

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN CRISTÓBAL DE  
HUAMANGA**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
CONTABLES**



**Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga -  
región Ayacucho, 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO  
EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. Honorato Antonio Vega Campos**

**ASESOR:**

**Dr. Freddy Manuel Camacho Delgado**

**Ayacucho - Perú**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A mi padre, que desde el cielo me cuida y me guía en el trajinar de mi vida. A Yobana y mis hijos Majhumy, Nickol, Marco, Brianna y Liam por su gran calidad humana, amor, comprensión y apoyo incondicional, que me dieron fortaleza para poder concretar este proyecto.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, quien me ilumina y regala la vida y los dones de la sabiduría. A mi padre por sus consejos y sabias enseñanzas. A mi alma mater Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga y a mis maestros que me impartieron grandes conocimientos impactando en mi crecimiento profesional integral permitiendo el aporte al desarrollo de la región y el país.

## RESUMEN

La iniciativa tiene por propósito general, determinar en qué medida la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022. Para tal efecto, se procedió en el marco del tipo de investigación aplicada, teniendo por muestra a 99 colaboradores a quienes se administró dos cuestionarios tipo Likert, disponiendo por instrumento dos cuestionarios tipo Likert; siendo las dimensiones para la primera variable: comunicación formal, comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal, comunicación informal; mientras para la segunda variable: creencias, normas, símbolos y valores. El resultado fue que, en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, la comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.841, la que refiere un nivel de relación positiva alta; la que expresa, a un progreso de la comunicación interna le corresponde una mejora de la cultura organizacional; en esa línea, la comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional, dado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.811; igualmente la comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional, referida por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.720; de forma similar, la comunicación ascendente se asocia directamente con la cultura organizacional, como expresión del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.805; en esa dirección, la comunicación horizontal se asocia directamente con la cultura organizacional, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.798; la comunicación informal se asocia directamente con la cultura organizacional, referida por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.729.

Palabras Clave: comunicación interna, cultura organizacional.

## ABSTRAC

The initiative's general purpose is to determine to what extent internal communication is related to the organizational culture in the UGEL Huamanga - Ayacucho region, 2022. For this purpose, we proceeded within the framework of the type of applied research, having as a sample 99 collaborators to whom two Likert-type questionnaires were administered, having two Likert-type questionnaires per instrument; being the dimensions for the first variable: formal communication, upward communication, downward communication, horizontal communication, informal communication; while for the second variable: beliefs, norms, symbols and values. The result was that, in the UGEL Huamanga - Ayacucho region, internal communication is directly related to organizational culture, expressed by the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.841, the one that refers to a high level of positive relationship; the one that expresses, to a progress of the internal communication corresponds an improvement of the organizational culture; In this line, formal communication is directly related to organizational culture, given the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.811; Similarly, downward communication is directly related to the organizational culture, referred to by the correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.720; similarly, upward communication is directly associated with organizational culture, as an expression of Kendall's Tau\_b correlation coefficient equivalent to 0.805; In this direction, horizontal communication is directly associated with organizational culture, with a correlation coefficient of Kendall's Tau\_b equal to 0.798; informal communication is directly associated with organizational culture, referred to by Kendall's Tau\_b correlation coefficient equivalent to 0.729.

Keywords: internal communication, organizational culture.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>DEDICATORIA</b> .....  | 2  |
| <b>AGRADECIMIENTO</b> .....                                       | 3  |
| <b>RESUMEN</b> .....  | 4  |
| <b>ABSTRAC</b> .....  | 5  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | 9  |
| <b>I. REVISIÓN DE LITERATURA</b> .....                            | 13 |
| <b>1.1. Marco histórico</b> .....                                 | 13 |
| <b>1.2. Marco referencial</b> .....                               | 14 |
| <b>1.3. Sistema teórico</b> .....                                 | 18 |
| <i>1.3.1. Comunicación interna y cultura organizacional</i> ..... | 18 |
| <i>1.3.2. Dimensiones de la comunicación interna</i> .....        | 21 |
| <i>1.3.3. Dimensiones de la cultura organizacional</i> .....      | 25 |
| <b>1.4. Marco conceptual</b> .....                                | 28 |
| <i>1.4.1. Comunicación interna</i> .....                          | 28 |
| <i>1.4.2. Cultura organizacional</i> .....                        | 28 |
| <i>1.4.3. Unidad de Gestión Educativa Local</i> .....             | 28 |
| <b>II. MATERIALES Y METODOS</b> .....                             | 29 |
| <b>2.1. Tipo y nivel de investigación</b> .....                   | 29 |
| <b>2.2. Población y muestra</b> .....                             | 29 |
| <b>2.3. Fuentes de información</b> .....                          | 30 |
| <b>2.4. Diseño de investigación</b> .....                         | 30 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.5. Técnicas e instrumentos .....   | 31        |
| 2.6. Consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de resultados..... | 31        |
| 2.7. Operacionalización de variables y dimensiones .....                       | 32        |
| <b>III. RESULTADOS .....</b>   | <b>35</b> |
| 3.1. Resultados a nivel descriptivo .....                                      | 35        |
| 3.1.1. Aspectos generales-género: .....  | 35        |
| 3.1.2. Edad del empleado en años: .....  | 36        |
| 3.1.3 Comunicación interna .....   | 37        |
| 3.1.4. Comunicación formal .....   | 39        |
| 3.1.5. Comunicación descendente .....  | 40        |
| 3.1.6. Comunicación ascendente .....   | 42        |
| 3.1.7. Comunicación horizontal .....   | 43        |
| 3.1.8. Comunicación informal .....   | 44        |
| 3.1.9. Cultura organizacional .....  | 46        |
| 3.1.10. Valores .....  | 47        |
| 3.1.11. Creencias .....  | 48        |
| 3.1.12. Normas .....   | 50        |
| 3.1.13. Símbolos .....   | 51        |
| 3.2. Resultados a nivel inferencial .....                                      | 52        |
| 3.2.1. Prueba de normalidad .....  | 52        |
| 3.2.2. Contrastación de hipótesis .....  | 53        |

|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>IV. DISCUSIÓN</b> .....   | 60 |
| <b>4.1. Discusión</b> .....  | 60 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....    | 64 |
| <b>RECOMENDACIONES</b> ..... | 66 |
| Bibliografía.....            | 67 |

## INTRODUCCIÓN

Hay que entender, señala Moret & Arcila (2009), que los ejes para dinamizar las organizaciones están dadas por la comunicación, la cultura y la identidad. Quiere decir, que el comportamiento de los bienes o servicios serán el resultado de los flujos de la comunicación y el patrón cultural de las organizaciones.

La comunicación interna está centrada en la estructura organizacional, ya que al interior de ésta se da los flujos de comunicación en diferentes direcciones, llevando consigo mensajes formales o informales de utilidad para la institución.

Es en ese horizonte, el flujo de información de los niveles superiores de la línea de mando hacia los niveles inferiores se enmarca dentro de la comunicación interna, quiere decir que aquí está presente la comunicación unidireccional de los funcionarios o directivos hacia el conjunto de empleados de forma individual o como conjunto, para en lo esencial transmitir decisiones, discernir la información apropiada y controlar al personal.

Por consiguiente, en las entidades públicas está presente la comunicación formal e informal, así como también las comunicaciones descendente, ascendente y horizontal, de acuerdo con la línea de proceso que sigue la comunicación. La que implica ubicarse en la teoría burocrática establecida por Máx Weber, entonces existe el direccionamiento de la comunicación de acuerdo con la línea de mando u subordinación, la cual no es ajena la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga. Donde está presente las funciones de puesto, identidad de trabajo, reuniones, correos, trabajo en equipo, prioridades de trabajo, confianza, reconocimiento de trabajo, expectativas, expresión de puntos de vista, desempeño de trabajo, reuniones con los jefes, comunicación con el jefe inmediato, comunicación dentro del área de trabajo, cooperación en el trabajo, comunicación hacia los superiores, comunicación entre personas del mismo nivel, el compartir de funciones, apoyo entre áreas de similar o el mismo nivel y otros.

No obstante, a ello, refiere Lucen (2021), que el problema de la comunicación interna al interior de la organización radica en que no se planifica o existe una mala planificación de la comunicación interna. La cual está presente en la UGEL Huamanga, puesto que la planificación de la comunicación responde a la iniciativa del trabajador responsable de la función, ya que la planificación institucional se da en algunas ocasiones, como el caso del Plan de distribución de materiales educativos; accionar que responde a la cultura organizacional.

Schein (1988) considerado el padre del término cultura empresarial por Fischman (2012), hoy denominado cultura organizacional por tener alcance en el escenario público. Refiere, que las organizaciones poseen culturas propias, y ésta es dinámica, que muestra la relación del comportamiento entre individuos, a través de las normas, de los valores, las filosofías y el ambiente. Cultura organizacional, que en la UGEL Huamanga tiene diversas manifestaciones, de manera incipiente a través del fomento a la innovación, de forma esporádica la práctica del trabajo en equipo, que algunos trabajadores cumplen y otras no las metas, así como la responsabilidad y puntualidad, la creatividad y cumplimiento; la presencia de recomendaciones o algunas influencia al ingresar a trabajar, lo que está escrito en las normas no siempre se cumple, los trabajadores asimilan el por qué de las ceremonias, del logo y los colores representativos de la institución, entre otros aspectos. Quiere decir, que en todos los casos no son de lo mejor para la institución.

Comportamiento, que orienta a establecer por problema general: ¿En qué medida la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?; por problemas específicos: a) ¿En qué medida la comunicación formal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?, b) ¿En qué medida la comunicación descendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?, c) ¿En qué medida la

comunicación ascendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?, d) ¿Cómo la comunicación horizontal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?, y e) ¿En qué medida la comunicación informal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?

Por lo que la justificación teórica parte por sistematizar las teorías tanto de la comunicación interna como de la cultura organizacional con sus respectivas dimensiones, las mismas que son de utilidad para tratar los resultados y la correspondiente discusión. La que desde el punto de vista práctico servirá para que las autoridades competentes de la UGEL Huamanga, así como los trabajadores internalicen las bondades del origen y destino de los mensajes, y cuan efectiva son estas al insertarse los valores, las costumbres, las normas y símbolos, a fin de mejorarlas. Metodológicamente, la fuente de información primaria es la base de la investigación, la que permitió la participación de los involucrados.

Para tal efecto, el objetivo general consiste en determinar en qué medida la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; los objetivos específicos comprenden: a) Determinar en qué medida la comunicación formal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; b) Determinar en qué medida la comunicación descendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; c) Determinar en qué medida la comunicación ascendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; d) Conocer cómo la comunicación horizontal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; y e) Determinar en qué medida la comunicación informal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Por su lado, la hipótesis general se encuentra planteada de la siguiente manera: La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; así como las hipótesis específicas: a) La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; b) La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; c) La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; d) La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022; y e) La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Para llevar a cabo el desarrollo, la tesis se ordenó por secciones. En la primera sección se tiene la revisión de literatura; en la segunda, los materiales y métodos; en la tercera, los resultados; mientras que en la cuarta, la discusión; finalmente las conclusiones y recomendaciones.

## I. REVISIÓN DE LITERATURA

### 1.1. Marco histórico

Fernández (2009), refiere que en los Estados Unidos de América en la década de los cuarenta del siglo pasado, el estudio de la comunicación adquirió una relativa importancia, razón por la cual llamó la atención de muchos investigadores de las ciencias sociales. La que trajo consigo la generación de bibliografía e investigaciones orientadas a ver la influencia de diversas variables sobre la comunicación y viceversa.

En tanto, para Yapan, Palmero & Santos (2020), la teoría respecto a los intangibles, tiene como origen el siglo XX, específicamente en la década de los noventa, la que fue considerado los procesos comunicativos dentro de los recursos. Cuya capacidad radica en su capacidad para generar valor y diferenciación; por otra parte fidelizan tanto al público usuario como a los trabajadores, genera empatía y atracción emocional.

Schein (1988), a través de la experiencia vivida como asesor de empresas, refiere que de masiados cosas nos parecen burocráticas, políticas o simplemente irracionales, debido a que los jefes inmediatos frustran a sus subordinados, los líderes decepcionan y frustran aspiraciones. El autor señala dos ejemplos de su propia experiencia; la primera, al haber sido requerido sus servicios por un grupo de directivos a fin de mejorar sus contactos, la relación entre sus miembros y el método de toma de decisiones, para tal efecto, logró identificar los problemas como el alto grado de interrupciones mutuas, confrontación y debate donde nadie quería perder, temor al cambio, enorme frustración por lo que no se podía sacar adelante una sugerencia, cada miembro del grupo quería vencer en todo momento; las sugerencias, estuvo orientada a positivizar lo negativo que se vivía, teniendo como resultado que no hubo ningún cambio en lo fundamental. En la segunda, fue requerida para crear un clima de innovación y flexible, manteniendo la competitividad cada vez más dinámico; identificó en cada una de las secciones hechos singulares; al respecto hizo

informes que finalmente no llegó a concretarse ni fue de conocimiento de muchos miembros de la organización; por lo que propuso reuniones con los directivos para estimular los contactos laterales, tampoco funcionó; por consiguiente, hiciera lo que hiciera la información no era fluida. La que da origen, a que el autor examine sus propias observaciones y preguntarse si sus ideas se adecuaban al requerimiento de las empresas; así el análisis de las presunciones compartidas dió origen a la 'cultura empresarial', dado que hay mucho de misterioso e irracional en las organizaciones, que hoy se denomina cultura organizacional.

Para Allaire y Firsirotu (1992, citado por Rodríguez, 2009), la cultura es un concepto “estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, ..., algunos consideran la cultura como parte integrante del sistema sociocultural. Otros la ven como un sistema de ideas, mental y subconsciente” (p. 68). Sin embargo, poco o incipientemente vieron las características culturales de las organizaciones. Pues, al llegar a los años ochenta del siglo pasado, los protagonistas de la gestión empresarial fueron los norteamericanos y japoneses, pues ahí despertó el interés por la cultura organizacional. Las investigaciones dieron como resultado que los japoneses poseen sus propias culturas.

