debidamente informadas sobre algunos problemas que se susciten dentro de la institución, ya que no



se comunican problemas y excepciones cuando se presente alguna desviación o anomalía en la institución, también se observa que no se toman en cuenta sugerencias que sirvan para mejorar y que brinden ideas para aumentar la calidad y la eficiencia, así mismo no se elaboran informes de desempeño e informes contables y financieros.

En cuanto a la comunicación horizontal se percibe que los colaboradores no suelen transmitir sus inquietudes o sugerencias entre ellos, en consecuencia, no existen soluciones de problemas interdepartamentales, y esto que genera que los miembros de cada área de la institución educativa no estén debidamente informados sobre el cumplimiento de sus funciones, por otra parte se observa que no existe una adecuada coordinación interdepartamental debido a que las áreas no transmiten mensajes que ayuden al cumplimiento de tareas, así mismo no se cuenta con asesoría de staff que facilite un mejor desempeño en las actividades rutinarias de los colaboradores.

De continuar esta situación, la institución se vería afectada en el desarrollo eficaz de la metodología educativa programada para el año escolar, además de no cumplir con las expectativas de competitividad que se hoy exige en cuanto a calidad de servicio.

1.2. Formulación de Problema

1.2.1. Problema general.

¿Cómo es la comunicación organizacional de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?

1.2.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo es la comunicación organizacional descendente de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?
- ¿Cómo es la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores en la



Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?

- ¿Cómo es la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general.

Describir cómo es la comunicación organizacional de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. en Cusco- 2019.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Describir cómo es la comunicación organizacional descendente de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín en Cusco- 2019.
- Describir cómo es la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín en Cusco- 2019.
- Describir cómo es la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C en Cusco- 2019.

1.4 Justificación de la Investigación

1.4.1. Relevancia social.

El presente trabajo de investigación es de suma importancia porque beneficia a la Institución educativa particular San Agustín S.A.C , ya que permitirá que la entidad mejore el servicio de educación que brinda y de esta manera el colegio obtendrá un



mejor prestigio en la sociedad, los resultados obtenidos y las recomendaciones que se determinaron en el trabajo de investigación generarán que haya una mejor comunicación dentro de la institución por lo tanto se optimice el servicio de la institución.

1.4.2. Implicancias prácticas.

Desde el punto de vista práctico, la investigación permitirá a la institución educativa particular San Agustín S.A.C. decida tomar acciones correctivas con el fin de alinear sus acciones con respecto a la comunicación organizacional.

1.4.3. Valor teórico.

El presente trabajo de investigación utilizó conceptos teóricos, relevantes y coherentes de la actualidad, con respecto a la comunicación organizacional donde se estudiará una realidad que se podría utilizar en futuras investigaciones.

1.4.4. Utilidad metodológica.

El presente trabajo de investigación sirve para construir, validar y aplicar instrumentos que permitan recoger datos para presentar evidencias que respondan a los objetivos de la investigación.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad.

El presente trabajo de investigación fue factible por la disponibilidad del investigador, así como también la facilidad de acceso a la información.

1.5 Delimitación de la Investigación

1.5.1. Delimitación temporal.

Con relación a los hechos, fenómenos y sujetos a la realidad el presente trabajo de investigación se realizó con información del periodo de agosto a diciembre del año 2019.



1.5.2. Delimitación espacial.

Esta investigación se realizó en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. que está ubicada en la calle Sacsayhuaman Mz L lote 6 Urb. Manuel Prado, distrito, provincia y departamento del Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual.

La presente investigación se realizó sobre los conceptos de comunicación organizacional y todas las dimensiones e indicadores de la variable de estudio.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Antecedente 1:

Según Balarezo, (2014) que realizó el trabajo de investigación en Ecuador, intitulado “La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa San Miguel Drive”, se llevó a cabo en el año 2014, el objetivo fue estudiar la incidencia de una deficiente Comunicación Organizacional Interna sobre el Desarrollo Organizacional de la empresa San Miguel Drive. El diseño fue de enfoque cualitativo, no experimental, quien concluye que:

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.
- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
- La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.

**Antecedente 2:**

Por otro lado Díaz, (2014) en su trabajo de investigación realizado en Guatemala, intitulado “Comunicación organizacional y trabajo en equipo” estudio que se realizó en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango en el año 2014”, el objetivo fue, determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en una institución de educación superior. El Diseño fue de tipo descriptivo no experimental, quien concluyo en que:

- Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.
- El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico.
- De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes.
- Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades.
- Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas.



- Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento.

2.1.2. Antecedentes nacionales.

Antecedente 1:

Según Ramos (2016) En la tesis realizada en Perú, con el título “La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del Cono Norte, Lima” se llevó a cabo en el año 2016, donde el objetivo fue determinar la relación que existe entre la Comunicación Organizacional y la Gestión Administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial. El diseño fue no experimental de tipo descriptivo correlacional.

- La comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.716^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación organizacional, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Se determinó además que el 56.1 % de los trabajadores consideraban que la comunicación organizacional era aceptable y que el 56.8% percibió a la gestión administrativa buena.
- La comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.785^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.



- La comunicación descendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.775^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación descendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.
- La comunicación horizontal se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.793^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Antecedente 2:

Según Miranda y Pastor, (2015) que realizaron el trabajo de investigación en Perú “Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque” se llevó a cabo el año 2015, el objetivo fue identificar la relación entre Comunicación Organizacional y el Clima Social en los trabajadores de una municipalidad. El diseño fue descriptivo correlacional quienes concluyen en que:

- En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto.
- Con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último, se aprecia mayor predominio en el nivel bueno.
- Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas descendente, ascendente y horizontal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.



- No existe relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

2.1.3. Antecedentes locales.

Antecedente 1:

Por otro lado, Enriquez (2017) realizó la tesis en Perú intitulada “Comunicación organizacional y calidad de servicio en Il Sub Cafae Cusco S.E. Agencia Puerto Maldonado” se llevó a cabo en el año 2017, el objetivo fue determinar la relación de la Comunicación Organizacional y la Calidad de Servicio en el Sub CAFAE. El diseño es no experimental de tipo descriptiva correlacional, quien concluye que:

- Se determinó la presencia de un grado de correlación positiva media, entre las variables Comunicación Organizacional y calidad de servicio en el Sub CAFAE Cusco S.E. agencia Puerto Maldonado, esto nos indica claramente que la comunicación organizacional es importante para determinar la calidad de servicio que perciban los trabajadores después de recibir la atención.
- Se determinó la importancia del desarrollo de los Procesos de Comunicación que pueden influenciar de forma significativa en la Calidad de Servicio dentro del Sub CAFAE Cusco S.E. agencia Puerto Maldonado, existiendo un grado de correlación positiva media entre esta dimensión y la segunda variable.
- Se determinó la importancia de los Medios de Comunicación dentro de la organización y esto se reflejará en la Calidad de Servicio dentro del Sub CAFAE Cusco S.E. agencia Puerto Maldonado, evidenciando la presencia de un grado de correlación positiva media entre esta dimensión y la segunda variable.
- Se determinó la importancia de los Tipos de Comunicación que se desarrollan dentro de la organización que contribuye significativamente en la Calidad de



Servicio dentro del Sub CAFAE Cusco S.E. agencia Puerto Maldonado, comprobando el grado de correlación positiva media que existe entre esta dimensión y la segunda variable.

- Se determinó la importancia de los Estilos de Comunicación que se utilizan dentro de la organización que se reflejan en la Calidad de Servicio dentro del Sub CAFAE Cusco S.E. agencia Puerto Maldonado, demostrando la presencia de un grado de correlación positiva media entre esta dimensión y la segunda variable.

Antecedente 2:

Según Brañez y Mendoza, (2014) que realizaron el trabajo de investigación en Cusco intitulado “Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional de la mesa de concertación para el desarrollo integral del distrito de Pitumarca - Canchis”, se llevó a cabo en el año 2014, el objetivo fue determinar la incidencia de la Comunicación Organizacional en las Interacciones Personales y Grupales de los integrantes de la Mesa de Concertación para el Desarrollo integral. El diseño fue de enfoque mixto, no experimental, quienes concluyen que:

- La aplicación de una adecuada comunicación organizacional incide en la correcta interacción personal y grupal de los integrantes de la Mesa de Concertación para el Desarrollo Integral del Distrito de Pitumarca (MECODIP)
- El desconocimiento de los integrantes de la MECODIP en lo referido a sus objetivos y funciones impide la participación activa en las reuniones y actividades por tener un cargo temporal además que los presidentes comunales se ven limitados a participar debido al costo de los pasajes, la distancia de procedencia y las labores diversas que tienen como autoridades; asimismo la ausencia, el poco liderazgo del actual alcalde en las reuniones ha debilitado la MECODIP desde el 2011.



- La Mesa de Concertación para el Desarrollo Integral del Distrito de Pitumarca es una organización distinta a otras y de suma importancia por albergar instituciones públicas, privadas y sociedad civil con un objetivo en común; su diversidad institucional hace que no se dupliquen esfuerzos en busca del desarrollo local; por otro lado la población en un porcentaje de 61.82% desconoce su existencia, lo que indica que la mesa de concertación no estaría realizando un trabajo de difusión sobre las actividades que realiza dicha organización.
- No existe un profesional en Comunicación Organizacional en la Municipalidad Distrital de Pitumarca, que implemente un plan de comunicación que fortalezca la Mesa de Concertación para el Desarrollo Integral del Distrito de Pitumarca.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación.