## **1.2. Marco referencial**

### **De orden internacional**

Moret & Arcila (2009), para la investigación: “Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)”, refiere por objetivo, analizar los aspectos de la comunicación interna en la organización Grupo de Comunicación FISA teniendo como punto de partida la apreciación de los trabajadores participantes de la comunicación informal e interna, y la cultura organizacional. La que abordó bajo la siguiente tipología: investigación aplicada de tipo descriptiva, con un diseño empírico y estudio de caso, diseño no experimental, seccional descriptivo, la población estudiada lo constituyen 131 sujetos, logrando los siguientes resultados: que los cuatro grandes aspectos de la comunicación

interna son: las categoría de conversar (las conversaciones en persona, que se muestra el cara a cara); el procedimiento de reuniones (la presencia formal); los factores mediados (Internet) y los aspectos informales (los tratamientos informales y las pláticas en el bar o cafetería). Quiere decir, que aquí está presente los componentes, interpersonal, oral y escrito. Por lo que se ratifica, que la comunicación interna establece relación con el sistema cultura, favorece la cohesión y las relaciones interpersonales; además, se confirma a la comunicación ascendente como facilitador de la comunicación en la organización.

Por su lado Alonso (2013), en la tesis concerniente al rol de la comunicación interna y el papel de la cultura organizacional luego de los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos – en Guatemala, al establecer por propósito principal, conocer el comportamiento de la comunicación interna, así como de la cultura organizacional. La abordó con la participación de una muestra de colaboradores constituido por 60 personas; contando con dos instrumentos, el cuestionario autoadministrado y la entrevista semiestructurada, el enfoque de investigación fue mixto; los cuales permitieron el siguiente resultado: en las empresas la comunicación interna débil, que responde a los canales de comunicación inadecuados (los mensajes no llegan a todos los colaboradores), siendo los más usados los correos electrónicos y la cartelera, los valores de las empresas son poco difundidos y promovidos. Por otro lado, el tipo de cultura predominante es el clan, que se basa en tradiciones, compromisos personales y el trabajo en equipo es fundamental, donde los antiguos trabajadores enseñan a los nuevos.

Carvajal (2015), en la tesis concerniente al planeamiento de comunicación interna a fin de vigorizar la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC – Ecuador, refiere por propósito general, “realizar un diagnóstico de comunicación que revele la situación actual del INEC con respecto a la gestión de la comunicación interna” (p. 51). Para tal efecto, las técnicas utilizadas fueron, encuestas, entrevistas, revisión

documentaria y la observación, con una muestra no probabilística de 55 colaboradores, logró el siguiente resultado: la comunicación interna no está posicionada como fuente de información, por lo que el personal recurre a los directores o compañeros de trabajo; las salas de reuniones no cuenta con canales de comunicación adecuados, así como también los pasillos y la cafetería; la comunicación institucional es burocrática.

En ese orden de ideas se tiene a Cárdenas & Aguilar (2019), a través de la investigación: “La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser Pilo Paga” en Colombia, quienes refieren por pregunta general, ¿cómo incide la comunicación interna en la formación de la cultura organizacional en los integrantes del programa Ser Pilo Paga” (p. 33), de la Universidad Nacional de Colombia (Sede Medellín). Para lo cual recurrió a una metodología mixta, la población estuvo conformada por 264 colaboradores inmersos en el programa, quienes apoyaron respondiendo los cuestionarios, la muestra fue no probabilística y responde a los intereses del investigador, las que dieron origen al siguiente resultado: La comunicación se convierte en generador de posibilidades, construye vínculos a partir de las interacciones que los flujos comunicacionales permiten,

### **De orden nacional**

Flor (2018), a través de la tesis de posgrado concerniente a la cultura organizacional y comunicación interna localizada en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua, plantea por objetivo principal, “determinar la relación que existe entre la Comunicación interna y la Cultura organizacional” (p. 34). La que llevó a cabo mediante el tipo de investigación básica no experimental, con una muestra de 83 colaboradores, técnica de la encuesta y dos cuestionarios, uno para cada variable, la que permitió el siguiente resultado: un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0.667$ , afirma que existe una relación directa media entre las variables comunicación interna y

cultura organizacional, con un  $p$  valor = 0.000, la que ocasiona aceptar la hipótesis alternativa.

Mestanza & Ubillus (2019), en la tesis respecto a la cultura organizacional y la comunicación interna en el Instituto Cayetano Heredia, postula como objetivo general, interpretar que la comunicación interna guarda relación con la cultura organizacional en el Instituto Cayetano Heredia. Para tal efecto utilizó el enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, nivel de investigación correlacional, diseño relacional, con una población de 120 trabajadores, logró el siguiente resultado: a partir del Rho de Spearman igual a 0.819, se afirma la asociación significativa que se presenta entre la cultura organizacional y la comunicación interna. Por otro lado, las deficientes relaciones interpersonales, la escasa colaboración y compromiso, hace que la comunicación interna se deteriore.

Por su parte Lucen (2021), en la tesis de posgrado referida a la influencia entre la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021, refiere por propósito principal, conocer el comportamiento de la comunicación interna y la cultura organizacional. Para lo cual utilizó el enfoque cuantitativo, tipo de investigación aplicada, de alcance descriptivo, nivel de investigación descriptivo, diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 35 trabajadores, contando para ello con el instrumento del cuestionario, logró el siguiente resultado: teniendo en cuenta Rho de Spearman igual a 0.669, se afirma que la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional de forma directa y significativa, con una significancia de  $p = 0.000$ , por lo que se logra una correlación positiva y buena entre dichas variables. Asimismo, la comunicación formal y la comunicación informal se asocian de forma positiva y significativa con la cultura organizacional, dado los coeficientes Rho de Spearman 0.678 y 0.149 respectivamente, esta última expresa un correlación positiva mínima.

En ese orden de ideas, se tiene a Ludeña, et al. (2021), a través de la tesis: “Comunicación interna y compromiso organizacional del personal civil de la Fuerza Aérea del Perú. Área las Palmas – Distrito Santiago de Surco, 2019”, plantea por propósito principal, conocer que la comunicación interna tiene un nivel de correlación con el compromiso organizacional del Personal Civil de la Fuerza Aérea del Perú. Área Las Palmas - Distrito Santiago de Surco, 2019. La que se trató mediante el diseño no experimental transversal, tipo de investigación sustantiva, enfoque cuantitativo, con una muestra de 86 colaboradores, a quienes se suministró dos cuestionarios, alcanzando el siguiente resultado: con un Rho de Spearman de 0.774, se afirma la presencia de una relación positiva directa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional.

### **1.3. Sistema teórico**

#### ***1.3.1. Comunicación interna y cultura organizacional***

La comunicación interna, en expresión de Capriotti (1998), es transmitir a la entidad lo que la entidad está realizando. Es informar al personal lo que la organización está haciendo por la entidad, es por ello que tiene un carácter informacional, donde la transmisión de la información es descendente, esto es a partir del orden jerárquico superior.

Más adelante, el mismo autor Capriotti (1998) señala que, debemos entender la comunicación interna, “como contar con la organización para lo que la organización está haciendo” (p. 2), aquí la idea central es la intervención, hacer que participen todos los miembros de la organización de distintas formas, ya sea con sugerencias, colaboración, comentarios; esto es involucrar a todos en la comunicación. Así, la comunicación se hace ascendente, descendente y horizontal. Es así, que la comunicación interna es el intercambio de información entre los distintos niveles de la estructura organizacional, quiere decir que existe interactividad que favorece llevar a cabo las tareas y otras actividades.

Andrade (2005), se refiere a la comunicación organizacional, la misma que es entendida como un proceso social, entendida como el conjunto de mensajes que se intercambian al interior de la organización y sus diferentes públicos externos. En tanto, como disciplina, la manera que se da la comunicación dentro de las organizaciones y su medio. Por otro lado, como un conglomerado de técnicas y actividades, donde los conocimientos sirven para agilizar el flujo de mensaje entre sus miembros y público de su entorno. En esta acepción se distingue la comunicación interna y la comunicación externa. La primera está referida al mantenimiento de las buenas relaciones entre sus miembros, la que conduce al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Fernández (2009) señala como el proceso social más importantes dentro de las organizaciones, pues es así la comunicación organizacional comprende el conglomerado plural de mensajes que se da entre uno y otro miembro pertenecientes a la organización, la que involucra además a conjunto diferente de público que tiene alcance en su entorno. Mensajes que se dan en distintas direcciones y mediante diversos medios, dentro de la estructura jerárquica organizacional o fuera de ella. La primera, comprende la comunicación interna, que se da entre sus integrantes, con la finalidad de que se mantengan integrados, motivados e informados para el desempeño de sus funciones.

De ahí que la comunicación interna, en expresión de Vargas (2015), comprende la comunicación dirigida al cliente interno, esto es, al trabajador; clase de comunicación que promueve la convivencia, la integración y la participación en el escenario de la cultura organizacional, en el que tiene sentido al momento de ejercitar las funciones. Entonces, la comunicación no sólo debe ser entendida como medio para la transferencia de información, sino como una función inherente a las tareas a fin de concretarlas. De ahí que se tiene los objetivos de la comunicación interna: contar con un mensaje único a nivel de toda la institución, mejor y mayor comunicación, confianza, credibilidad y motivación, reconocer

los méritos de los demás, fomentar las relaciones interpersonales y reforzar los valores. Cuando los mensajes pasan por los canales formales de la institución, recibe el nombre de comunicación formal, y aquí existen tres tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal. En tanto, cuando la comunicación no fluye por los canales formales recibe el nombre de comunicación informal.

Los niveles de cultura, según Schein (1988, citado por Rodríguez, 2009), son tres: 1) artefactos y creaciones – tecnología, arte, esquemas de conductas, visibles (sistemas y prácticas), 2) valores -verificables por consenso social, 3) presunciones básicas – creencias y supuestos básicos, ideología.

Pero el mismo Schein (1988), entre los sentidos más usuales hace mención: (1) los comportamientos observados en las relaciones entre individuos, (2) las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, (3) los valores dominantes aceptados, (4) la filosofía que orienta la política, (5) las reglas de juego para progresar, y (6) el ambiente o clima que se establece. Pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura, esto es las presunciones básicas y creencias, la que se distingue de los artefactos y valores, como producto aprendido de la experiencia grupal. De ahí que establece los siguientes niveles: producciones, valores y presunciones subyacentes básicas.

Chiavenato (2009), señala entre las variables culturales: los valores, las normas y creencias. La cultura organizacional presenta varios estratos, entre ellos: Estrato 1 – artefactos, la que comprende la tecnología, bienes y servicios, predios e instalaciones; Estrato 2 – pautas de comportamiento, la que involucra, procesos de trabajo, tareas, reglas y reglamentos; Estrato 3 – valores y creencias, la que involucra, estrategias, filosofías, lo que las personas dicen o hacen cotidianamente y objetivos; Estrato 4 – supuestos básicos, la que está referida a las creencias inconscientes, percepciones y sentimientos, concepción de la

naturaleza humana y supuestos predominantes. Asimismo, hace conocer cuatro perfiles organizacionales: Autocrático, autoritario benevolente, consultivo y participativo.

Las culturas organizacionales, para Hellriegel (2009), cuentan con elementos comunes. Relativo control de las organizaciones, atención y funcionamiento de la organización, y los tipos “de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado” (p. 469), indistintamente que pueden estar presente en las organizaciones. Quiere decir, que no existe un tipo de cultura ideal para las organizaciones, porque algunos empleados pueden preferir un tipo de cultura en lugar de otra. Cual fuera el caso, las culturas deben reflejar las metas de la institución.

Por su parte, para Calderón (s.f.), los factores que otorgan significado a la cultura en las organizaciones están dadas por los valores, las creencias y los mitos. La que adquiere sentido para los individuos al asumir y cumplir funciones importantes dirigido a sus integrantes, que vía los patrones de comportamiento minimiza la incertidumbre y los riesgos, la que facilita establecer objetivos individuales y colectivos, fortalece y da identidad a los miembros.

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

#### **a) Comunicación formal**

La comunicación formal, para Carrillo (2012), “es el intercambio de información que se da dentro de los integrantes de una organización, por los mecanismos y reglas establecidos y de acuerdo al nivel jerárquico existente en la estructura formal, con el fin de realizar las actividades” (p. 25), la que conduce al logro de los objetivos institucionales.

Por su parte, la comunicación formal para Moo (2022), se origina a través del mensaje generado por un integrante de la organización en un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otro integrante de un determinado nivel jerárquico, sea superior, inferior o del mismo nivel, la que responde a la jerarquía establecida por la organización. Para la

comunicación se utiliza ciertos medios como, oficios, cartas, memorando, teléfono, internet, intercomunicadores, informes, reporte, carteles, entre otros. La que cuenta con funciones centrales de, controlar (empleados), motivar (aclara, retroalimenta y refuerza), expresión emocional de sentimientos (frustraciones y satisfacciones), e informar (mensajes).

#### **b) Comunicación descendente**

En expresión de Jaén, et al. (2006), la comunicación descendente, parte de la dirección con destino hacia los demás niveles jerárquicos, cuyo contenido lleva como mensaje información hacia los empleados que contribuya a comprender mejor su propia función y de los colegas de trabajo, de esa manera incrementar la identificación institucional, así como la motivación. Sin embargo, puede generar algún inconveniente, como resultado de la distorsión en la información, incapacidad de los mandos medios al transmitir información a los subordinados. Para lo cual, suele ser de importancia las reuniones.