Según Chiavenato (2017), indica que la palabra comunicación proviene del latín *communicatio* y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. De esta manera la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que



implica necesariamente transacciones entre personas. (pág. 194)

Así mismo, Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), en su libro señala que la comunicación es el aglutinante de las organizaciones. La comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. Pero con todo lo importante que es este proceso, en todas partes hay trastornos de la comunicación. Cuando el genio del pueblo dijo: “Sé que crees que entiendes lo que piensas que dije, pero no estoy seguro de que te des cuenta de que lo que oíste no es lo que quise decir”, hacía algo más que un chiste; describía lo que todos hemos experimentado: una falla de comunicación. (pág. 421)

Mientras tanto, Guzman (2012), manifiesta que: “La comunicación es el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.” (pág. 9)

Por otra parte Arras (2010), nos indica que “la palabra comunicación proviene del vocablo latino *communicare*, que significa poner en común, hacer al otro partícipe de nuestras experiencias y aprendizajes; es compartir, crear y conferirle significado a nuestro quehacer con el otro en el mundo.” (pág. 29)

Para Griffin y Moorhead (2009), “La comunicación es el proceso social en el cual dos o más pares intercambia información y comparten significados. La comunicación se ha estudiado desde diversas perspectivas.” (pág. 278)

2.2.2. Importancia de la Comunicación.

Según Chiavenato (2017), indica que la comunicación es importante en todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de



ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas. (pág. 193)

Mientras tanto Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), define que en la medida en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser. Por ejemplo, en muchas compañías los programas de orientación para los empleados nuevos representan la primera oportunidad importante para entablar una buena comunicación con los empleados. En Marriott International, cadena mundial de hoteles y estancias, 40 por ciento de los empleados nuevos que renuncian lo hace en los tres primeros meses de trabajo. Al menos tales son los datos históricos. Hace poco, la tasa de renuncias se redujo de manera significativa porque Marriott emprendió un esfuerzo coordinado por mejorar el contenido y la forma de comunicarse con los empleados nuevos durante la orientación. Además de dar más información formal, a cada nuevo empleado se le asigna un “camarada” que hace las veces de enlace vital y está siempre disponible para el recién llegado. Marriott se asegura de que su personal de servicio al público se comunique bien con los clientes al cerciorarse de que, primero, la empresa se comunique bien con sus empleados desde el primer día de trabajo. (pág. 421)

Así mismo Ibáñez (2002), dice que la buena comunicación es muy importante para los administradores por dos razones: En primer lugar, la comunicación cumple las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. En



segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los administradores dedican gran parte de su tiempo. (pág. 63)

2.2.3. Funciones de la Comunicación.

Según Chiavenato (2017), afirma que la comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información. (pág. 194)

Del mismo modo Robbins (2004), refiere que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento. (pág. 351)

2.3.3.1 Control.

Chiavenato (2017), indica que la comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando



comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo. (pág. 194)

Por otro lado Robbins y Judge (2009), afirman que “La comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan”. (pág. 351)

2.3.3.2 Motivación.

Chiavenato (2017), dice sobre la motivación que la comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación. (pág. 194)

Para (Robbins, 2004), la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación. (pág. 284)

2.3.3.3 Expresión de emociones.

La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las



personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

Por otra parte (Robbins, 2004), nos indica que la comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. (pág. 284)

2.3.3.4 Información.

“La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos”. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

Según Robbins (2004), la última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (pág. 352)

2.2.4. Proceso de la Comunicación.

Arras (2010), indica que: “Proceso es cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Al definir algo como un proceso, se hace referencia a que este se caracteriza por un cambio continuo, que se modifica, que no es estático” (pág. 30).

Así mismo Favaro (2006), dice que comprender la comunicación como un proceso en el que intervienen activamente todas las personas o grupos involucrados



lleva a procurar que este proceso se realice potenciando las posibilidades de los interlocutores. Cuando se quiere iniciar o intervenir, se debe asumir la responsabilidad de incentivar ese proceso en el marco de los objetivos propuestos por el grupo u organización. (pag.30)

Chiavenato (2017), afirma que el punto de partida del proceso de comunicación es un propósito, que se convierte en un mensaje que será transmitido y que sigue un flujo que va de una fuente (el emisor) a un receptor. Para ello, el mensaje es codificado (convertido a un formato de símbolos) y transmitido a través de un medio (canal) hasta el receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje. El resultado es la transferencia de significados de una persona a otra. (pág. 195)

Mientras tanto Robbins y Judge (2009), indican que antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. (pág. 352)

Tomando en consideración estas definiciones llegamos a la conclusión que la comunicación requiere de un proceso para que los mensajes, sugerencias u opiniones puedan transmitirse eficientemente, en tal sentido como todo proceso utiliza elementos y componentes que dependen uno del otro, los cuales son:

a. Fuente.

Chiavenato (2017), define qué es el emisor o comunicador que inicia la comunicación al codificar un pensamiento. La fuente envía un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor, como: un discurso, un texto escrito, una pintura o una pieza de música. (pág. 195)



Así mismo (Arras, 2010), dice al primer elemento del proceso de la comunicación se le denomina fuente o emisor y es la persona o grupo de personas que inicia el acto de la comunicación. Es quien envía un mensaje y espera obtener una respuesta o una conducta determinada en el receptor. (pág. 32)

b. Codificación.

Chiavenato, (2017) “Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido”. (pág. 195)

Mientras tanto Ivancevich, konopaske y Matteson (2006) “Nos indica que con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor”. (pág. 423)

c. Canal.

Chiavenato (2017), define a este elemento de la siguiente manera:

Es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado. El vehículo puede ser un discurso, que utiliza la audición; un documento escrito, que utiliza la vista o el tacto, o la comunicación no verbal, que utiliza los sentidos básicos. El fax, el correo electrónico, el internet y el teléfono celular, entre otras tecnologías, han tenido enormes repercusiones en las comunicaciones. (pág. 195, 196)

Para Robbins y Judge (2009), el canal es el medio a través del cual viaja el



mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. (pág. 353)

d. Decodificación.

Chiavenato (2017), refiere que para que el mensaje sea comprendido, el receptor debe traducir sus símbolos. La decodificación es el proceso que utiliza el receptor para traducir el mensaje en su mente. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderán a las del emisor. Al igual que el emisor, el receptor tiene limitaciones en sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema sociocultural. Así como el emisor debe tener habilidades para hablar o escribir, el receptor también debe tenerlas para escuchar o leer. El conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes. (pág. 196)

Según Arras (2010) “Se le denomina decodificación a la traducción que el receptor hace del mensaje, por medio de la cual descifra, reordena, interpreta y toma la decisión de responder, de manera que la decodificación es el inverso de la codificación”. (pág. 39)

e. Receptor.

Según Chiavenato (2017) “Es el sujeto al cual se dirige el mensaje. Es el destinatario final de la comunicación”. (pág. 196)

Para Robbins y Judge (2009) “El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor” (pág. 353)

**f. Retroalimentación.**

Chiavenato (2017), define que la línea final del proceso de comunicación es la retroalimentación. Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta tenemos retroalimentación o feedback, que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido transmitido con éxito. La retroalimentación indica si el mensaje fue comprendido. (pág. 196)

Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), mencionan que en el caso de un administrador, la retroalimentación de la comunicación llega de muchas maneras. En los encuentros en persona se posibilita la retroalimentación directa en los intercambios verbales, como los medios sutiles de comunicación de las expresiones faciales de descontento o incompreensión.

Por su parte, los medios indirectos de retroalimentación (mengua de la productividad, mala calidad de los productos, aumento del ausentismo o la rotación, y descoordinación o conflictos entre las organizaciones) revelan trastornos de la comunicación. (pág. 425)

g. Ruido.

Chiavenato (2017) “Son los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación” (pág. 196)

Según Robbins y Judge (2009), el ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación (pág. 353)

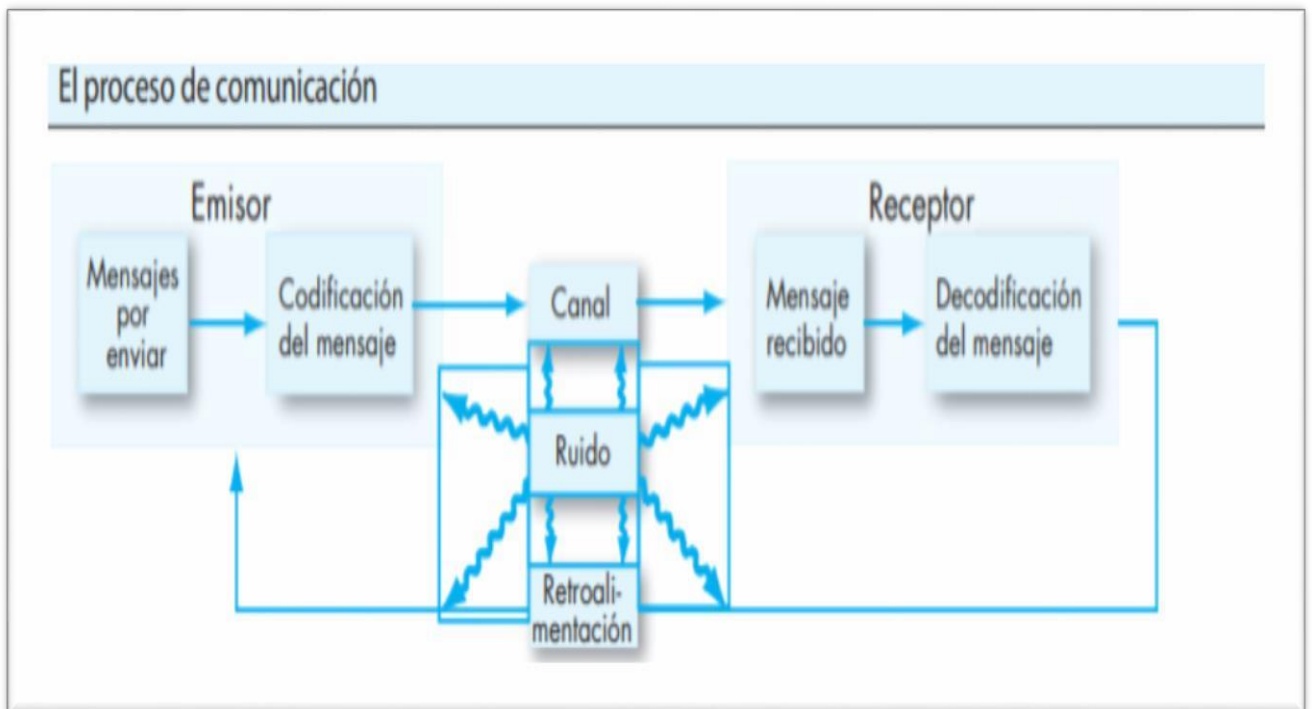


Figura 1. Proceso de la Comunicación.

Fuente: (Robbins & Judge, 2009, pág. 353)

2.2.5. Comunicación Organizacional.

Capriotti (2013), menciona lo siguiente: Aun sabiendo que existen otros factores que inciden en la formación de la Imagen Corporativa, las organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización (pág. 70).

Chiavenato (2017), define que la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es



perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación.

La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales. (pág. 204)

Mientras tanto (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006), indica que el diseño de una organización debe prever la comunicación en cuatro direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal. Como estas direcciones de la comunicación establecen el marco en el que tienen lugar las comunicaciones de la organización, las examinaremos brevemente una por una. Este examen le permitirá apreciar mejor las barreras de la comunicación eficaz en las organizaciones y los medios para superarlas. (pág. 426)

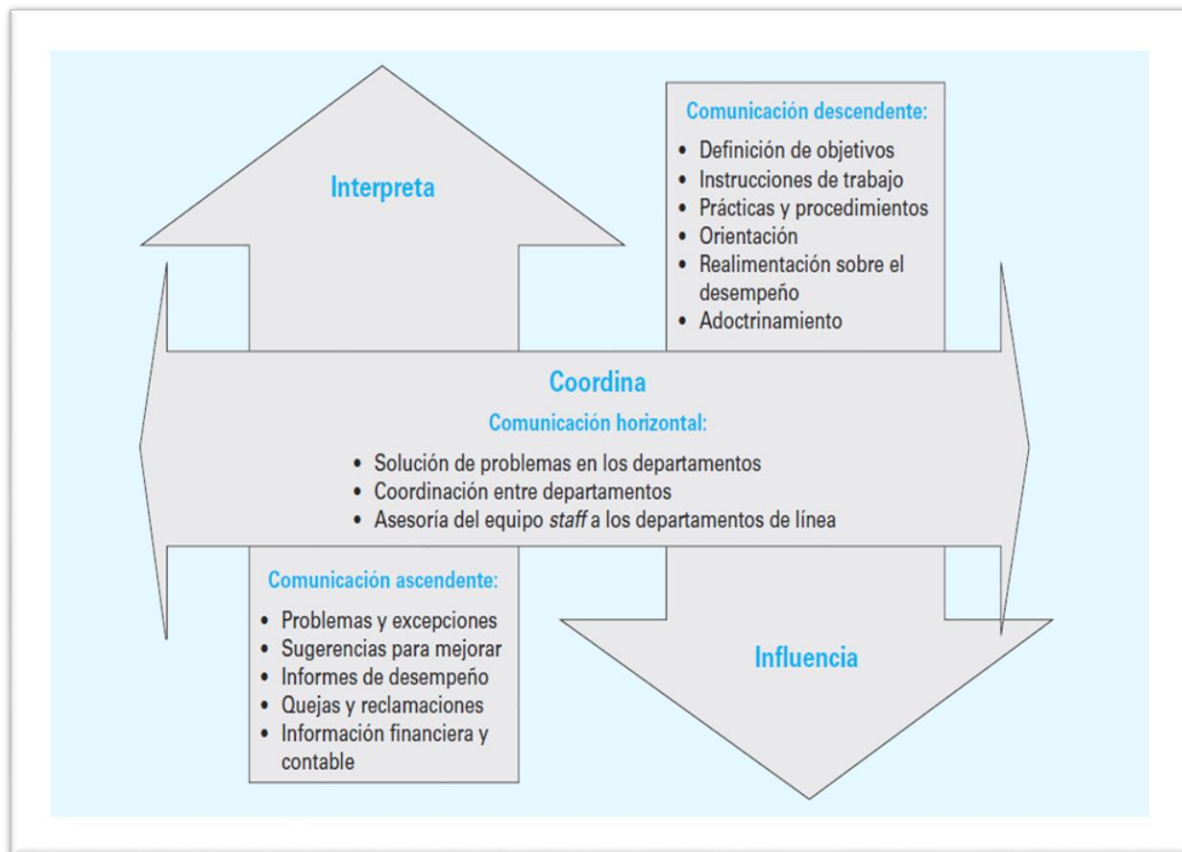


Figura 2. Comunicaciones Organizacionales.

Fuente: Chiavenato, 2017, pág. 2014

2.3.6. Comunicación Descendente.

Según Robbins (2004), define que la comunicación descendente pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente. Gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. (pág. 285)

Así mismo Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), nos indica sobre la comunicación descendente que “esta comunicación baja de quienes ocupan lugares superiores en la jerarquía a los niveles inferiores. Las formas más comunes de



comunicación descendente son las instrucciones del puesto, memorandos oficiales, declaraciones de normas, procedimientos, manuales y publicaciones de la compañía”. (pág. 425)

Mientras tanto Chiavenato (2017), define que la comunicación descendente son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. (pág. 204)

2.3.6.1 Tipos de Comunicación Descendente.

Según Chiavenato (2017), la clasifica en:

- A. Definición de objetivos y estrategias.** La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.
- B. Instrucciones para el trabajo.** Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.
- C. Prácticas y procedimientos.** Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.
- D. Retroalimentación sobre el desempeño.** Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.
- E. Adoctrinamiento.** Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales. (pág. 204)



2.2.7. Comunicación Ascendente.

Según Chiavenato (2017), indica que la comunicación ascendente: “Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente: Problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera”. (pág. 204)

Según Ivancevich, Konopaske, Matteson, (2006), una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la descendente. En este caso, el emisor ocupa un nivel inferior que el receptor en la organización. Entre los canales de comunicación ascendentes más comunes están las cajas de sugerencias, juntas de grupo, y procedimientos de apelación y queja. (pág. 427)

La comunicación ascendente, es considerada por Robbins y Judge (2009), como comunicación hacia arriba, la cual fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. (pág. 355)

2.3.7.1 Tipos de Comunicación Ascendente.

Según Chiavenato (2017), la clasifica en:

- A. Problemas y excepciones.** Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva
- B. Sugerencias para mejorar.** Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia



C. Informes de desempeño. Son mensajes que incluyen reportes periódicos que informan a la administración acerca del desempeño de personas o unidades de la organización.

D. Información contable y financiera. Son mensajes que se refieren a costos, pago de cuentas, volumen de ventas, utilidades proyectadas, rendimiento sobre la inversión y otros asuntos de interés para la administración. (pág. 204, 205)

2.2.8. Comunicación Horizontal.

Según Robbins (2004), “Cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango, nos referimos a la comunicación horizontal”. (pág. 286)

Por otro lado Chiavenato (2017), define a la comunicación horizontal de la siguiente manera, son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal: Solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental, asesoría del staff. (pág. 205)

Mientras tanto Zapata (2004), menciona que la comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tiene como objetivo la integración y coordinación del personal del mismo nivel. Por ejemplo, la comunicación fluye dentro del grupo de mando o la que da dentro del grupo de trabajo. (pág. 73)

2.3.8.1 Tipos de Comunicación Horizontal.

Según Chiavenato (2017), la clasifica en:



A. Solución de problemas interdepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

B. Coordinación interdepartamental. Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

C. Asesoría del staff. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades. (pág. 205)

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Misión.

Somos una Institución Educativa Privada, basada en un innovador y moderno sistema educativo, conformado por un equipo de profesionales altamente calificados, comprometidos con una formación integral y el desarrollo de las nuevas generaciones, preparando al estudiante no sólo para ingresar a la Universidad, sino para desenvolverse como líder, con capacidad para asumir los retos y desafíos que el mundo globalizado trae consigo.

2.3.2. Visión.

Ser la mejor Institución acreditada que lidere la calidad educativa, comprometidos con el progreso y transformación de la Región y del país hacia un desarrollo sostenible, inspirados con los principios de una educación con sólidos valores cristianos, éticos y humanistas forjando el desarrollo de talentos del estudiante mediante el conocimiento y manejo de nuevas tecnologías, capaces de desenvolverse en cualquier medio laboral y social, fomentando la excelencia académica y generando vínculos con la comunidad en proyectos culturales, tecnológicos y deportivos.

2.3.3 Organigrama.

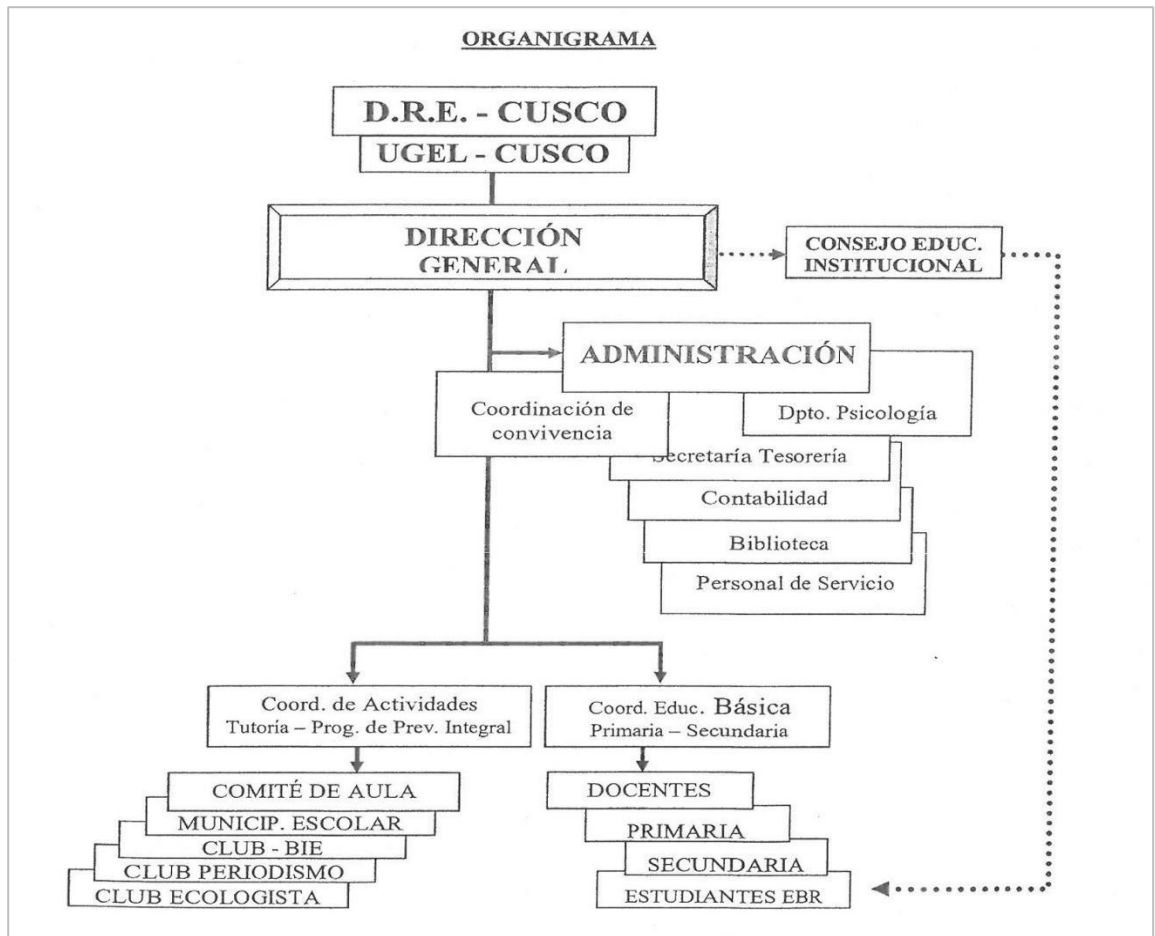


Figura 3. Proceso de la Comunicación.

Fuente: Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C.