Montoya & De la Rosa (2014), considera que la comunicación descendente es de administrador a subordinado, comprende la forma natural de transmitir información al interior de la organización, la que es fácil cuando el subordinado está atento a recibir información, la que tiene por función, coordinar, motivar, informar y estimular a los trabajadores.

La comunicación descendente, según Vargas (2015), tiene como procedencia la dirección, va de arriba hacia abajo, y hace que el trabajador este informado de lo que sucede en la institución y se sienta parte de ella (la organización). Lleva consigo órdenes e instrucciones, donde una parte de ella corresponde a cada empleado, lo indispensable para desempeñar su trabajo; ésta se manifiesta de manera recurrente y es creíble, la que constituye la mejor arma contra el rumor. Entre otros canales se emplean: memorandos, cartas, reglamentos internos, eventos internos, reuniones de ciclo, reuniones de trabajo, publicaciones internas, videoconferencias, memorándums, correo electrónico e intranet.

### **c) Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente, según Ongallo (2007), hace que los funcionarios o directivos de los diferentes niveles jerárquicos posean contacto vinculante con los niveles inferiores. La que trae consigo, el conocimiento del conjunto de actividades y los resultados de los involucrados. Asimismo, posibilita que éstos manifiesten sus aspiraciones, problemas y satisfacciones. Es así, que los subordinados contribuyen a la gestión.

La comunicación ascendente, en expresión de Ramos, et al. (2017), ocurre de subordinado a superiores y se da con el propósito de retroalimentar, formular preguntas o hacer alguna sugerencia. Al superior le permite observar que es lo que sucede con la gente subalternada, la que anima a la presentación de ideas.

En tanto Villalobos (2019), refiere que es la transmisión de información de los niveles bajos a los niveles más altos, la que permite al superior conocer las aflicciones de los trabajadores respecto a las políticas de la organización, los procedimientos de trabajo y los sentimientos a su trabajo. Entonces, el superior puede preocuparse por los trabajadores y así elevar la productividad de la organización.

### **d) Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal, para COMUNICARE (2019), se produce entre los trabajadores, empleados o áreas de trabajo, que de acuerdo a la estructura jerárquica se encuentran dentro del mismo nivel. La que ocurre, a fin de llevar a cabo coordinaciones, evitar duplicidad de esfuerzos, fomenta el trabajo en equipo porque busca la complementariedad de esfuerzos.

Por su lado Abolafio (s.f.), refiere que la comunicación horizontal, además de darse entre el mismo nivel jerárquico, aquí no existe nivel de autoridad. Puesto que fluye la información lateralmente (a los costados), en la que tratan personas similares y produce ciertas satisfacciones. Puede emplearse cuando se requiere una alta coordinación de

profesionales para el logro de objetivos fijados, siendo los beneficios: recopilar información dinámica, decisiones consensuadas y rápidas, disminuye los riesgos de errores, optimiza la distribución de tareas, enriqueza la creatividad, genera un clima de confianza, entre otros. En tanto la desventaja se circunscribe en la pérdida de tiempo, falta de entendimiento, errores por exceso en lenguaje técnico, entre otros.

#### **e) Comunicación informal**

La comunicación informal, de acuerdo con Llacuna & Pujol (2009), tiene como base la espontaneidad y no la estructura jerárquica, entonces surge por la amistad y afecto entre los trabajadores o empleados. La que puede ser de bien o perjudicial para la institución; positiva, porque cohesiona al grupo de trabajo y retroalimenta información; negativa, por el rumor o chisme, distorcionador de información, perjudica a la organización. Quiere decir, que aquí no utiliza métodos formales, no sigue los conductos regulares de la organización, es bastante flexible.

Por su parte para Moret y Arcila (2011, citado por Pérez & Porras, s.f.), los canales informales transportan cotidianamente información interesante y actualizada. La comunicación informal despierta curiosidad, de ahí que se motivan los trabajadores por conocer lo interesante de la comunicación, y si ésta es buena, es posible que trascienda hacia otras personas, y así se va formando una cadena a través del tiempo, la que va en bien de la institución, lo contrario se transforma en un rumor, la que es dañino para la institución tanto en la esfera interna como externa.

Por su parte la Escuela Universitaria de Oficios (2022), considera que es el intercambio de información de manera no oficial, está al margen de las restricciones oficiales, libre de las formalidades organizativas y ayuda a la solución de problemas.

### ***1.3.3. Dimensiones de la cultura organizacional***

#### **a) Valores**

Los valores, para Rodríguez (2009), “determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos” (p. 74). Cuando estos valores son compartidos y aceptados, se van convirtiendo en creencias.

Para Chiavenato (2009), “son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y organizaciones” (p. 133). Existen tres niveles de valores: (1) el primer nivel – el más superficial, que un valor como el ser honestidad, es valioso para la institución, (2) segundo nivel – los valores son necesarios, para el diálogo y discusión, (3) tercer nivel – intensa actividad, son inseparables de la organización. De ahí que las instituciones transmiten valores, por medio de las recompensas, de las sanciones, al no admitir responsabilidad de lo que han hecho, cuando las personas callan al surgir problemas, cuando las personas evitan discutir problemas importantes, cuando las personas no hacen lo que pregonan. Así, cuando los valores no son transparentes, crea conflictos o contradicciones.

En el entendido de Fischman (2012) el término valor tiene varios significados, por un lado, es considerado como principios universales, como la responsabilidad, honestidad, justicia, puntualidad, entre otros. Por otro lado, son preferencias humanas, como el dinero, la moda o el logro. Entre tanto, para Ortega refiere Fischman, son prototipos que pretendemos alcanzarlos a través del seguimiento; y para Bolívar y Carreras, los valores están relacionados a ideales de proyectos, impulsan las actividades hacia metas dignas y elevadas.

En tanto, los valores, para el Archivo General de la Nación de México (2016), “son un código de normas sociales que regulan cómo los individuos idealmente deberían interactuar, comportarse y trabajar en la organización” (p. 27)

#### **b) Creencias**

En expresión de Fischman (2012), los supuestos expresan creencias que los individuos en las entidades dan por hecho, internalizan que son válidos y correctos. Estos, en ocasiones tienen por base la realidad, en otras, es posible que el supuesto ya no sea válido en la realidad porque no ayuda a explicar el contexto y las personas siguen actuando como si lo fuera.

Las creencias, para Díez (2016), son los ideales asumidos por las personas y la sociedad, y con las que el individuo en su desarrollo la encuentra interpretada y adopta en consonancia con la realidad. Donde la esencia de las creencias suele referirse al mundo o a sí mismo.

Por su parte, las creencias para Torres (2017), expresan estructuras cognitivas que figuran en la memoria, la que desarrolla conceptos de forma relacional. Refiere que existen varios tipos de creencias, entre ellas se tiene: Creencias morales o normativas, son las que indican lo que está bien y lo que está mal; creencias conscientes, son parte del discurso diario, lo que explicitamos nuestros conocimientos de manera escrita o hablada, referidos a nuestras convicciones; creencias adaptativas, permiten adecuarnos a nuestro día a día sin ocasionar sufrimientos a otros o a uno mismo; creencias sobre la propia identidad, que están muy asociadas con el autoconcepto, la autoestima y las expectativas que internalizamos en nuestras vidas.

#### **c) Normas**

Las normas, en el sentido de Chiavenato (2009), son “pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas” (p. 126).

Para Sordo (2022), los estatutos son necesarios para sanción en caso de desobediencia. En tanto, las reglas son útiles, así como los lineamientos.

En tanto, las normas según IMF (2022), referidos a gestión, comprende el conjunto de lo que está escrito y aprobado, que alinea al interior de la organización y que es respetado por quienes son parte de la organización. Las reglas de conducta deben estar registradas en los documentos de gestión: reglamento de organización y funciones, planes estratégicos, manual de organización, entre otros.

#### **d) Símbolos**

Para Newstron (2011), “las palabras son el principal símbolo de comunicación en el trabajo” (p. 56). El problema radica en que una palabra puede tener varios significados, pues ahí se hace complejo.

Por su parte, los símbolos, para Fischman (2012) están ubicados dentro de lo que son los artefactos, es decir, es parte de lo que puede verse, oírse y sentirse. De ahí que manifiesta que los símbolos son objetos que transmiten creencias, valores. Algunas pueden tener un significado direccional, como una placa de reconocimiento; otros pueden ser metafóricos, como una vela encendida que simboliza el lucero del conocimiento, o unos globos de colores que intenta simbolizar una alegría y buen servicio a los clientes. O simplemente que diga el trabajador del mes, éste es un símbolo y el supuesto que transmite es que aquí se reconocen a los individuos.

En esa dirección, los símbolos para Zelaya (2020), son huellas que tienen significados mucho más que su contenido constitutivo y están provistos con denotaciones subjetivas y puntuales. Los símbolos expresan, representan y personifican amplios patrones o esquemas de significados y hace que las personas se asocien de forma consciente o inconscientemente.

## **1.4. Marco conceptual**

### ***1.4.1. Comunicación interna***

Es la comunicación dirigida al trabajador, promoviendo la participación, la integración y convivencia, la que no sólo debe ser entendida como medio para la transferencia de información, sino como una función inherente a las tareas a fin de concretarlas. Cuando los mensajes pasan por los canales formales de la organización, recibe el nombre de comunicación formal, donde existen tres tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal. En tanto, cuando la comunicación no fluye por los canales formales recibe el nombre de comunicación informal. (Capriotti, 1998; Vargas, 2015)

### ***1.4.2. Cultura organizacional***

La cultura organizacional, son patrones de conducta relativos a la atención y funcionamiento de la organización, que se traduce en comportamientos observados en las relaciones entre individuos, normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, valores dominantes aceptados, reglas de juego para progresar, el clima que se establece, que comprende los niveles de artefactos y creencias, valores y presunciones básicas. (Schein, 1988; Chiavenato, 2009)

### ***1.4.3. Unidad de Gestión Educativa Local***

La UGEL, es un órgano de ejecución descentralizada del Gobierno Regional con una relativa autonomía en el espacio de su competencia, que está supeditada normativa, técnica y administrativamente a la Dirección Regional de Educación. Teniendo por propósito esencial, la implementación de las políticas educativas regionales

## II. MATERIALES Y METODOS

### 2.1. Tipo y nivel de investigación

Tipo. En vista que se recurrió a varias disciplinas del saber, como la estadística, la administración, la psicología, el derecho y otras. Quiere decir, que la investigación se llevó a cabo teniendo en cuenta el tipo de investigación aplicada.

Nivel. La estadística descriptiva expresada en tablas y figuras hace que la investigación sea del nivel descriptiva. Asimismo, al observar la asociación de variables que identifica las correlaciones, hace que la investigación corresponde al nivel correlacional.

### 2.2. Población y muestra

Población. La Ordenanza Regional N° 04-2017-GRA/CR, aprueba el cuadro para asignación del personal provisional – 2017 de la Dirección Regional de Educación Ayacucho y las Unidades de Gestión Educativa Local, siendo una de ellas la UGEL Huamanga; en dicho instrumento de gestión la población de servidores públicos está constituido por 54 trabajadores. A ello se agrega, los contratados por un periodo mínimo de 12 meses.

| <b>CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL PROVISIONAL 2017</b>                                       |                               |
|--|-------------------------------|
| <b>Órgano/Unidad orgánica</b>  | <b>Número de trabajadores</b> |
| Denominación del órgano: Dirección<br>Unidad orgánica: Dirección de la UGEL                      | 5                             |
| Denominación del órgano: Control institucional<br>Unidad orgánica: Área de control institucional | 3                             |
| Denominación del órgano: Asesoramiento   |                               |

|  |     |
|--|-----|
| Unidad orgánica: Área de asesoría jurídica     | 3   |
| Denominación del órgano: Apoyo                 |     |
| Unidad orgánica: Área de administración        | 18  |
| Denominación del órgano: Línea                 |     |
| Unidad orgánica: Área de gestión pedagógica    | 19  |
| Unidad orgánica: Área de gestión institucional | 6   |
| Trabajadores según CAP                         | 54  |
| Trabajadores según CAS                         | 56  |
| Total General                                  | 110 |

Muestreo. No probabilístico por conveniencia

Criterios de exclusión:

Trabajadore con licencia por diversos motivos : 6

El tesista : 1

Trabajadores que mostraron resistencia : 4

Muestra: Constituida por 99 trabajadores

### **2.3. Fuentes de información**

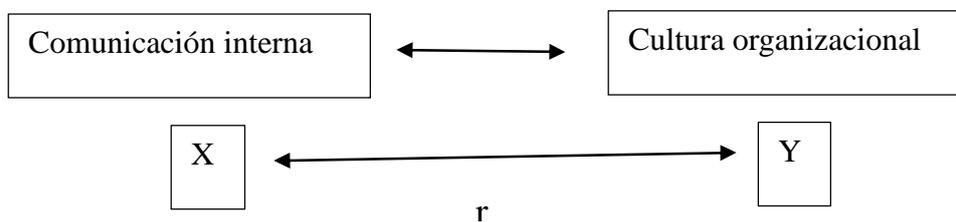
Primaria. La recolección de información se llevó a cabo en el interior de la UGEL Huamanga previa autorización de la dirección. Se administró los dos cuestionarios tipo Likert al personal identificado como muestra.

Secundaria. Bibliográfica

### **2.4. Diseño de investigación**

El diseño de investigación es no experimental de corte transversal y correlacional. Debido a que no es posible manipular las variables, sino que se estudian tal como son y se

acopia la información en un momento determinado; en tanto, lo correlacional se muestra en la siguiente estructura.



Donde:

X : Variable uno – Comunicación interna

Y : Variable dos – Cultura organizacional

r : Coeficiente de correlación

: Se contrasta

## 2.5. Técnicas e instrumentos

| Técnicas                 | Instrumentos    |
|--------------------------|-----------------|
| - Encuesta               | - Cuestionarios |
| - Análisis bibliográfico | - Fichas        |

## 2.6. Consideraciones a tener en cuenta en la interpretación de resultados

Los resultados del trabajo se encuentran apoyados en estadística descriptiva e inferencial. El primero, expuestas en tablas y figuras; la segunda, apoyada en Malave, et al. (2017), toda vez trata sobre la comprobación de las hipótesis.