2.4. Marco Conceptual

2.4.1 Feedback.

“Proceso por el cual los efectos producidos por una función afectan a la ejecución misma de esa función.” (Aguado, 2004, pág. 41)

2.4.2 Asesoría.

“La asesoría consiste en charlar con una persona sobre un problema que tiene un contenido emocional, con el propósito de ayudarla a enfrentarlo mejor.” (Chiavenato, 2017, pág. 338)

2.4.3. Memorandos.

“Es una comunicación a través de la cual se expone con brevedad la situación de un asunto.” (Arras, 2010, pág. 159)

2.4.4. Sugerencias.

“Por medio de ellas se reciben propuestas en relación con cómo realizar ciertas funciones administrativas. El emisor de dichos mensajes es el subordinado.” (Arras, 2010, pág. 159)

2.4.5. Imagen corporativa.

“La estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”. (Capriotti, 2013, pág. 29)

2.4.6 Procedimiento.

“Sistema o manera de hacer algo. Sección de un programa que realiza unas operaciones bien definidas y enfocadas a un fin”. (Oceano, 2002, pág. 403)

2.4.7. Reuniones.

“Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas dentro del ambiente cerrado. Las reuniones son dirigidas por alguno de los



integrantes de la organización, por lo general, él de mayor autoridad jerárquica”. (Zapata, 2004, pág. 78)

2.4.8. Empatía.

“Es el proceso mediante el cual la persona se pone figurativamente en el lugar de otra, en este caso nuestro receptor”. (Zapata, 2004, pág. 80)

2.4.9. Comunicación Formal.

“Es la comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, memorandos). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas” (Favaro, 2006, pág. 13)

2.4.10. Información.

“La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

2.4.11 Control.

“La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas”. (Chiavenato, 2017, pág. 194)

2.4.12. Comunicación informal.

“Es la que comprende toda la comunicación no formal entre los grupos de la organización, son la expresión de conducta natural de las personas por comunicarse y que utilizan para complementar la información que reciben por canales formales”. (Zapata, 2004, pág. 73)



2.5. Variable

Variable de estudio: Comunicación Organizacion

2.6. Conceptualización de la Variable

Tabla 1. Conceptualización de la Variable.

Variable	Dimensiones
<p>Comunicación organizacional</p> <p>“La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones. La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el</p>	<p>Comunicación descendente</p> <p>Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos: Definición de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño, adoctrinamiento”. Chiavenato (Chiavenato, 2017, pág. 204)</p>



<p>proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización. Existen tres tipos de canales formales: las comunicaciones descendentes, las ascendentes y las horizontales” (Chiavenato, 2017, pág. 321)</p>	
	<p style="text-align: center;">Comunicación ascendente</p> <p>Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Hay cinco tipos de información ascendente: Problemas y excepciones, sugerencias para mejorar, informes de desempeño, información contable y financiera” Chiavenato (Chiavenato, 2017, pág. 204)</p>
	<p style="text-align: center;">Comunicación horizontal</p> <p>Son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación. Existen tres categorías de comunicación horizontal: Solución de problemas interdepartamentales, coordinación interdepartamental, asesoría del staff. (Chiavenato, 2017, pág. 204)</p>

Fuente: Elaboración propia



2.7. Operacionalización de la Variable

Tabla 2. Operacionalización de variable.

Variable	Dimensiones	Indicadores
Comunicación Organizacional	Comunicación Descendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de objetivos y estrategias ▪ Instrucciones para el trabajo
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prácticas y procedimientos ▪ Retroalimentación sobre el desempeño ▪ Adoctrinamiento
	Comunicación Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemas y excepciones ▪ Sugerencias para mejorar ▪ Informes de desempeño ▪ Información contable y financiera
	Comunicación Horizontal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solución de problemas interdepartamentales ▪ Coordinación interdepartamental ▪ Asesoría del staff

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo básica ya que no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo buscará ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas, las mismas que las analiza para perfeccionar sus contenidos. (Carrasco Diaz, 2006, pág. 43)

3.2. Enfoque de la Investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo ya que según Hernández y Sampieri (2014) menciona que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (pág. 4)

3.3. Diseño de la Investigación

La presente investigación es de diseño no experimental y de corte transversal.

“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernández & Sampieri, 2014, pág. 152)

“Diseños transaccionales (transversales) Investigaciones que recopilan datos en un momento único”. (Hernández & Sampieri, 2014, pág. 154)

3.4. Alcance de la Investigación

La presente investigación es de alcance descriptivo por cuanto se medirá u observara cada una de las dimensiones de la variable comunicación organizacional y como se encuentran en la realidad.

“Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más



variables en una población, son estudios puramente descriptivos”. (Hernández & Sampieri, 2014, pág. 155)

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1 Población.

La población motivo de la investigación está conformada por 22 colaboradores que laboran en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. de la Ciudad Del Cusco

3.5.2. Muestra.

Se utilizó a toda la población, la selección de la unidad muestral se realizará seleccionando a toda la población conformada por un total de 22 colaboradores de la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. de la Ciudad del Cusco.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 3. Técnica e instrumento de recolección de datos.

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario

3.7. Procesamiento de datos

El proceso de la información se efectuó a través del programa SPSS V.22 software utilizado para el análisis e interpretación de los datos. Y también con el programa Excel, utilizado normalmente en tareas financieras y contables.

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la comunicación organizacional en la institución educativa particular San Agustín S.A.C. se encuestó a 22 colaboradores, en el que se considera 17 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 4

Distribución de los ítems del cuestionario

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Comunicación Organizacional	Comunicación Descendente	Defunción de objetivos y estrategias	1
		Instrucciones para el trabajo	2, 3
		Prácticas y Procedimientos	4
		Retroalimentación sobre desempeño	5
		Adoctrinamiento	6, 7, 8
	Comunicación Ascendente	Problemas y Excepciones	9
		Sugerencias para mejorar	10
		Informes de desempeño	11, 12
		Información contable y financiera	13
	Comunicación Horizontal	Solución de Problemas Interdepartamentales	14, 15
		Coordinación Interdepartamental	16
		Asesoría de Staff	17

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación.

Tabla 5**Descripción de la Baremación y escala de interpretación**

Promedio	Escala de Interpretación
1,00 – 1,80	Totalmente inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado
2,61 – 3,40	Ni adecuado ni inadecuado
3,41 – 4,20	Adecuado
4,21 – 5,00	Totalmente adecuado

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar la fiabilidad del cuestionario utilizado en la descripción de la comunicación organizacional en la institución educativa particular San Agustín S.A.C. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 6**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.928	17

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.928 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

Para describir la comunicación organizacional en la institución educativa particular San Agustín S.A.C, se describe las dimensiones de: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal. Los resultados se presentan a continuación:

4.2.1 Comunicación organizacional descendente

El objetivo es describir la comunicación organizacional descendente de los colaboradores en la institución educativa particular San Agustín S.A.C.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional descendente**Tabla 7****Indicadores de la dimensión comunicación organizacional descendente**

	Definición de objetivos y estrategias		Instrucciones para el trabajo		Prácticas y Procedimientos		Retroalimentación sobre desempeño		Adoctrinamiento	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	1	4.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Inadecuado	4	18.2%	9	40.9%	1	4.5%	6	27.3%	2	9.1%
Ni adecuado ni inadecuado	3	13.6%	4	18.2%	5	22.7%	3	13.6%	8	36.4%
Adecuado	7	31.8%	3	13.6%	10	45.5%	10	45.5%	6	27.3%
Totalmente adecuado	7	31.8%	6	27.3%	6	27.3%	3	13.6%	6	27.3%
Total	22	100%	22	100%	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: Elaboración propia

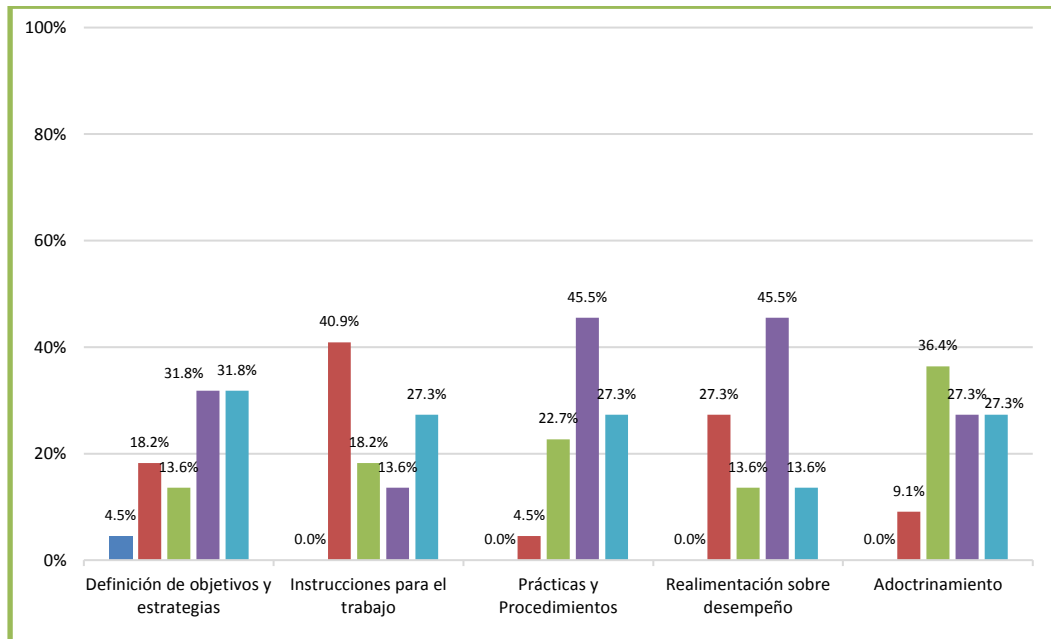


Figura 3: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional descendente

Interpretación y análisis:

El 31.8% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., consideran totalmente adecuado la definición de objetivos y estrategias, 31.8% considera adecuado, 18.2% considera inadecuado, 13.6% considera ni adecuado ni inadecuado y el 4.5% considera totalmente inadecuado. Se concluye que la dirección comunica los objetivos y estrategias de una manera totalmente adecuada por lo tanto los colaboradores están bien informados respecto a estos temas.

El 40.9% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., consideran que la comunicación de instrucciones para el trabajo es inadecuada dentro de la institución, mientras que el 27.3% considera que es totalmente adecuada, el 18.2% considera que no es ni adecuada ni inadecuada, el 13.6% indica que es adecuada y el 0 % opinan que es totalmente adecuada. En relación a estos resultados se observa que los colaboradores que fueron encuestados manifiestan que la dirección al momento de dar instrucciones para el trabajo, no está siendo de manera adecuada.



El 45.5% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., indican que la comunicación de prácticas y procedimientos de la institución es adecuada, mientras que el 27.3% mencionan que es totalmente adecuada, el 22.7% indicaron no es ni adecuada ni inadecuada la comunicación de prácticas y procedimientos, el 4.5% consideran que es inadecuada y el 0% que es totalmente inadecuada. Según estos resultados un porcentaje menor manifiesta que cuando la dirección comunica las prácticas y procedimientos de la institución educativa no se estaría dando de forma adecuada, ya que no existe una línea de diálogo permanente entre la dirección y los colaboradores.

El 45.5% de los colaboradores encuestados en la institución educativa particular San Agustín S.A.C., indicaron que la retroalimentación sobre el desempeño es adecuada, así mismo el 27.3% de los encuestados consideran que es inadecuada, el 13.6% manifiestan que es totalmente adecuada, mientras que otro 13.6% de los encuestados consideran que la retroalimentación sobre el desempeño no es ni adecuada ni inadecuada y el 0% la considera totalmente inadecuada, en base a estos resultado obtenidos dentro de la institución se observa que un porcentaje de los encuestados considera que la comunicación de mensajes de retroalimentación sobre el desempeño no se está dando de manera adecuada ya que los colaboradores no están al tanto de los resultados que obtienen cuando se presenta un evaluación sobre su desempeño.

El 36.4% de los colaboradores encuestados mencionan que los mensajes de adoctrinamiento que se dan en la institución educativa San Agustín S.A.C., no son ni adecuados ni adecuados, mientras que el 27.3% consideran que son adecuados, así mismo el 27.3% indican que es totalmente adecuado y por último el 0% considera que es totalmente adecuado, tomando en cuenta estos resultados se observa que el adoctrinamiento dentro de la institución educativa no es adecuada ni adecuada, pero con un porcentaje mayormente a adecuado y totalmente adecuado, esto significa que los colaboradores si están informados respecto a la

misión, visión y valores de la institución.

B) Resultados de la dimensión comunicación organizacional descendente

Tabla 8

Comunicación descendente

	f	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	0	0.0%
Ni adecuado ni inadecuado	12	54.5%
Adecuado	3	13.6%
Totalmente adecuado	7	31.8%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

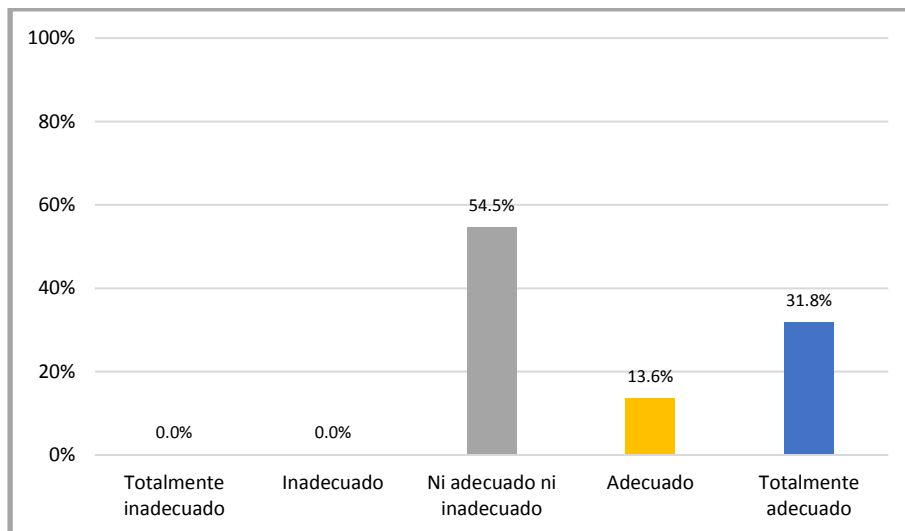


Figura 4: Comunicación descendente

Interpretación y análisis:

El 54.5% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín considera ni adecuada ni inadecuada la comunicación organización descendente, mientras que el 31.8% indican que es totalmente adecuada, el 13.6% considera que es totalmente adecuada, el 0% indica que es totalmente inadecuada y otro 0% inadecuada, en base a estos datos la institución

educativa no tiene una buena comunicación organizacional descendente la que la mayoría de los colaboradores manifiestan que no es ni adecuada ni inadecuada.

C) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación descendente

Tabla 9

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación descendente

	Promedio	Interpretación
Definición de objetivos y estrategias	3.68	Adecuado
Instrucciones para el trabajo	2.58	Inadecuado
Prácticas y Procedimientos	3.95	Adecuado
Retroalimentación sobre desempeño	3.45	Adecuado
Adoctrinamiento	3.32	Ni adecuado ni inadecuado
Comunicación descendente	3.40	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

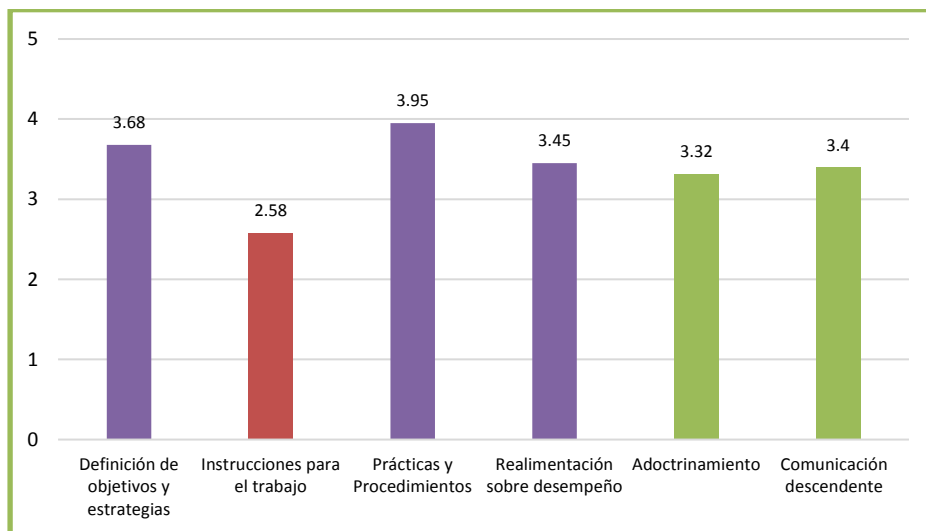


Figura 5: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación descendente

**Interpretación y análisis:**

Se observa que el indicador definición de objetivos y estrategias tiene un promedio de 3.68, lo cual indica que es adecuada, respecto al indicador instrucciones para el trabajo obtuvo un promedio de 2.58 indicando que es adecuado, el indicador prácticas y procedimientos alcanzó un promedio de 3.95 que lo caracteriza como adecuado, mientras que el indicador retroalimentación sobre el desempeño tiene un promedio de 3.45 considerándose como adecuada así mismo el indicador adoctrinamiento obtuvo 3.32 lo cual indica que es ni adecuado ni inadecuado. Por lo tanto, la dimensión comunicación organizacional descendente obtuvo un promedio de 3.40 que señala como ni adecuada ni inadecuada. Este cálculo se debe a que el promedio bajo de las instrucciones para el trabajo es proporcionado con el promedio de las las prácticas y procedimientos, pudiendo hacer énfasis donde se puede mejorar la comunicación ascendente dentro de la institución educativa.

4.2.2 Comunicación organizacional ascendente

El objetivo es describir la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores en la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente**Tabla 10*****Indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente***

	Problemas y Excepciones		Sugerencias para mejorar		Informes de desempeño		Información contable y financiera	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	2	9.1%	0	0.0%	1	4.5%	2	9.1%
Inadecuado	5	22.7%	5	22.7%	8	36.4%	13	59.1%

Ni adecuado ni inadecuado	6	27.3%	5	22.7%	2	9.1%	2	9.1%
Adecuado	5	22.7%	8	36.4%	5	22.7%	2	9.1%
Totalmente adecuado	4	18.2%	4	18.2%	6	27.3%	3	13.6%
Total	22	100%	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: Elaboración propia

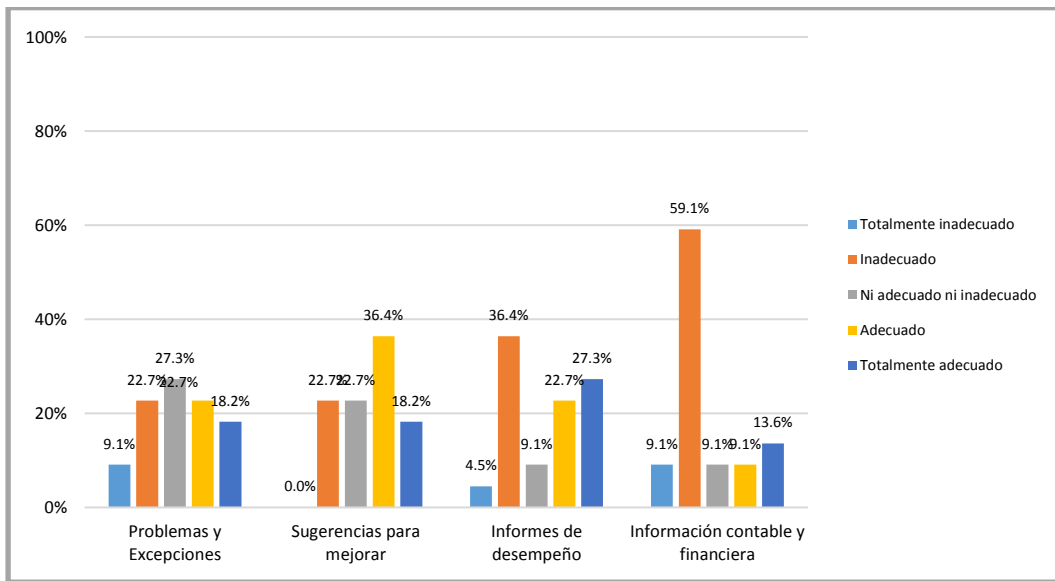


Figura 6: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente

Interpretación y análisis:

El 27.3% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., señala que la comunicación de problemas y excepciones no es adecuada ni inadecuada, mientras que el 22.7% consideran que es inadecuada, el 22.7% indican que es adecuada, así mismo el 18.2% señala como totalmente adecuada y el 9.1% considera totalmente adecuada. En base a estos datos se observa que los colaboradores no comunican constantemente problemas o anomalías que se susciten dentro de la institución.

El 36.4% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín manifiesta que la comunicación de sugerencias para mejorar se da de forma adecuada, mientras que el 22.7% indica que no es ni adecuada ni inadecuada, el 22.7% considera que es inadecuada, el 18.6%



señala que es totalmente inadecuada y el 0% considera totalmente inadecuada. Se observa que en la institución educativa los colaboradores no estarían aportando con ideas o sugerencias para mejorar en el desempeño de las actividades rutinarias.

El 36.4 % de los colaboradores de la institución educativa San Agustín señala que los informes de desempeño se emiten de manera inadecuada, el 27%.3 considera que es totalmente adecuada, mientras que el 22.7%, indica que es adecuada, 9.1% manifiesta que no es adecuada ni inadecuada, y el 4.5% dice que es totalmente inadecuada. En relación a los resultados obtenidos se observa que los colaboradores de la institución educativa no están haciendo informes constantemente sobre el desempeño de sus funciones.

El 59.1% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín considera que la información contable y financiera se da de manera inadecuada, el 13.6% dice que es totalmente adecuada, mientras que el 9.1 % considera que es totalmente inadecuada, así mismo 9.1% dice que es adecuada y por ultimo un 9.1% señala que es totalmente adecuada. Por lo tanto, se observa que lo colaboradores de la institución educativa no proporcionan informes sobre ingresos, egresos y utilidades proyectadas.