### Grado de asociación entre variables

| Rango       | Relación                      |
|-------------|-------------------------------|
| “-1         | Correlación negativa perfecta |
| -0.7 a -1.  | Correlación negativa alta     |
| -0.4 a -0.6 | Correlación negativa media    |
| -0.1 a -0.3 | Correlación negativa baja     |

|             |                                |
|-------------|--------------------------------|
| 0.00        | No existe correlación          |
| +0.1 a +0.3 | Correlación positiva baja      |
| +0.4 a +0.6 | Correlación positiva media     |
| +0.7 a +1   | Correlación positiva alta      |
| +1          | Correlación positiva perfecta” |

---

## **2.7. Operacionalización de variables y dimensiones**

**Operacionalización de la variable uno (X): Comunicación interna**

| Variable                      | Definición conceptual   | Dimensiones              | Indicadores                    | Escala de medición   |
|-------------------------------|---|--------------------------|--------------------------------|--|
| X:<br>Comunicación<br>interna | Es la comunicación dirigida al trabajador, promoviendo la participación, la integración y convivencia, la que no sólo debe ser entendida como medio para la transferencia de información, sino como una función inherente a las tareas a fin de concretarlas. Cuando los mensajes pasan por los canales formales de la organización, recibe el nombre de comunicación formal, donde existen tres tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal. En tanto, cuando la comunicación no fluye por los canales formales recibe el nombre de comunicación informal. (Capriotti, 1998; Vargas, 2015) | Comunicación formal      | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8         | Escala tipo Likert<br>1) Totalmente en desacuerdo<br>2) En desacuerdo<br>3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo<br>4) De acuerdo<br>5) Totalmente de acuerdo |
|                               |   | Comunicación descendente | 9, 10, 11, 12, 13, 14          |  |
|                               |   | Comunicación ascendente  | 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 |  |
|                               |   | Comunicación horizontal  | 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 |  |
|                               |   | Comunicación informal    | 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37     |  |

**Operacionalización de la variable dos (Y): Cultura organizacional**

| Variable                     | Definición conceptual  | Dimensiones | Indicadores    | Escala de medición   |
|------------------------------|--|-------------|----------------|--|
| Y:<br>Cultura organizacional | La cultura organizacional, son patrones de conducta relativos a la atención y funcionamiento de la institución, que se traduce en comportamientos observados en las relaciones entre individuos, normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, valores dominantes aceptados, reglas de juego para progresar, el clima que se establece, que comprende los niveles de artefactos y creaciones, valores y presunciones básicas. (Schein, 1988; Chiavenato, 2009) | Valores     | 1, 2, 3, 4, 5  | Escala tipo Likert<br>1) Totalmente en desacuerdo<br>2) En desacuerdo<br>3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo<br>4) De acuerdo<br>5) Totalmente de acuerdo |
|                              |  | Creencias   | 6, 7, 8, 9     |  |
|                              |  | Normas      | 10, 11, 12, 13 |  |
|                              |  | Símbolos    | 14, 15, 16, 17 |  |

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Resultados a nivel descriptivo

Al analizar datos a nivel descriptivo se acude al tratamiento de la información en función a los instrumentos, es así como se logra mediante la estadística descriptiva, tablas y figuras.

##### 3.1.1. Aspectos generales-género:

La tabla 1, expone la estructura de referencia según género de los colaboradores encuestados en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están estructurados por frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

**Tabla 1**

*Estructura de referencia según resultado de aspectos generales - género.*

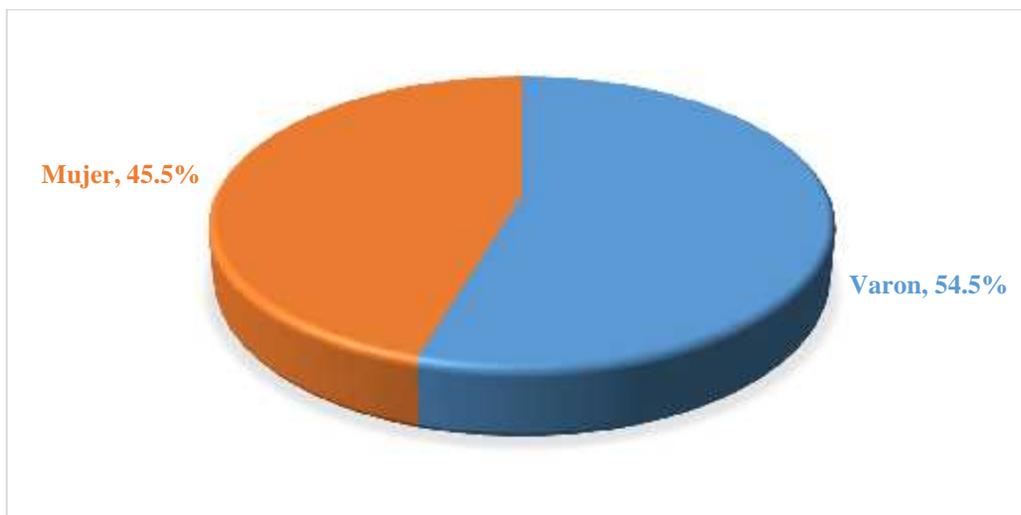
| Alternativa | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|-------------|---------------------|---------------------|
| Varón       | 54                  | 54.5%               |
| Mujer       | 45                  | 45.5%               |
| Total       | 99                  | 100%                |

*Nota:* Instrumento de medición

La figura 1, expone que del 100% (99) de involucrados, el 54.5% de los colaboradores pertenecen al género masculino; una menor proporción del 45.5% de los involucrados pertenecen al género femenino. La que explica, que, entre los empleados de la UGEL Huamanga, una menor cuantía pertenece al sexo débil (conjunto de mujeres), en expresión de la Real Academia Española.

**Figura 1**

*Estructura de referencia según resultado de aspectos generales- género.*



*Nota:* Instrumento de medición – Empleados por género

### **3.1.2. Edad del empleado en años:**

La tabla 2, expone la estructura de datos de la edad del empleado en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están estructurados por frecuencia absoluta y frecuencia relativa.

**Tabla 2**

*Estructura de referencia según resultado de edad de los empleados en años*

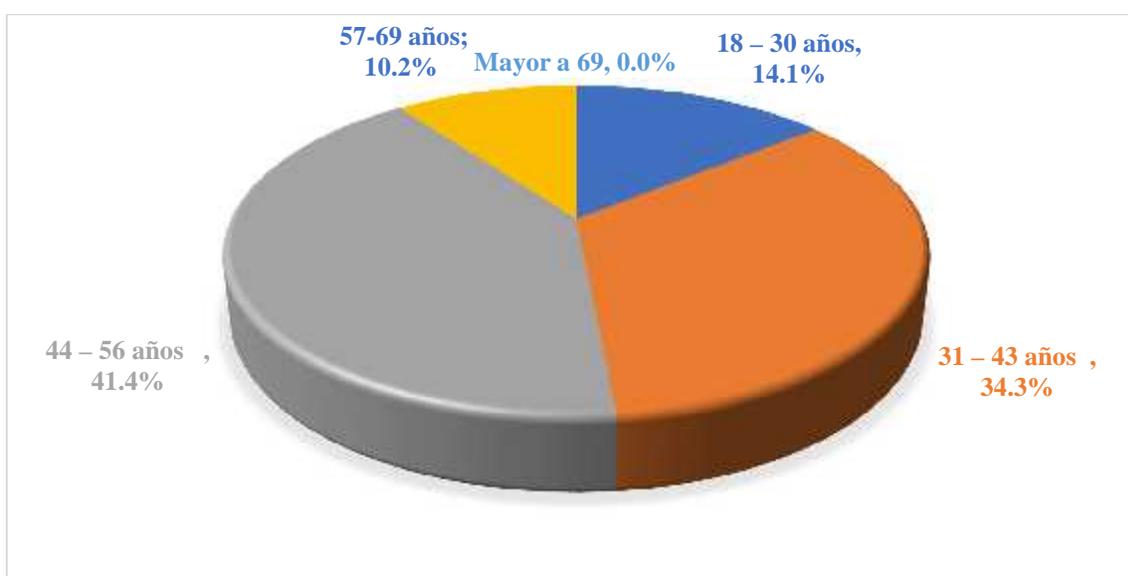
| Alternativa  | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 18 – 30 años | 14                  | 14.1%               |
| 31 – 43 años | 34                  | 34.3%               |
| 44 – 56 años | 41                  | 41.4%               |
| 57 – 69 años | 10                  | 10.2%               |
| Mayor a 69   | 0                   | 0.0%                |
| <b>Total</b> | <b>99</b>           | <b>100%</b>         |

*Nota:* Instrumento de medición – Edad de los empleados

La figura 2, expone que del 100% (99) de involucrados, el 41.4% tienen la edad entre 44 – 56 años, seguido por el 34.3% que tienen la edad entre 31 a 43 años, en tanto el 14.1% tienen la edad entre 18 – 30 años, mientras que el 10.2% tienen la edad entre 57 - 69, no contando con ningún trabajador mayor a 69 años en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Esto quiere decir, que la mayor cantidad de trabajadores (75.7%) están identificados como adultos.

## Figura 2

*Estructura de referencia según resultado de edad de los empleados en años*



*Nota:* Instrumento de medición – Edad de los empleados

### 3.1.3 Comunicación interna

La tabla 3, expone la estructura de referencia según resultado de la variable comunicación interna en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están estructurados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 3**

*Estructura de referencia según resultado de la variable comunicación interna*

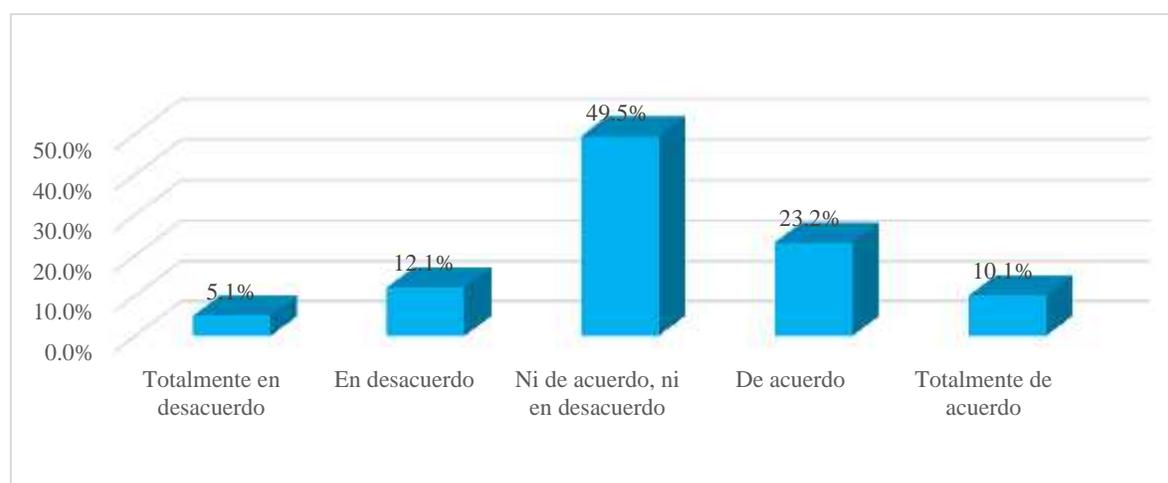
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 5                   | 5.1%       |
| En desacuerdo                   | 12                  | 12.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 49                  | 49.5%      |
| De acuerdo                      | 23                  | 23.2%      |
| Totalmente de acuerdo           | 10                  | 10.1%      |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición

La figura 3, expone que del 100% (99) de involucrados, el 49.5% sitúa su apreciación en la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras tanto el 23.2% de los involucrados opinan por la ponderación de acuerdo, en tanto el 12.1% por la ponderación en desacuerdo, el 10.1% refiere su apreciación por la ponderación totalmente de acuerdo, y 5.1% por totalmente en desacuerdo. Es así que aproximadamente la mitad de los colaboradores hacen conocer su indiferencia respecto a la comunicación interna, como expresión principalmente de la comunicación formal, y al interior de ella la comunicación ascendente.

**Figura 3**

*Estructura de datos según resultado de la variable comunicación interna*



*Nota:* Instrumento de medición – Variable comunicación interna

### 3.1.4. Comunicación formal

La tabla 4, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación formal en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están estructurados por opciones, frecuencia absolutas y porcentajes.