B) Resultados de la dimensión *comunicación organizacional ascendente*

Tabla 11

Comunicación organización ascendente

	f	%
Totalmente inadecuado	1	4.5%
Inadecuado	7	31.8%
Ni adecuado ni inadecuado	6	27.3%
Adecuado	5	22.7%
Totalmente adecuado	3	13.6%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

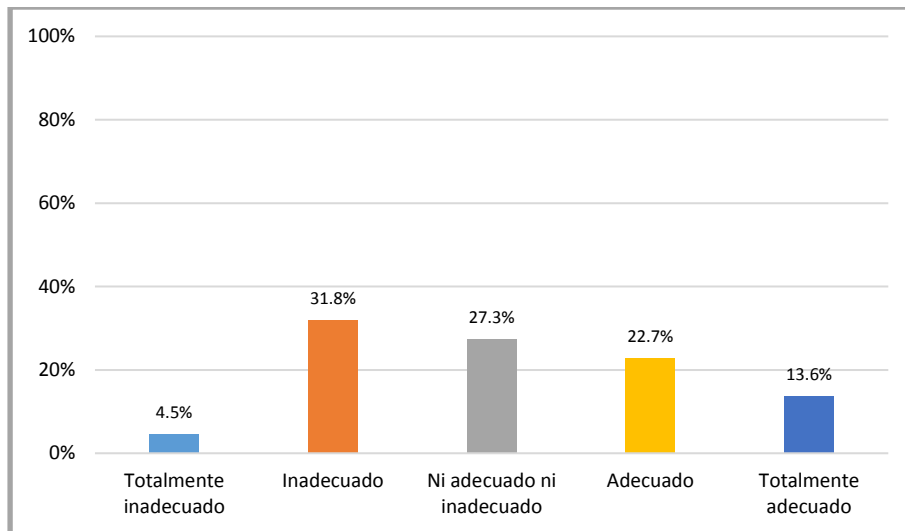


Figura 7: Comunicación organizacional ascendente

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El 31.8% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., consideran inadecuada la comunicación organizacional ascendente, mientras que el 27.3% la consideran dicen que es ni adecuada ni inadecuada, el 22.7% señalan que es totalmente adecuada y el 4.5% indica que es totalmente inadecuada.

Se observa que la comunicación organizacional ascendente en la institución educativa particular San Agustín se presenta de forma inadecuada ya que los colaboradores no están informando sobre aspectos que se presenten dentro la institución como metas que se planteen, problemas que se originen internamente, que se puedan transmitir mediante informes, por lo tanto la dirección al no tener conocimiento sobre estos temas no puede proponer ideas de cómo mejorar las cosas dentro de la institución.

C) Comparación promedio de los indicadores de la comunicación organizacional ascendente

Tabla 12

Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente

	Promedio	Interpretación
Problemas y Excepciones	2.34	Inadecuado
Sugerencias para mejorar	3.42	Adecuado
Informes de desempeño	2.24	Inadecuado
Información contable y financiera	2.39	Inadecuado
Comunicación organizacional ascendente	2.60	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

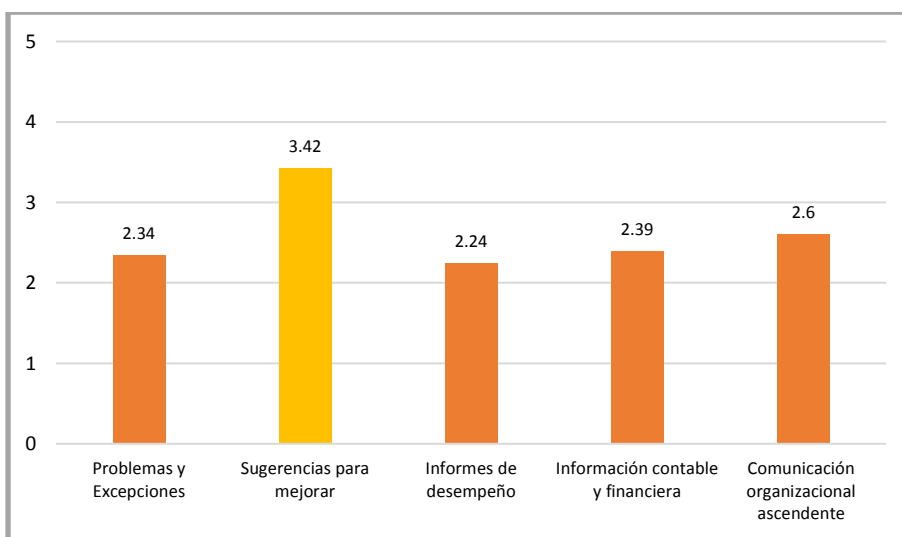


Figura 8: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional ascendente

Interpretación y análisis:

Se observa que la comunicación de problemas y excepciones tiene un promedio de 2.34 lo cual indica que es inadecuada, las sugerencias para mejorar que brindan los colaboradores tienen un promedio de 3.42 que considera como adecuada, los informes de desempeño emitidos por los colaboradores señalan que tiene un promedio de 2.24% que indica que es inadecuada

ya que no se estarían dando periódicamente y la información contable y financiera alcanzó un promedio de 2.39 que se considera inadecuada ya que muy pocas veces se proporciona este tipo de información. Obteniendo la comunicación organizacional ascendente un promedio de 2.6 que la considera como inadecuada, este balance se debe a que el promedio bajo de los informes de desempeño es compensado con el promedio de las sugerencias para mejorar, pudiendo destacar donde se puede mejorar la comunicación ascendente dentro de la institución educativa.

4.2.3 Comunicación organizacional horizontal

El objetivo es describir la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores en la institución educativa San Agustín S.A.C.

A) Resultados de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal

Tabla 13

Indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal

	Solución de Problemas Interdepartamentales		Coordinación Interdepartamental		Asesoría de Staff	
	F	%	f	%	f	%
Totalmente inadecuado	3	13.6%	3	13.6%	7	31.8%
Inadecuado	7	31.8%	8	36.4%	4	18.2%
Ni adecuado ni inadecuado	4	18.2%	4	18.2%	2	9.1%
Adecuado	4	18.2%	2	9.1%	8	36.4%
Totalmente adecuado	4	18.2%	5	22.7%	1	4.5%
Total	22	100%	22	100%	22	100%

Fuente: Elaboración propia

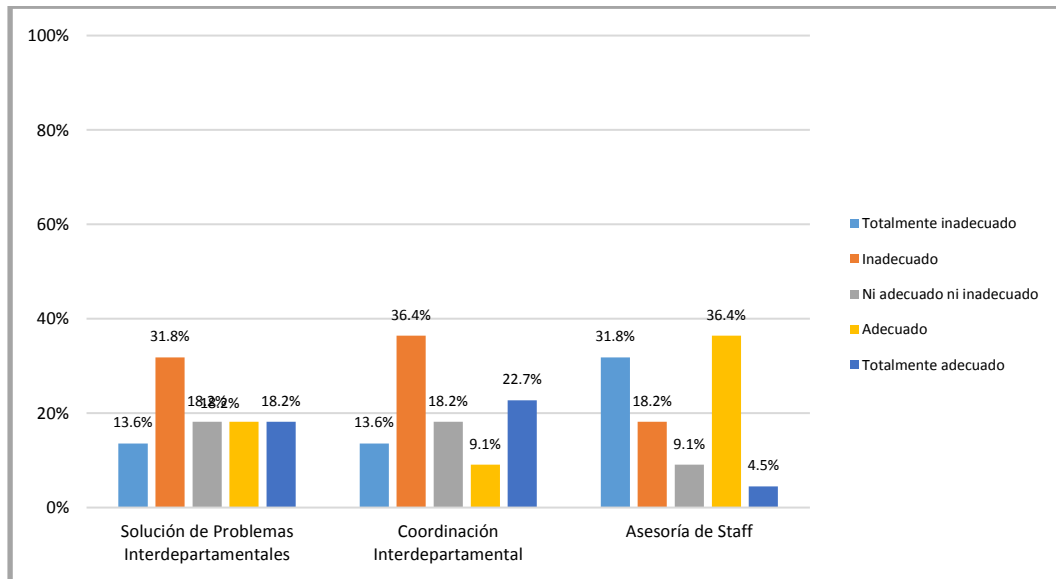


Figura 9: Indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal

Interpretación y análisis:

El 31.8% de los colaboradores de la institución educativa particular San Agustín considera que la solución de problemas interdepartamentales es inadecuada, el 18.2% señala que no es ni adecuada ni inadecuada, mientras que el 18.2 % dicen que se presenta de forma adecuada, así mismo otro 18.2% manifiestan que es totalmente adecuada y el 13.6% dicen que es totalmente inadecuada. Se observa que un alto porcentaje de los encuestados indican que la solución de problemas interdepartamentales es inadecuada ya que los colaboradores no participan en reuniones donde intercambien mensajes para poder informarse sobre el cumplimiento de sus funciones

El 35.4% de los colaboradores de la institución educativa particular San Agustín S.A.C., considera que la coordinación interdepartamental es inadecuada, mientras que el 22.7% indica que es totalmente adecuada, así mismo el 18.2% dice que no es ni adecuada ni inadecuada, el 13.6% señala como totalmente inadecuada, y el 9.1% considera adecuada. Según estos resultados se observa que no existe una inadecuada coordinación departamental dentro de la institución y es que muy pocas veces se coordina entre diferentes departamentos para que se faciliten el cumplimiento de proyectos o tareas en común.

El 36.4 % de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C., consideran que la asesoría de staff se presenta de manera adecuada, el 31.8% dice que es totalmente inadecuada, el 18.2% que es inadecuada, mientras que el 9.1% considera como inadecuada y el 4.5% totalmente adecuada. En base a estos datos obtenidos se ve que la asesoría de staff en la institución educativa no se está dando de manera adecuada, y esto se debe a que los especialistas de cada área no están difundiendo mensajes para ayudar en las actividades rutinarias de los colaboradores.

A) Resultados de la dimensión comunicación organizacional horizontal

Tabla 14

Comunicación organizacional horizontal

	f	%
Totalmente inadecuado	3	13.6%
Inadecuado	7	31.8%
Ni adecuado ni inadecuado	6	27.3%
Adecuado	2	9.1%
Totalmente adecuado	4	18.2%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

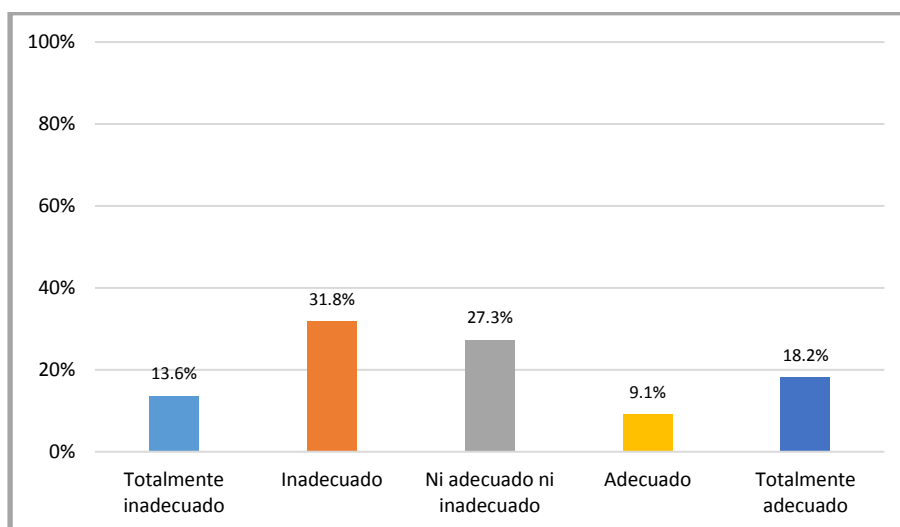


Figura 10: Comunicación organizacional horizontal

**Interpretación y análisis:**

El 31.8% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C. consideran inadecuada la comunicación organizacional ascendente, 27.3% dicen que no es ni adecuada ni inadecuada, mientras que 18.2% la consideran como totalmente inadecuada, 13.6% señala que es totalmente adecuada y 9.1% considera adecuada.

Esto se debe a que los mensajes entre colegas o compañeros del mismo nivel jerárquico donde se deben plantear objetivos de integración y debería haber una coordinación del personal, no se manifiesta de manera adecuada ya que los colaboradores no se reúnen constantemente, y de esta manera no intercambian opiniones acerca del logro de proyectos, cumplimiento de tareas y funciones.

B) Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal**Tabla 15***Comparación promedio de los indicadores de la comunicación organizacional horizontal*

	Promedio	Interpretación
Solución de Problemas Interdepartamentales	2.10	Inadecuado
Coordinación Interdepartamental	2.19	Inadecuado
Asesoría de Staff	3.43	Adecuado
Comunicación organizacional horizontal	2.57	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

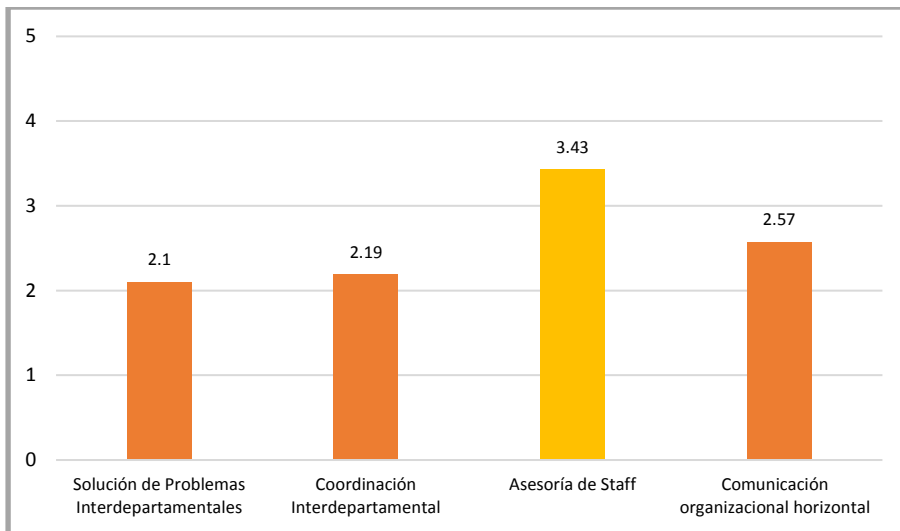


Figura 11: Comparación promedio de los indicadores de la dimensión comunicación organizacional horizontal

Interpretación y análisis:

Se observa que la solución de problemas interdepartamentales alcanzó un promedio de 2.10 que se considera como inadecuada, la coordinación interdepartamental obtuvo un promedio de 2.19 y señala que es inadecuada, mientras que la asesoría de staff tiene un promedio de 3.43 que indica que es adecuada y la comunicación organizacional horizontal obtuvo un promedio de 2.57 que la considera como inadecuada.

Resultado de la variable comunicación organizacional

Tabla 16

Comunicación organizacional

	f	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	4	18.2%
Ni adecuado ni inadecuado	10	45.5%
Adecuado	3	13.6%
Totalmente adecuado	5	22.7%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia

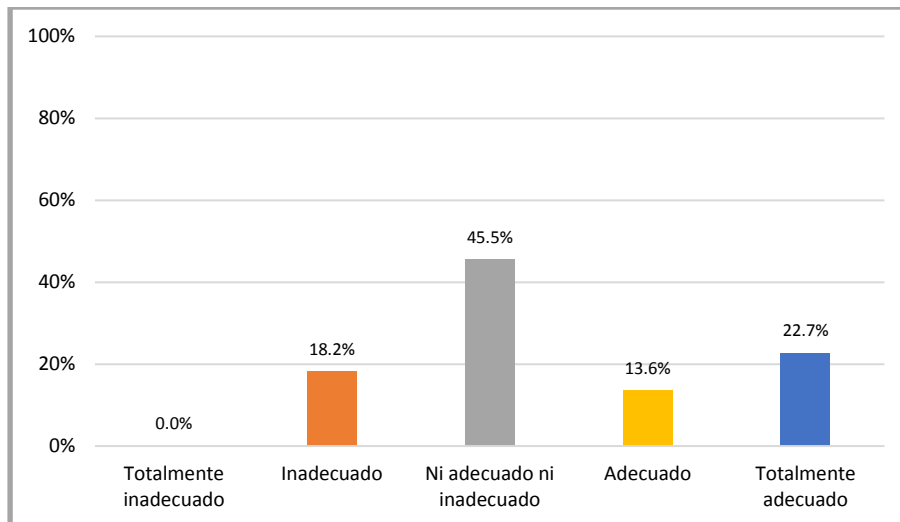


Figura 12: Comunicación organizacional

Interpretación y análisis:

El 45.5% de los colaboradores de la institución educativa San Agustín S.A.C. considera que la comunicación organizacional no es ni adecuada ni inadecuada, 22.7% señala que es totalmente adecuada, mientras que el 18.2% dice que es inadecuada, el 13.6% indica que es adecuada y el 0% totalmente inadecuada.

Según los resultados de la encuesta, la mayoría de los encuestados consideran ni adecuada ni inadecuada la comunicación organizacional porque los colaboradores en la institución educativa no logran comunicarse eficientemente y esto se debe a que no existe un debido direccionamiento al momento de informar alguna situación, además de no contar con canales formales de comunicación.

A) **Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional**

Tabla 17

Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

	Promedio	Interpretación
Comunicación Descendente	3.40	Ni adecuado ni inadecuado
Comunicación Ascendente	2.60	Inadecuado
Comunicación Horizontal	2.57	Inadecuado
Comunicación organizacional	2.86	Ni adecuado ni inadecuado

Fuente: Elaboración propia

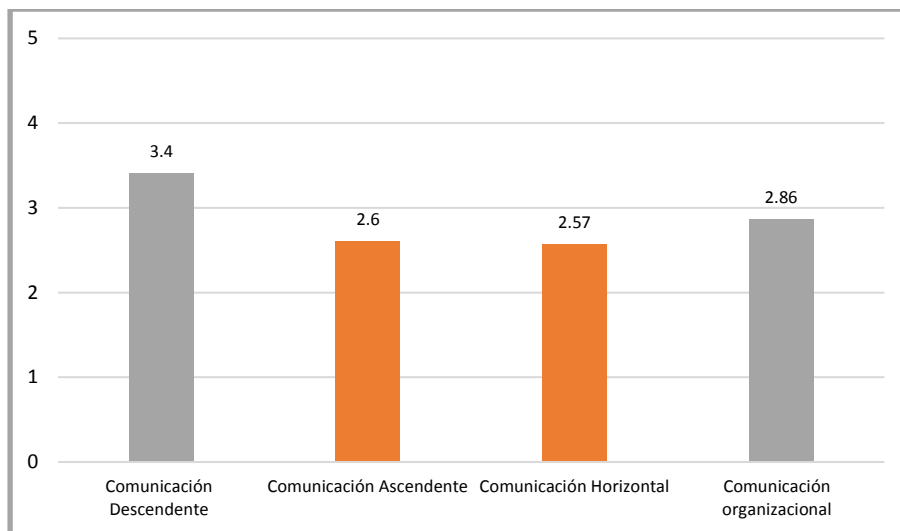


Figura 13: Comparación promedio de las dimensiones de la variable comunicación organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que la comunicación descendente obtuvo un promedio de 3.4, que se considera como ni adecuada ni inadecuada, la comunicación ascendente tiene un promedio de 2.60 que la señala como inadecuada y la comunicación horizontal obtuvo un promedio de 2.57, que indica que es inadecuada, la comunicación organizacional tiene un promedio de 2.86 y se considera como ni adecuada ni inadecuada.



CAPITULO V

DISCUSION

5.1 Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

La comunicación organizacional es un proceso fundamental en todas las empresas que quieren tener un óptimo clima laboral y buen desempeño de los colaboradores en el rubro donde se desarrollan, en base a los resultados que se obtuvieron se determina que no basta con brindar un buen servicio, sino que es importante tener una eficiente comunicación organizacional y poder aplicarla. Es por eso que se desea describir la comunicación organizacional en la institución educativa particular San Agustín sociedad anónima cerrada de la ciudad del Cusco.

La encuesta utilizada ha sido elaborada de acuerdo a las características de la institución, la cual ha sido validada por un asesor estadístico, en esta se calculó la fiabilidad mediante el SPSS obteniendo un alfa de cronbach de 0.828.

Durante la recolección de datos usados en el presente trabajo se establece que: La comunicación organizacional en la institución educativa San Agustín sociedad anónima cerrada, presenta un nivel ni adecuada ni inadecuada, obteniendo un promedio de 2.86 como se muestra en la tabla 17, donde también se observa que la dimensión con mayor promedio fue la de comunicación descendente con 3.40 siendo un nivel ni adecuado ni inadecuado, la dimensión comunicación horizontal es la que obtuvo un menor promedio con 2.57 siendo de nivel inadecuado mostrando una tendencia de poco diálogo entre los colaboradores y falta de coordinación de las diferentes áreas en la institución educativa.

5.2 Comparación crítica con la literatura existente

Sobre los procesos de la comunicación organizacional que abarcan la comunicación organizacional descendente, la comunicación organizacional ascendente y la comunicación organizacional horizontal. Teniendo en cuenta esta conceptualización se



tiene la investigación de Díaz (2014), en su tesis intitulada “Comunicación organizacional y trabajo en equipo” en el año 2014 en el cual se concluye que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación. En lo que se refiere a la comunicación ascendente se observó que la dirección conoce cuanto acontece dentro de la empresa, de esta forma la información se aprovecha para tomar decisiones y evaluar resultados. Y con relación a la comunicación descendente se observó que existe una buena cultura de la organización y con relación a la comunicación horizontal se observó que se promueve a la acción y facilita el intercambio de información lo que evita la lentitud en los procedimientos de trabajo.