**Tabla 4**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación formal*

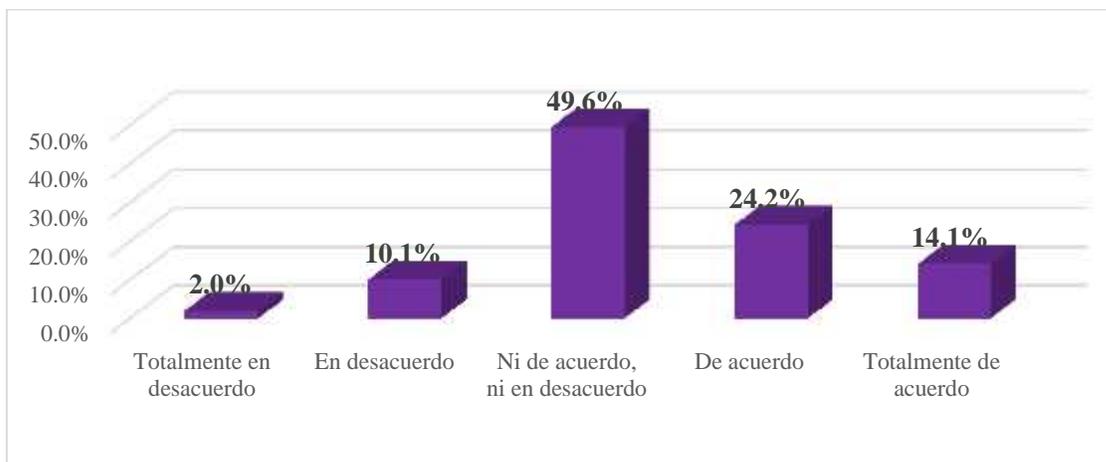
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje  |
|---------------------------------|---------------------|-------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 2                   | 2.0%        |
| En desacuerdo                   | 10                  | 10.1%       |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 49                  | 49.6%       |
| De acuerdo                      | 24                  | 24.2%       |
| Totalmente de acuerdo           | 14                  | 14.1%       |
| <b>Total</b>                    | <b>99</b>           | <b>100%</b> |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación formal

La figura 4, expone que del 100% (99) de involucrados, el 49.6% ubican su apreciación por la valoración ni de acuerdo ni en desacuerdo, una menor proporción del 24.2% enfatiza su opinión por la valuación de acuerdo, seguido por el 14.1% que expresan su apreciación como totalmente de acuerdo, una menor fracción del 10.1% ubican su opinión por la valuación en desacuerdo, y 2.0% por totalmente en desacuerdo. Es así como aproximadamente la mitad de los colaboradores expresan su apreciación manifestando su indiferencia respecto a la comunicación formal, debido entre otros aspectos, a la burocracia para compartir información y la pérdida de autoridad en la línea de mando.

**Figura 4**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación formal*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación formal.

### **3.1.5. Comunicación descendente**

La tabla 5, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación descendente en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están estructurados por opciones, frecuencia absolutas y porcentajes.

**Tabla 5**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación descendente*

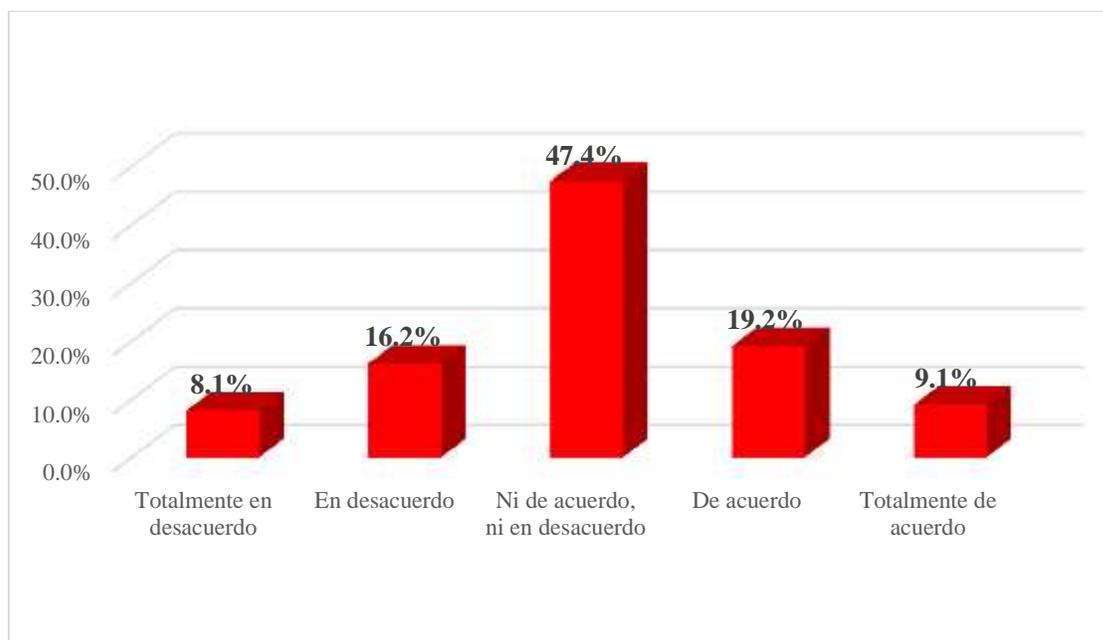
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 8                   | 8.1%       |
| En desacuerdo                   | 16                  | 16.2%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 47                  | 47.4%      |
| De acuerdo                      | 19                  | 19.2%      |
| Totalmente de acuerdo           | 9                   | 9.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición

La figura 5, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 47.4% sitúa su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 19.2% de los encuestados sitúan su apreciación por la ponderación de acuerdo, una menor fracción del 16.2% refiere estar en desacuerdo; por otro lado, el 9.1% sitúa su apreciación por la opción totalmente de acuerdo, y 8.1% por totalmente en desacuerdo. Donde resalta la indiferencia de los colaboradores respecto a la comunicación descendente, debido entre otros aspectos, porque el director y demás directivos utilizan esta forma de comunicación con mucha frecuencia para dar órdenes a los subordinados.

### Figura 5

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación descendente*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación descendente

### 3.1.6. Comunicación ascendente

La tabla 6, expone la estructura de datos según resultado de la dimensión comunicación ascendente en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Donde los referidos datos están ordenados por opciones, frecuencia absolutas y porcentajes.

**Tabla 6**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación ascendente*

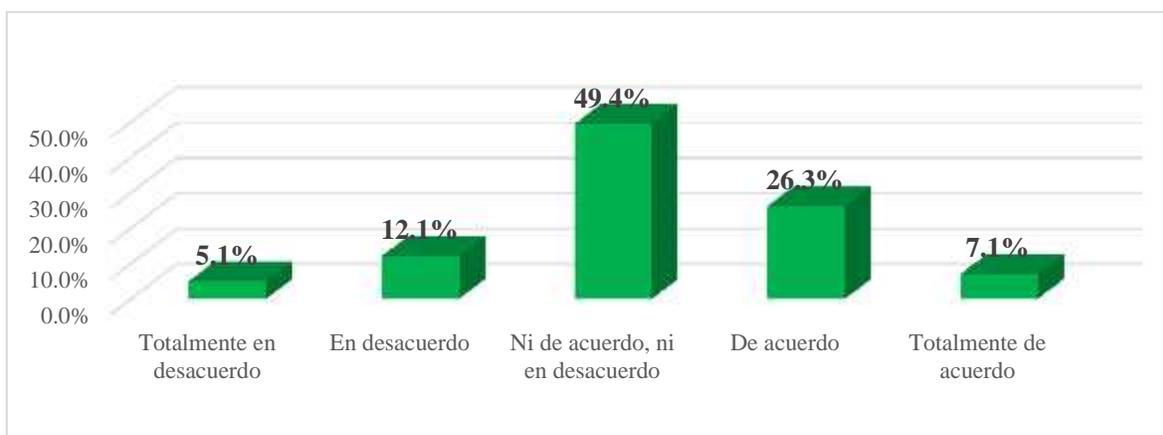
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 5                   | 5.1%       |
| En desacuerdo                   | 12                  | 12.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 49                  | 49.4%      |
| De acuerdo                      | 26                  | 26.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 7                   | 7.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición

La figura 6, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 49.4% sitúa su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 26.3% de los encuestados que sitúan su apreciación por la ponderación de acuerdo, en tanto el 12.1% en la ponderación en desacuerdo, el 7.1% ubican su referente por la ponderación totalmente de acuerdo, y 5.1% por totalmente en desacuerdo. Donde la expresión de aproximadamente la mitad de los colaboradores refiere una manifiesta indiferencia, como resultado de que, en la UGEL Huamanga, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta, así como cuando se trata de alguna queja o información.

**Figura 6**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación ascendente*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación ascendente

### **3.1.7. Comunicación horizontal**

La tabla 7, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación horizontal en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Donde los referidos datos están expresados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 7**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación horizontal*

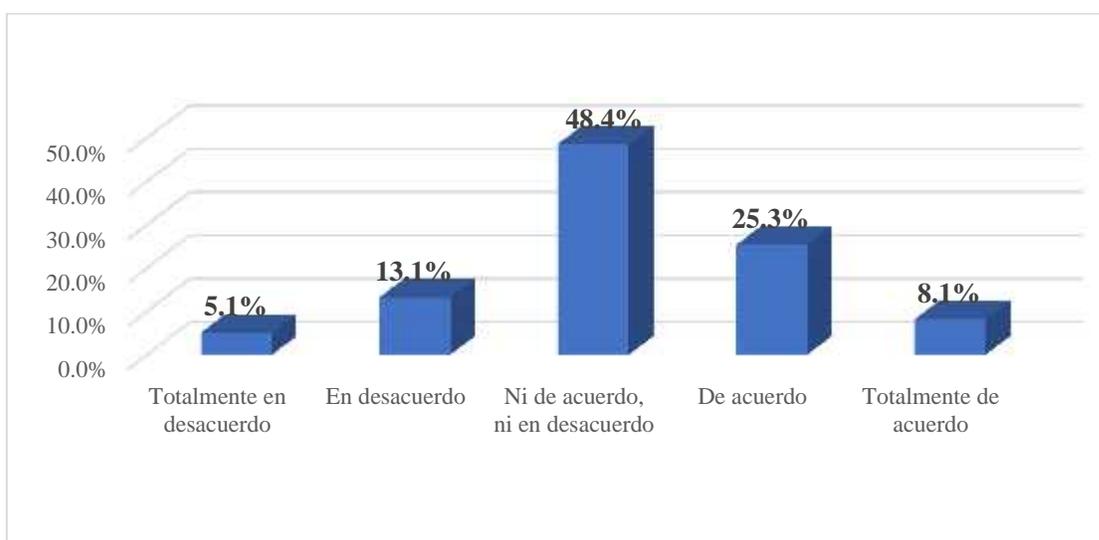
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 5                   | 5.1%       |
| En desacuerdo                   | 13                  | 13.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 48                  | 48.4%      |
| De acuerdo                      | 25                  | 25.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 8                   | 8.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación horizontal

La figura 7, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 48.4% sitúa su opinión por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 25.3% de los encuestados que sitúan su apreciación por la ponderación de acuerdo, en tanto el 13.1% por la ponderación en desacuerdo, el 8.1% sitúa su opinión por la ponderación totalmente de acuerdo, y 5.1% en totalmente en desacuerdo. Donde destaca la indiferencia de los involucrados, como resultado que la comunicación lateral pocas veces favorece la coordinación de actividades y en vez de integrar a los empleados los desintegra.

### Figura 7

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación horizontal*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación horizontal

#### 3.1.8. Comunicación informal

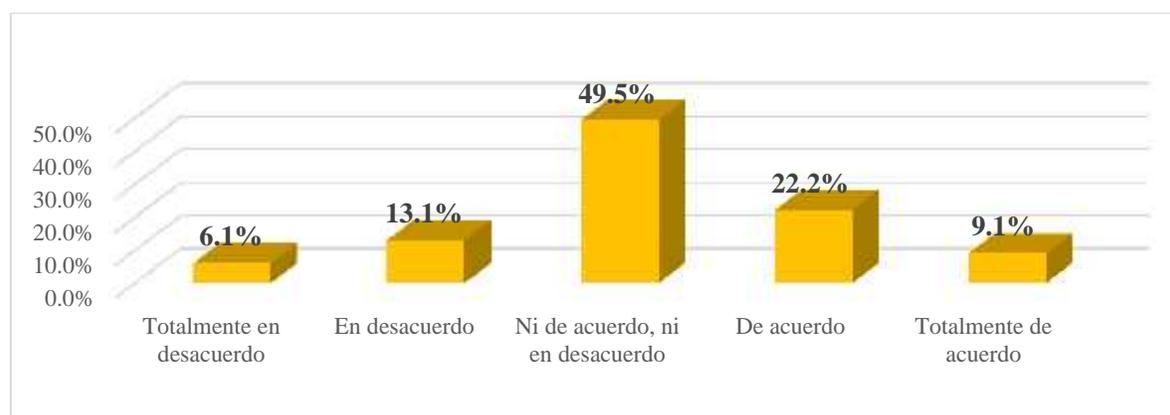
La tabla 8, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación informal en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están secuenciados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 8***Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación informal*

| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 6                   | 6.1%       |
| En desacuerdo                   | 13                  | 13.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 49                  | 49.5%      |
| De acuerdo                      | 22                  | 22.2%      |
| Totalmente de acuerdo           | 9                   | 9.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación informal

La figura 8, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 49.5% sitúa su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 22.2% que sitúan su opinión por la ponderación de acuerdo, en tanto el 13.1% por la ponderación en desacuerdo, el 9.1% ubican su opinión por totalmente de acuerdo, y 6.1% por totalmente en desacuerdo. Es así como la relevancia manifiesta se ubica en la indiferencia, debido entre otros aspectos al intercambio de información de manera no oficial, por interés personal y por relaciones de amistad.