Al realizar la comparación crítica se puede apreciar que en la presente investigación la comunicación organizacional en la institución educativa San Agustín sociedad anónima cerrada, presenta un nivel ni adecuada ni inadecuada, obteniendo un promedio de 2.86 como se muestra en la tabla 17, en el cual también se observa que la dimensión con mayor promedio fue la de comunicación descendente con 3.40 siendo un nivel ni adecuado ni inadecuado ya no se realizan instrucciones acerca de cómo se debe realizar su trabajo y la dirección no motiva e incentiva adecuadamente a los colaboradores, además la dirección no difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución.

Acerca de la dimensión ascendente tiene un promedio de 3.4 que se considera como ni adecuada ni inadecuada, ya que no se comunican las desviaciones y anomalías que se presentan en el desempeño rutinario dentro del colegio y los informes sobre las funciones que se desarrollan no se emiten de manera oportuna hacia la dirección.

Acerca de la dimensión comunicación horizontal es la que obtuvo un menor promedio con 2.57 siendo de nivel inadecuado mostrando una tendencia de que carece diálogo entre los colaboradores y falta de coordinación de las diferentes áreas en la



institución educativa.

5.3 Limitaciones de estudio

Respecto a las limitaciones para el estudio podemos destacar la falta de tiempo de los colaboradores para poder responder a las encuestas, así como la dificultad para poder encontrarlos en sus respectivos horarios laborales ya que en algunos casos solo asistían por horas a dictar clases y así poder obtener información de primera mano. Pese a todos estos inconvenientes se consiguió entrevistar a 22 colaboradores que eran la muestra requerida, lo que demuestra confianza en los resultados.

5.4 Implicancias de estudio

Cabe indicar que en base a los resultados sobre la comunicación organizacional y sus dimensiones obtuvieron una calificación ni adecuada ni inadecuada, lo cual demuestra que la presente investigación está enfocada de manera adecuada, permitiendo demostrar los problemas que están ocurriendo en toda la comunicación organizacional dentro de la institución educativa y a su vez poder detectar trabajos efectivos que se está manteniendo enfocándonos en los desbalances negativos, todo con el fin de mejorar la presencia en el mercado logrando un mayor alcance e incrementar la satisfacción de sus clientes; a su vez representa un antecedente importante para futuras investigaciones.

Así mismo la investigación permitirá que la entidad considere sus aspectos negativos en torno a la comunicación organizacional y a partir de este diagnóstico situacional, plantear soluciones y recomendaciones.



CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados se presentan las siguientes conclusiones:

- **Primera:** La Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. presenta una comunicación organizacional ni adecuado ni inadecuado siendo un promedio de 2.86, esto debido a que la dimensión con mayor promedio fue la Comunicación Descendente con 3.40 siendo ni adecuado ni inadecuado, la dimensión comunicación horizontal es la de menor promedio con 2.57 con un nivel inadecuado, esto debido a que los colaboradores de la Institución Educativa no intercambian la información necesaria para que la entidad logre sus objetivos.
- **Segunda:** En base a la encuesta aplicada se concluye que el 54.5% manifiesta que la comunicación descendente de los colaboradores de la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. es ni adecuado ni inadecuado, 31.8% considera que es totalmente adecuado; esto debido a que el director y coordinadores de la Institución no están comunicando a los colaboradores las instrucciones de trabajo, ni mucho menos están informando los procedimientos para cumplir los objetivos.
- **Tercera:** Se observa que el 31.8% de los colaboradores de la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. consideran que la comunicación organización ascendente es inadecuada, el 27.3% considera ni inadecuado ni adecuado, 22.7% considera que es adecuado, 13,6% considera que es totalmente adecuado y el 4.5% considera totalmente inadecuado. En base a estos resultados se puede concluir que los colaboradores de la Institución como docentes, auxiliares, entre otros no informan las actividades que realizan en aula, así mismo en las reuniones de docentes con el director no expresan las necesidades, quejas y sugerencias que tienen para mejorar sus rendimientos.
- **Cuarta:** Se observa que el 31.8% de los colaboradores consideran que la comunicación organizacional horizontal de la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. es



inadecuada, 27.3% ni adecuado ni inadecuado, 18.2% totalmente adecuado, 13.6% totalmente inadecuado y 9.1% adecuado; en base a estos resultados se puede concluir que los docentes de la Institución no tienen una buena comunicación, debido a que no solucionan los problemas de horario, área y enseñanza en las diferentes aulas.



RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones arribadas, se recomienda al director de la de la Institución Educativa Particular San Agustín S.A.C. tome en cuenta las siguientes sugerencias:

- **Primera:** Se recomienda programar reuniones periódicas con los colaboradores de la institución con el fin de desarrollar procesos de comunicación más activos, así mismo se sugiere darle más importancia al aspecto tecnológico, aprovechando las distintas herramientas con las que se cuenta en la actualidad, asignar responsabilidades y tareas de comunicación, esto se logrará a partir del compromiso de cada colaborador y permitirá a la institución lograr las metas.
- **Segunda:** Al culminar las juntas periódicas el director deberá hacer llegar a los colaboradores las decisiones tomadas, a través de un medio impreso, a su vez se deberá comunicar, entregar memorándums, correos electrónicos o manuales de los nuevos procesos que se van a incorporar en la Institución.
- **Tercera:** Se sugiere colocar un buzón de ideas y quejas por cada especialidad en la institución para que puedan expresar sus necesidades, quejas y sugerencias, este podrá ser recopilado por un representante, quien lo mencionara en las reuniones periódicas, puesto que los colaboradores prefieren hacerlo de manera anónima que verbalmente.
- **Cuarta:** Se necesita que en las reuniones periódicas cada colaborador de las diferentes especialidades exponga los logros de aprendizajes y metodologías de enseñanza que han tenido con los estudiantes para que todos los colaboradores puedan desempeñarse de una mejor manera y así desarrollar nuevas capacidades como es la comunicación.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguado, J. M. (2004). *INTRODUCCIÓN A LAS TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN*. Murcia: DIEGO MARIN.
- Arras, A. M. (2010). *Comunicación Organizacional*. Chihuahua, Mexico: Dirección de Extensión y Difusión Cultural.
- Balarezo, B. D. (2014). *La comunicacion organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Ambato, Ecuador: Univeridad Técnica de Ambato.
- Brañez Castillo, R. J., & Mendoza Zavala, A. V. (2014). *Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional de la mesa de concertación para el desarrollo integral*. Cusco.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estrategica de la Imagen Corporativa*. Malaga, España: IIRP - Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Carrasco Diaz, S. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Casas, M. R. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión*. Lima.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Mexico, D.F.: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Díaz, S. Y. (2014). *Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo*. Quetzaltenango, México: Universidad Rafael Landívar.
- Enriquez Nieto , X. S. (2017). *Comunicación organizacional y calidad de servicio en Il Sub Cafae Cusco S.E*. Puerto Maldonado.
- Favaro, D. (2006). *Comunicacion Organizacion*. CREAS.
- Gonzales, J. V. (2017). *Estrategias de distribucion para incrementar las ventas de la empresa DELMACOR SAC*. Cusco: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Mexico: Grupo Editorial Patria.



- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2009). *Comportamiento Organizacional, Gestión de personas y organizacion*. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Viveros de la Loma, Estado de Mexico: Red Tercer Milenio.
- Hernández, & Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez Machicao, M. (2002). *Comportamiento Organizacional de las Empresas*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Septima edición ed.). Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Jorge Espejo & Laura Fischer. (2017). *Mercadotecnia*. Mexico: Mc grawll hill.
- Miranda Cubas, F. H., & Pastor Nanfuñay, P. D. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad*. Lambayeque.
- Oceano, c. (2002). *Diccionario de Administracion y Finanzas*. Barcelona: OCEANO GRUPO EDITORIAL.
- Ramos Casas, M. G. (2016). *La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial*. Lima.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Susana, D. C. (2014). *Comunicación Organizacional y Trabajo en Equipo*. Quetzaltenango .
- Zapata, Z. G. (2004). *Comunicación Organizacional*. Cochabamba: UMSS/DISU Publicaciones.



ANEXOS

ANEXO 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA Y COHERENCIA

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN AGUSTÍN S.A.C. DE LA CIUDAD DEL CUSCO 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLES	ASPECTOS METODOLÓGICOS
<p>Problema general</p> <p>¿Cómo es la comunicación organizacional de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Describir como es la comunicación organizacional de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019</p>	<p>Variable de estudio Comunicación Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Comunicación Organizacional Descendente ➤ Comunicación Organizacional Ascendente ➤ Comunicación Organizacional Horizontal 	<p>Tipo de investigación Técnico y básico</p> <p>Alcance de investigación Investigación descriptiva</p> <p>Diseño de investigación Diseño no experimental</p> <p>Población y muestra 22 colaboradores</p> <p>Técnica Encuesta</p> <p>Instrumentos Cuestionario</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>P.E.1. ¿Cómo es la comunicación organizacional descendente de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTIN S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?</p> <p>P.E.2. ¿Cómo es la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?</p> <p>P.E.3. ¿Cómo es la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN S.A.C. en la ciudad del Cusco- 2019?</p>	<p>Objetivo específico</p> <p>O.E.1. Describir cómo es la comunicación organizacional descendente de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN en la ciudad del Cusco- 2019.</p> <p>Describir como es la comunicación organizacional ascendente de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN en la ciudad del Cusco- 2019</p> <p>Describir como es la comunicación organizacional horizontal de los colaboradores en la I.E.P. SAN AGUSTÍN S.A.C en la ciudad del Cusco- 2019.</p>		



ANEXO 02: MATRIZ DEL INSTRUMENTO
“COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PARTICULAR SAN AGUSTÍN S.A.C. CUSCO-2019”

Variable	Dimensión	Indicadores	Reactivos	Peso	Ítems	Criterios de evaluación
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Comunicación Descendente	• Definición de objetivos y estrategias	1) La dirección comunica los objetivos y estrategias a los colaboradores	47%	8	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca • Muy pocas veces • Algunas veces • Casi siempre • Siempre
		• Instrucciones para el trabajo	2) La dirección indica a los colaboradores cómo deben realizar su trabajo 3) La dirección indica a los colaboradores como sus actividades deben relacionarse con otras actividades del colegio			
		• Prácticas y procedimientos	4) La dirección comunica las políticas y reglamentos de la institución			
		• Retroalimentación sobre el desempeño	5) Después de una evaluación de desempeño la dirección comunica los resultados obtenidos por los colaboradores			
		• Adoctrinamiento	6) La dirección motiva e incentiva a los colaboradores 7) La dirección difunde la misión, visión y la práctica de valores de la institución 8) La dirección convoca a participar de todas las reuniones promovidas por la institución			

1^{oo}