**Figura 8***Estructura de referencia según resultado de la dimensión comunicación informal**Nota:* Instrumento de medición – Dimensión comunicación informal

### 3.1.9. Cultura organizacional

La tabla 9, expone la estructura de referencia según resultado de la variable cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están secuenciados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 9**

*Estructura de referencia según resultado de la variable cultura organizacional*

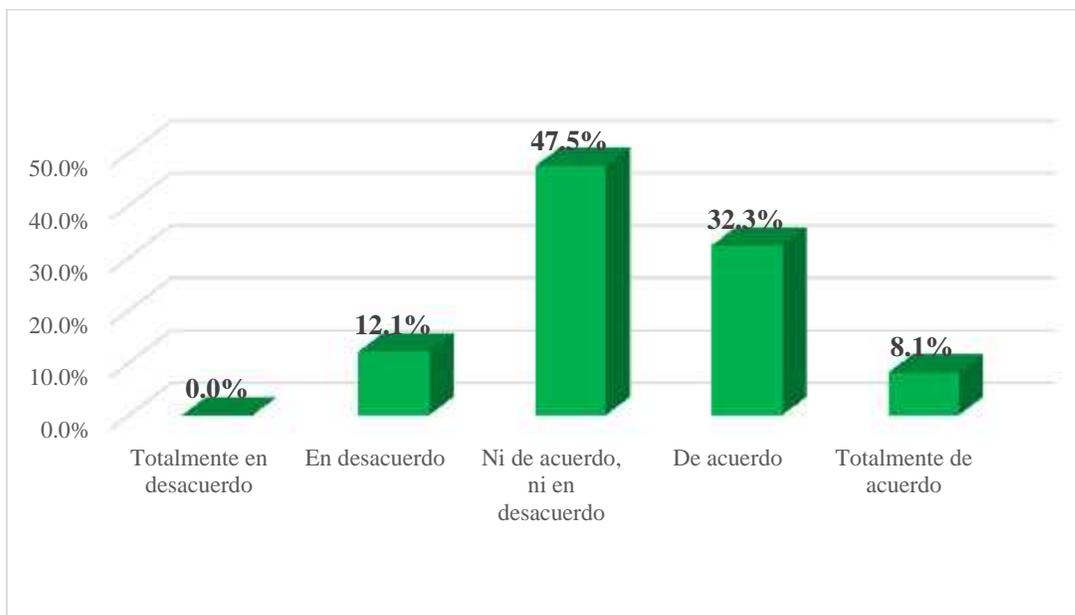
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   | 0.0%       |
| En desacuerdo                   | 12                  | 12.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 47                  | 47.5%      |
| De acuerdo                      | 32                  | 32.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 8                   | 8.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición

La figura 9, refiere que del 100% (99) de involucrados, el 47.5% sitúa su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 32.3% que sitúan su apreciación por la ponderación de acuerdo, luego el 12.1% refieren su apreciación por la ponderación en desacuerdo, el 8.1% ubican su opinión en la ponderación totalmente de acuerdo, y 0% por totalmente en desacuerdo. Comportamiento que se manifiesta al tener en cuenta la indiferencia de los colaboradores, expresada por principalmente por las creencias, los símbolos y los valores.

**Figura 9**

*Estructura de referencia según resultado de la variable cultura organizacional*



*Nota:* Instrumento de medición – Variable cultura organizacional

### **3.1.10. Valores**

La tabla 10, represente la estructura de referencia según resultado de la dimensión valores en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están secuenciados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 10**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión valores*

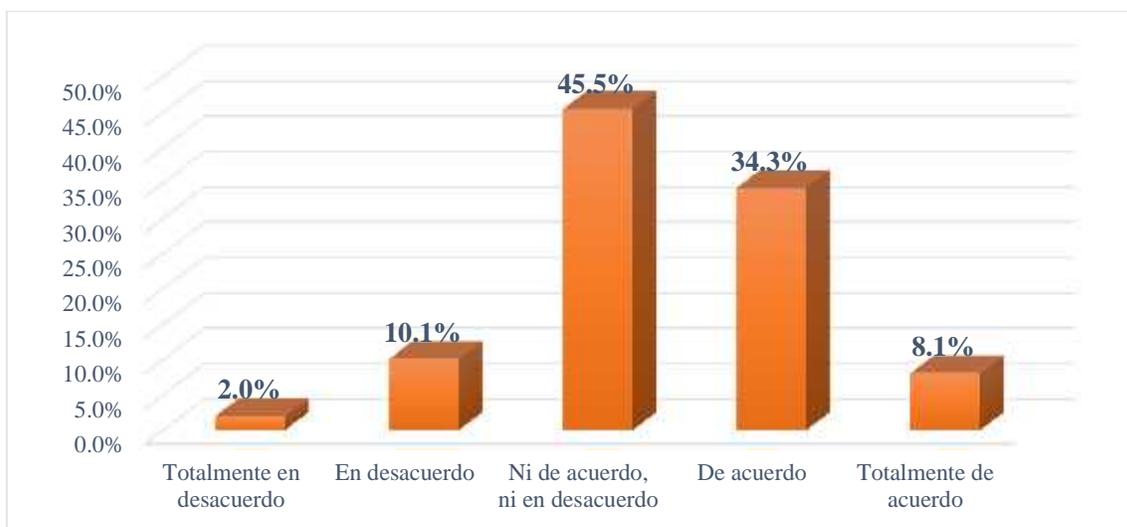
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 2                   | 2.0%       |
| En desacuerdo                   | 10                  | 10.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 45                  | 45.5%      |
| De acuerdo                      | 34                  | 34.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 8                   | 8.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión valores

La figura 10, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 45.5% sitúa su apreciación por la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, luego el 34.3% de los colaboradores sitúan su apreciación por la ponderación de acuerdo, en tanto el 10.1% por la ponderación en desacuerdo, seguido por el 8.1% que ubican su opinión por la ponderación totalmente de acuerdo, y 2.0% por totalmente en desacuerdo. Cuya apreciación de un segmento considerable de colaboradores, que destacan su indiferencia, se manifiesta por el hecho de que en la UGEL Huamanga se valora de forma restringida la responsabilidad y puntualidad, igualmente la creatividad y cumplimiento, y el trabajo en equipo está en sus inicios.

**Figura 10**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión valores*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión valores

### **3.1.11. Creencias**

La tabla 11, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión creencias en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están expresados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 11**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión creencias*

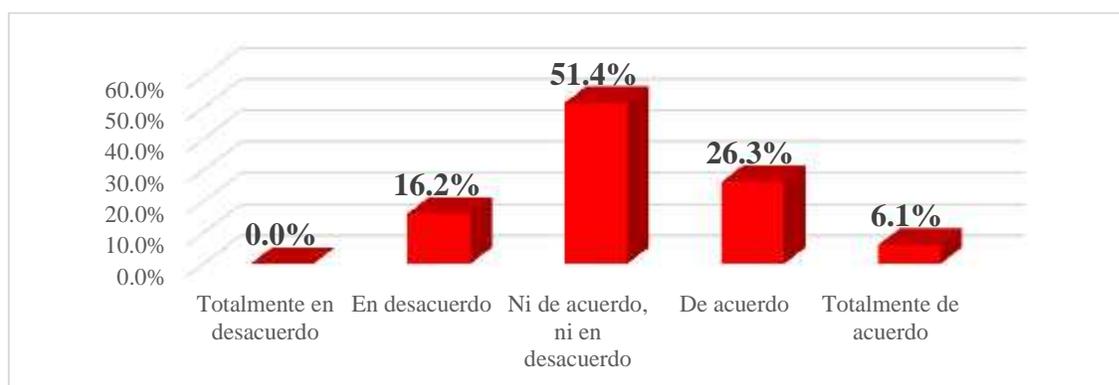
| Alternativa                     | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   | 0.0%       |
| En desacuerdo                   | 16                  | 16.2%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 51                  | 51.4%      |
| De acuerdo                      | 26                  | 26.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 6                   | 6.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión creencias

La figura 11, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 51.4% sitúan su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 26.3% de los colaboradores que opinan por la ponderación de acuerdo, en tanto el 16.2% por la ponderación en desacuerdo, y el 6.1% ubican su apreciación por la ponderación totalmente de acuerdo. Cuya apreciación de más de la mitad de los colaboradores se debe al hecho que 'para ingresar a trabajar en la UGEL se requiere alguna recomendación o influencia' y lo que está escrito 'en las normas aquí se cumplen' (aunque en la realidad no se cumplen).

### Figura 11

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión creencias*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión creencias

### 3.1.12. Normas

La tabla 12, enuncia la estructura de referencia según resultado de la dimensión normas en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están enunciados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 12**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión normas*

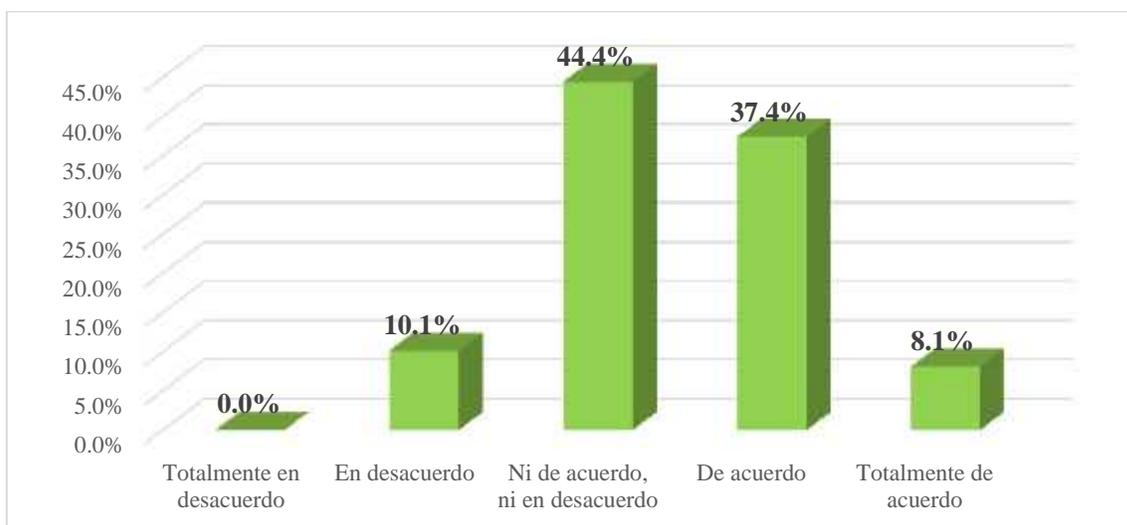
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   | 0.0%       |
| En desacuerdo                   | 10                  | 10.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 44                  | 44.4%      |
| De acuerdo                      | 37                  | 37.4%      |
| Totalmente de acuerdo           | 8                   | 8.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión normas

La figura 12, refiere que del 100% (99) de involucrados, el 44.4% sitúa su opinión por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido por el 37.4% de los involucrados que refieren su opinión por la ponderación de acuerdo, en tanto el 10.1% por la ponderación en desacuerdo, y el 8.1% identifica su apreciación por la ponderación totalmente de acuerdo. Donde destaca la apreciación indiferente, por el hecho que se sancionan ante una determinada falta del trabajador y que el horario de entrada y salida del trabajo no siempre son respetados.

**Figura 12**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión normas*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión normas

### 3.1.13. Símbolos

La tabla 13, expone la estructura de referencia según resultado de la dimensión símbolos en la UGEL Huamanga – región Ayacucho. Los referidos datos están secuenciados por opciones, frecuencia absoluta y porcentajes.

**Tabla 13**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión símbolos*

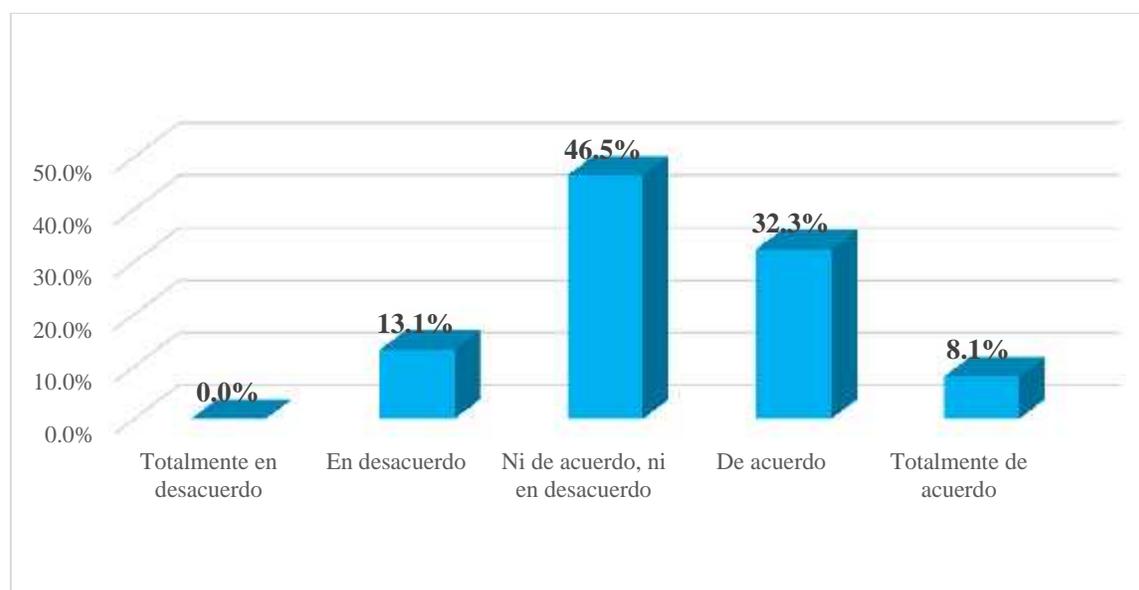
| Opciones                        | Frecuencia absoluta | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo        | 0                   | 0.0%       |
| En desacuerdo                   | 13                  | 13.1%      |
| Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | 46                  | 46.5%      |
| De acuerdo                      | 32                  | 32.3%      |
| Totalmente de acuerdo           | 8                   | 8.1%       |
| Total                           | 99                  | 100%       |

*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión símbolos

La figura 13, expresa que del 100% (99) de involucrados, el 46.5% sitúa su apreciación por la ponderación ni de acuerdo ni en desacuerdo, luego el 32.3% de los encuestados refieren su apreciación por la ponderación de acuerdo, seguido por el 13.1% que expresan su parecer en el sentido de estar en desacuerdo, y el 8.1% ubican su parecer por la ponderación totalmente de acuerdo. Cuya apreciación relativamente mayor se aprecia en la indiferencia de los trabajadores respecto a los símbolos, debido a que, dado que la entidad celebra fechas especiales como el día de la madre, día del empleado público, día de la secretaria, entre otros; en tanto no premia las buenas labores (reconocimientos, entre otros).

**Figura 13**

*Estructura de referencia según resultado de la dimensión símbolos*



*Nota:* Instrumento de medición – Dimensión símbolos

### **3.2. Resultados a nivel inferencial**

#### **3.2.1. Prueba de normalidad**

Para la prueba de normalidad, en apreciación de Droppelmann (2018), se usa el método de Kolmogorov – Smirnov, cuando la población o muestra tiene más de 50 datos en estudio; en

ella, la interpretación de los valores de p es que sí el valor es menor a 0.05, no existe normalidad; y sí es mayor o igual 0.05, la distribución es normal.

Para el estudio se tiene la significación de 0.000 para la variable comunicación interna, en tanto de 0.001 para la variable cultura organizacional; quiere decir, que la distribución no es normal; por tanto, el estadístico elegido para comprobar la hipótesis es Tau b de Kendall.

#### **Tabla 14**

##### *Prueba de Kolmogorov-Smirnov*

|                           | Kolmogorov-Smirnov |    |       |
|---------------------------|--------------------|----|-------|
|                           | Estadístico        | gl | Sig.  |
| Comunicación<br>interna   | 0.135              | 99 | 0.000 |
| Cultura<br>organizacional | 0.126              | 99 | 0.001 |

#### **3.2.2. Contrastación de hipótesis**

##### **Hipótesis general:**

La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación interna se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Regla de decisión:

Si el p valor es mayor a 0.05 ( $p \text{ valor} > 0.05$ ) se acepta la hipótesis nula.

Si el p valor es menor a 0.05 (p valor <0.05) se rechaza la hipótesis nula y por lo tanto se acepta la hipótesis alterna.

La regla de decisión que responde a la teoría también es de utilidad para la prueba de hipótesis específica: a), b), c), d) y e).

**Tabla 15**

*La comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional.*

|                     |                           | <b>Correlaciones</b>          |                         |                           |
|---------------------|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|---------------------------|
|                     |                           |                               | Comunicación<br>interna | Cultura<br>organizacional |
| Tau_b de<br>Kendall | Comunicación<br>interna   | Coeficiente de<br>correlación | 1.000                   | 0.841                     |
|                     |                           | Sig. (bilateral)              |                         | 0.000                     |
|                     |                           | N                             | 99                      | 99                        |
|                     | Cultura<br>organizacional | Coeficiente de<br>correlación | 0.841                   | 1.000                     |
|                     |                           | Sig. (bilateral)              | 0.000                   |                           |
|                     |                           | N                             | 99                      | 99                        |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.841, es que expone la presencia de un grado de correlación positiva alta entre la comunicación interna y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 (p<0.05). La que trae como consecuencia, cuando progresa la comunicación interna, trae como resultado una mejora de la cultura organizacional; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que contempla: La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

#### **Hipótesis específica a)**

La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación formal se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

**Tabla 16**

*La comunicación formal se relaciona con la cultura organizacional.*

|                  |                        |                            | <b>Correlaciones</b> |                        |
|------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------|
|                  |                        |                            | Comunicación formal  | Cultura organizacional |
| Tau_b de Kendall | Comunicación formal    | Coeficiente de correlación | 1.000                | 0.811                  |
|                  |                        | Sig. (bilateral)           |                      | 0.000                  |
|                  |                        | N                          | 99                   | 99                     |
|                  | Cultura organizacional | Coeficiente de correlación | 0.811                | 1.000                  |
|                  |                        | Sig. (bilateral)           | 0.000                |                        |
|                  |                        | N                          | 99                   | 99                     |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.811, es que expresa un nivel de correlación positiva alta entre la comunicación formal y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que trae como consecuencia, a una mejora de la comunicación formal le corresponde una mejora de la cultura organizacional; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que señala: La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

### **Hipótesis específica b)**

La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación descendente se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

**Tabla 17**

*La comunicación descendente se relaciona con la cultura organizacional.*

| <b>Correlaciones</b> |                          |                            | Comunicación descendente | Cultura organizacional |
|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Tau_b de Kendall     | Comunicación descendente | Coeficiente de correlación | 1.000                    | 0.720                  |
|                      |                          | Sig. (bilateral)           |                          | 0.000                  |
|                      |                          | N                          | 99                       | 99                     |
|                      | Cultura organizacional   | Coeficiente de correlación | 0.720                    | 1.000                  |
| Sig. (bilateral)     |                          | 0.000                      |                          |                        |
|                      | N                        | 99                         | 99                       |                        |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.720, es que refleja un grado de correlación positiva alta entre la comunicación descendente y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que trae como consecuencia, a una mejor comunicación descendente le corresponde como consecuencia una mejora de la cultura organizacional; por tanto, hace que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, que indica: La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

### **Hipótesis específica c)**

La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación ascendente se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

**Tabla 18**

*La comunicación ascendente se relaciona con la cultura organizacional.*

|                        |                            | <b>Correlaciones</b>          |                           |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                        |                            | Comunicación<br>ascendente    | Cultura<br>organizacional |
| Tau_b<br>de<br>Kendall | Comunicación<br>ascendente | Coeficiente de<br>correlación | 1.000                     |
|                        |                            | Sig. (bilateral)              | 0.000                     |
|                        |                            | N                             | 99                        |
|                        | Cultura<br>organizacional  | Coeficiente de<br>correlación | 0.805                     |
| Sig. (bilateral)       |                            | 0.000                         |                           |
|                        |                            | N                             | 99                        |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.805, refleja la presencia de un grado de correlación positiva alta entre comunicación ascendente y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que trae como consecuencia, cuando mejora la comunicación ascendente, de la misma manera ocurre una mejora en la cultura organizacional; por lo tanto, orienta a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, que enuncia: La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

#### **Hipótesis específica d)**

La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación horizontal se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

**Tabla 19**

*La comunicación horizontal se relaciona con la cultura organizacional*

|                        |                            | <b>Correlaciones</b>          |                            |                           |
|------------------------|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------|
|                        |                            |                               | Comunicación<br>horizontal | Cultura<br>organizacional |
| Tau_b<br>de<br>Kendall | Comunicación<br>horizontal | Coeficiente de<br>correlación | 1.000                      | 0.798                     |
|                        |                            | Sig. (bilateral)              |                            | 0.000                     |
|                        |                            | N                             | 99                         | 99                        |
|                        | Cultura<br>organizacional  | Coeficiente de<br>correlación | 0.798                      | 1.000                     |
| Sig. (bilateral)       |                            | 0.000                         |                            |                           |
|                        |                            | N                             | 99                         | 99                        |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.798, expresa un nivel de correlación positiva alta entre la comunicación horizontal y cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que trae como consecuencia, que a un progreso de la comunicación horizontal le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional; la que orienta a rechazar la hipótesis nula y por tanto a aceptar la hipótesis alternativa, que expresa: La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

#### **Hipótesis específica e)**

La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Planeamiento:

Ho: La comunicación informal se relaciona inversamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

Ha: La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022.

**Tabla 20**

*La comunicación informal se relaciona con la cultura organizacional*

| <b>Correlaciones</b>   |                           |                               | Comunicación<br>informal | Cultura<br>organizacional |
|------------------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Tau_b<br>de<br>Kendall | Comunicación<br>informal  | Coeficiente de<br>correlación | 1.000                    | 0.729                     |
|                        |                           | Sig. (bilateral)              |                          | 0.000                     |
|                        |                           | N                             | 99                       | 99                        |
|                        | Cultura<br>organizacional | Coeficiente de<br>correlación | 0.729                    | 1.000                     |
| Sig. (bilateral)       |                           | 0.000                         |                          |                           |
|                        | N                         | 99                            | 99                       |                           |

El razonamiento del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.729, señala la existencia de un grado de correlación positiva alta entre la comunicación informal y la cultura organizacional, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). La que trae como consecuencia que, cuando mejora la comunicación informal, lo hará de igual manera la cultura organizacional; la misma que encamina a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, que expresa: La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho.

## IV. DISCUSIÓN

### 4.1. Discusión

En el entendido, que la comunicación interna, es la comunicación dirigida al trabajador, promoviendo la participación, la integración y convivencia, la que no sólo debe ser entendida como medio para la transferencia de información, sino como una función inherente a las tareas a fin de concretarlas. (Capriotti, 1998; Vargas, 2015). En tanto, la cultura organizacional, son patrones de conducta relativos a la atención y funcionamiento de la organización, que se traduce en comportamientos observados en las relaciones entre individuos, normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, valores dominantes aceptados, reglas de juego para progresar, el clima que se establece, que comprende los niveles de artefactos y creencias, valores y presunciones básicas. (Schein, 1988; Chiavenato, 2009)

En esa dirección, para la UGEL Huamanga – región Ayacucho se determinó que la comunicación interna se asocia directamente con la cultura organizacional, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.841, la que refiere la presencia de un nivel de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); la que permitió apreciar que frente a un progreso de la comunicación interna le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional; igualmente, se logró determinar que la comunicación formal se asocia directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, dado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.811, la que indica un nivel de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, a una mejora de la comunicación formal le concierne por resultado una mejora de la cultura organizacional.

En esa línea de análisis, la comunicación descendente se asocia directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.720, la que muestra un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000

( $p < 0.05$ ); la que trae consiguientemente, cuando progresa la comunicación descendente dará como resultado una mejora de la cultura organizacional; de forma similar, la comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, como consecuencia del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.805, la que refiere un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); consiguientemente, se aprecia que, cuando progresa la comunicación ascendente dará como repercusión una mejora de la cultura organizacional.

Igualmente, la comunicación horizontal se asocia directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, como apreciación del coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.798, quiere decir, que existe un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); por lo tanto, se aprecia, a un progreso de la comunicación horizontal le atañe una mejora de la cultura organizacional; asimismo, la comunicación informal se asocia directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, con un coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.729, la que muestran un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); entonces, se aprecia que cuando progresa la comunicación informal, hace que también mejora la cultura organizacional.

Análisis en el que está presente, Moret & Arcila (2009), en la investigación: “Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)”, quien determinó que la comunicación interna guarda relación con el sistema cultura, favorece la cohesión y las relaciones interpersonales; además, se confirma a la comunicación ascendente como potenciador de la comunicación en la organización.

También, se tiene a Alonso (2013), en la tesis: “El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos”, determinó que en las empresas la comunicación interna es débil, que responde a los

canales de comunicación inadecuados (los mensajes no llegan a todos los colaboradores), siendo los más usados los correos electrónicos y la cartelera, los valores de las empresas son poco difundidos y promovidos. Por otro lado, el tipo de cultura predominante es el clan, que se basa en tradiciones, compromisos personales y el trabajo en equipo es fundamental, donde los antiguos trabajadores enseñan a los nuevos.

Mientras que Carvajal (2015), en la tesis respecto a plan de comunicación interna y fortalecimiento de la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC”, determinó que la comunicación interna no está posicionada como fuente de información, por lo que el personal recurre a los directores o compañeros de trabajo; las salas de reuniones no cuentan con canales de comunicación adecuados, así como también los pasillos y la cafetería; la comunicación institucional es burocrática.

En tanto que Flor (2018), a través de la tesis de posgrado concerniente a la cultura organizacional y comunicación interna llevada a cabo en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua en el año 2018, determinó que con un coeficiente de correlación de Pearson de  $r = 0.667$ , afirma que existe una relación directa media entre las variables comunicación interna y cultura organizacional, con un p valor = 0.000, la que ocasiona aceptar la hipótesis alternativa; por su parte Mestanza & Ubillus (2019), en la tesis: “Comunicación interna y su relación con la cultura organizacional en el Instituto Cayetano Heredia”, determinó que a partir del Rho de Spearman igual a 0.819, se afirma la asociación significativa que existe entre la comunicación interna y la cultura organizacional. Por otro lado, las deficientes relaciones interpersonales, la escasa colaboración y compromiso, hace que la comunicación interna se deteriore.

Por su parte Lucen (2021), en la tesis de posgrado: “Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021”, determinó que teniendo

en cuenta Rho de Spearman igual a 0.669, afirma que la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional de forma directa y significativa. Asimismo, la comunicación formal y la comunicación informal se asocian de forma positiva y significativa con la cultura organizacional, dado los coeficientes Rho de Spearman 0.678 y 0.149 respectivamente, esta última expresa una correlación positiva mínima.

En ese orden de ideas, se tiene a Ludeña, et al. (2021), a través de la tesis que comprende las variable comunicación interna y compromiso organizacional al interior del personal civil de la Fuerza Aérea del Perú, determinó que, con un Rho de Spearman de 0.774, afirma la presencia de una relación positiva directa entre la comunicación interna y el compromiso organizacional.

Es así que, a pesar de utilizar diferentes estadísticos para medir el comportamiento de las variables, la que se aprecia en la contrastación de las hipótesis, existe un elemento común por rescatar, que existe una relación directa y positiva entre las variables comunicación interna y cultura organizacional; así como también, entre las dimensiones de la comunicación interna con la cultura organizacional.

## CONCLUSIONES

### Conclusión general:

En la UGEL Huamanga – región Ayacucho, la comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.841, la que refiere un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ). Por lo tanto, se percibe que, a un progreso de la comunicación interna le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional.

### Conclusiones específicas:

- a) La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall igual a 0.811, la que muestra un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); trayendo consigo, que se aprecia, a una mejora de la comunicación formal le corresponde como resultado una mejora de la cultura organizacional.
- b) La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, dado el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall aproximado a 0.720, pues señala la presencia de un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); por lo tanto, se percibe que, a un progreso de la comunicación descendente, le corresponde un mejor desempeño de la cultura organizacional,
- c) La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.805, la que indica un grado de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); entonces, se aprecia que cuando progresa la comunicación ascendente, dará por consecuencia una mejora de la cultura organizacional.

- d) La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.798, la que refiere un nivel de correlación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); trayendo consigo, que cuando se mejore la comunicación horizontal, también mejora la cultura organizacional.
- e) La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga, expresada por el coeficiente de correlación de Tau\_b de Kendall equivalente a 0.729, la que indica un grado de asociación positiva alta, con un p valor de 0.000 ( $p < 0.05$ ); trayendo consigo, a una mejora de la comunicación informal le corresponde por resultado una mejora de la cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

### **Recomendación General**

En la UGEL Huamanga, a nivel de la comunicación interna y cultura organizacional, a fin de mejorar la apreciación de los involucrados y/o colaboradores, los funcionarios y directivos deben practicar las habilidades blandas con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales con los subalternos, asimismo deben cumplir las normas, para de esa manera enseñar con ejemplo a los demás trabajadores.

### **Recomendaciones específicas:**

- a) En la UGEL Huamanga, a nivel de la cultura organizacional se debe priorizar la práctica de la comunicación formal, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones normativas y cumplimiento de las metas.
- b) En la UGEL Huamanga, a fin de mejorar la relación entre la comunicación descendente y la cultura organizacional, los funcionarios y directivos deben apoyar y motivar a los trabajadores con reconocimientos bajo resoluciones, diplomas, placas recordatorios, otorgando en fechas festivas o aniversario institucional.
- c) En la UGEL Huamanga, a nivel de la cultura organizacional es necesario fortalecer los valores de todos trabajadores, a fin de fortalecer la comunicación ascendente.
- d) En la UGEL Huamanga a nivel de la cultura organizacional, se debe incorporar la comunicación horizontal en los instrumentos de gestión, con el propósito de dinamizar el flujo de la información formal.
- e) En la UGEL Huamanga, a fin de mejorar la asociación entre la comunicación informal y la cultura organizacional, se debe dar énfasis en la práctica de los valores y el cumplimiento de la función según los instrumentos de gestión.

## Bibliografía

- Abolafio, M. (s.f.). *La comunicación horizontal: ¿Cómo hacer que la información fluya?*, Edenred. Obtenido de <https://blog.edenred.es/la-comunicacion-horizonta-como-hacer-que-la-informacion-fluya/>
- Alonso, A. D. (2013). *El rol de la comunicación interna y la cultura organizacional tras los procesos de adquisición entre dos empresas de servicios públicos*. (Tesis de grado previo a conferirse el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Rafael Landívar ) Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/01/Alonso-Amalia.pdf>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna. Proceso disciplina y técnica*, Netbiblo, S.L. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Archivo General de la Nación de México. (2016). *Cultura Organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228989/InterPARES\\_3\\_020617.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/228989/InterPARES_3_020617.pdf)
- Calderón, G. (s.f.). *Cultura organizacional: Su concepción, sentido y significado*, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Gregorio-Hernandez-4/publication/309154406\\_Cultura\\_organizacional\\_su\\_concepcion\\_sentido\\_y\\_significado/links/582df3e108ae138f1c01d4a1/Cultura-organizacional-su-concepcion-sentido-y-significado.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gregorio-Hernandez-4/publication/309154406_Cultura_organizacional_su_concepcion_sentido_y_significado/links/582df3e108ae138f1c01d4a1/Cultura-organizacional-su-concepcion-sentido-y-significado.pdf)
- Capriotti, P. (1998). *La comunicación interna*, Reporte C&D. Obtenido de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)

Cárdenas, L. E., & Aguilar, B. D. (2019). *La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Se Pilo Paga*, Escribanía.

Obtenido de

file:///C:/Users/USER/Downloads/yoiver,+31\_Luis+Eduardo+C%C3%A1rdenasEscriban%C3%ADa+17-1.pdf

Carrillo, L. A. (2012). *La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas*. (Informe final de trabajo de titulación como

Psicólogo Industrial, Universidad Técnica de Ambato) Obtenido de

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/5836/1/TESIS%20-%20ADRIAN%20CARRILLO.pdf>

Carvajal, K. L. (2015). *Plñan de comunicación interna para fortalecer la cultura*

*organizacional del Instituto Nacional de Estadpística y Censos - INEC*. (Disertación previa a la obtención del título de Licenciada en Comunicación con Mnección en

Comunicación Organizacional, Pontificia Universidad Católica del Ecuador) Obtenido de

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, Mc Graw Hill. Obtenido de

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizational.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizational._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

- COMUNICARE. (2019). *Comunicación ascendente, descendente y horizontal*. Obtenido de <https://www.comunicare.es/la-comunicacion-ascendente-descendente-y-horizontal/>
- Diez, A. (2016). *Más sobre la interpretación (II). Ideas y creencias*. Obtenido de <https://scielo.isciii.es/pdf/neuropsiq/v37n131/08.pdf>
- Droppelmann, G. (2018). *Estadística en fácil, pruebas de normalidad- revista actualizaciones clínica MEDS*. Obtenido de <https://www.meds.cl/wp-content/uploads/Art-5.-Guillermo-Droppelmann.pdf>
- Escuela Universitaria de Oficios. (2022). *La comunicación organizacional*, Universidad Nacional de la Plata. Obtenido de <https://unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2022/07/CURSO-DE-ASISTENTE-ADMINISTRATIVO-Clase-6.pdf>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*, Trillas. Obtenido de <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>
- Fischman, D. (2012). *Cuabdo el liderazgo no es suficiente*. UPC.
- Flor, R. A. (2018). *Comunicación interna y cutlura organizacional en la escuela profesional de gestión pública y desarrollo social de la Universidad Nacional de Moquegua, 2018*. (Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo) Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33537/flor\\_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33537/flor_cr.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento organizacional*, CENGAGE. (12a.ed.) Obtenido de [http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6\\_COMPORTAMIENTO\\_ORGANIZACIONAL.pdf](http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/5EF6TFGvk5S9uSmE0Qv7k6_COMPORTAMIENTO_ORGANIZACIONAL.pdf)

- IMF. (2022). *Cultura organizacional*. Obtenido de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/prevencion-riesgos-laborales/actualidad-laboral/cultura-organizacional/>
- Jaén, M., Luceño, L., García, J. M., & Rubio, S. (2006). *Comunicación interna en las organizaciones: Un elemento estratégico*, Infocop. Obtenido de [https://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=822](https://www.infocop.es/view_article.asp?id=822)
- Llacuna, J., & Pujol, L. (2009). *La comunicación en las organizaciones*, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales - España. Obtenido de [https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp\\_685.pdf](https://www.insst.es/documents/94886/326775/ntp_685.pdf)
- Lucen, C. N. (2021). *Influencia de la comunicación interna y la cultura organizacional en una institución educativa 2021*. (Tesis de Maestría en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Universidad Continental) Obtenido de [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV\\_PG\\_MRHG\\_O\\_TE\\_Lucen\\_Soldevilla\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/10364/1/IV_PG_MRHG_O_TE_Lucen_Soldevilla_2021.pdf)
- Ludeña, G., Gamarra, L. A., & Gonzales, F. (2021). *Comunicación interna y compromiso organizacional del personal civil de la Fuerza Aerea del Perú. Área las Palmas - Distrito Santiago de Surco, 2019*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle) Obtenido de <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5619/Comunicaci%C3%B3n%20interna%20y%20compromiso%20organizacional.pdf?sequence=5>
- Malave, j., Marín, M., Matineau, M., & Montilla, S. (2017). *Coefficiente de Correlación de Tau de Kendal.*, Universidad Central de Venezuela.

- Mestanza, R. D., & Ubillus, M. F. (2019). *Comunicación interna y su relación con la cultura organizacional del Instituto Cayetano Heredia*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo) Obtenido de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2220/1/TL\\_MestanzaAhumadaRocio\\_UbillusCarbonelMaria.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2220/1/TL_MestanzaAhumadaRocio_UbillusCarbonelMaria.pdf)
- Montoya, M. d., & De la Rosa, L. (2014). *Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana*, Universidad de los Emisferios - Ecuador. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199531505010.pdf>
- Moo, M. d. (2022). *Comunicación formal e informal*, SCRIBD. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/126631355/COMUNICACION-FORMAL-E-INFORMAL-pdf>
- Moret, J., & Arcila, C. (2009). *Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)*, Disertaciones. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ComunicacionInternaYCulturaEnLasOrganizaciones-3178062.pdf>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*, Mc Graw Hill Educación. Obtenido de [https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento\\_Humano\\_en\\_el\\_Trabajo.\\_Newstrom](https://www.academia.edu/36178675/Comportamiento_Humano_en_el_Trabajo._Newstrom)
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*, Editorial Dickinson S.L. Obtenido de <https://www.comunicacioninterna.pe/pdf/pdf5.pdf>

- Padilla, J. (2019). *Correlación de Kendall (Tau-b de Kendall y Tau-c de Kendall) potencia estadística tamaño del efecto (archivo de video)*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=KglSX0cqJ5U>
- Pérez, V., & Porras, W. (s.f.). *Efectos de la comunicación informal en la cultura organizacional de una empresa comercializadora de la ciudad de Calí*. (Tesis de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, Universidad EAFIT) Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30861/Veronica\\_PerezVidal\\_Wimar\\_PorrasCortes\\_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30861/Veronica_PerezVidal_Wimar_PorrasCortes_2021.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Ramos, W. D., Paredes, M., Teran, P. E., & Lema, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*, Ediciones Grupo Compas. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*, Invenio 22. Obtenido de <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalUnPotencialActivoEstrategic-3394655.pdf>
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*, Copyright. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)
- Sordo, A. I. (2022). *Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos* . Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Torres, A. (2017). *Los 10 tipos de creencias, y cómo hablan acerca de quiénes somos*, Universidad Europea Miguel de Cervantes. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/tipos-de-creencias>

- Vargas, M. A. (2015). *Influencia de la comunicación interna en el fortalecimiento organizacional de la empresa Ichi Perú Sur SAC en el año 2015 - primer semestre*. (Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de San Agustín) Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2171/CCvaagmh.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villalobos, D. A. (2019). *La comunicación organizacional en un operador logístico de la ciudad de Chiclayo, 2019*. (Tesis de grado, Universidad Señor de Sipán) Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5846/David%20Andres%20Villalobos%20Huaman.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yapan, J. L., Palmero, N., & Santos, J. R. (2020). *Cultura organizacional*, Universidad Autónoma de Guerrero, México. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Zelaya, F. K. (2020). *Los símbolos en la cultura organizacional*, SCRIBD. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/228491396/Los-Simbolos-en-La-Cultura-Organizacional>

## **ANEXOS**

### Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TEMA:** Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2023

| PROBLEMAS   | OBJETIVOS   | HIPOTESIS  | VARIABLES Y DIMENSIONES  | METODOLOGÍA  |
|---|---|--|--|--|
| <p><b>1. Problema general</b><br/>¿En qué medida la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b><br/>a)¿En qué medida la comunicación formal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?<br/>b)¿En qué medida la comunicación descendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?<br/>c)¿En qué medida la comunicación ascendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?<br/>d)¿Cómo la comunicación horizontal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?<br/>e)¿En qué medida la comunicación informal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022?</p> | <p><b>1. Objetivo general</b><br/>Determinar en qué medida la comunicación interna se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022</p> <p><b>2. Objetivos específicos</b><br/>a) Determinar en qué medida la comunicación formal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>b) Determinar en qué medida la comunicación descendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>c) Determinar en qué medida la comunicación ascendente se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>d) Conocer cómo la comunicación horizontal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>e) Determinar en qué medida la comunicación informal se relaciona con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022</p> | <p><b>1. Hipótesis general</b><br/>La comunicación interna se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b><br/>a) La comunicación formal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>b) La comunicación descendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>c) La comunicación ascendente se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>d) La comunicación horizontal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022<br/>e) La comunicación informal se relaciona directamente con la cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022</p> | <p><b>1. Variable uno</b><br/>X. Comunicación interna</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>x1. Comunicación formal<br/>x2. Comunicación descendente<br/>x3. Comunicación ascendente<br/>x4. Comunicación horizontal<br/>x5. Comunicación informal</p> <p><b>2. Variable dos</b><br/>Y. Cultura organizacional</p> <p><b>Dimensiones</b><br/>y1. Valores<br/>y2. Creencias<br/>y3. Normas<br/>y4. Símbolos</p> | <p><b>1. Tipo de investigación.</b><br/>Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b><br/>Descriptivo y correlacional.</p> <p><b>3. Población y muestra</b><br/>Población = 110<br/>Muestra = 99 colaboradores</p> <p><b>4. Técnica e instrumento.</b><br/>Técnica:<br/>Encuesta</p> <p>Instrumento:<br/>Cuestionario</p> |

## Anexo 2: Cuestionario

Variable uno (X) = Comunicación interna

### Introducción:

Muy buenos días. Con las disculpas del caso, quisiera pedir su apoyo respecto a la tesis: “Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022”. Marcando con un aspa (X) el recuadro que considere mejor su punto de vista. La misma que es totalmente anónimo.

### I. Aspectos generales:

Género: Masculino ( ), Femenino ( )

### II. Edad del empleado en años:

a) 18 a 30, b) 31 a 43, c) 44 a 56, d) 57 a 69, e) mayor a 69

### III. Información específica. Marcar con un aspa (X), de acuerdo con la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |

| Dimensiones/ Ítems   | VALORACIÓN |   |   |   |   |
|--|------------|---|---|---|---|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Dimensión: Comunicación formal</b>                                  |            |   |   |   |   |
| 1. En la UGEL, la comunicación lleva consigo mensajes conocidos        |            |   |   |   |   |
| 2. La comunicación lleva información oficial dentro de la organización |            |   |   |   |   |
| 3. En la UGEL, los mensajes fluyen de forma descendente y ascendente   |            |   |   |   |   |
| 4. En la UGEL, los mensajes fluyen de forma horizontal                 |            |   |   |   |   |
| 5. En la UGEL se pretende estandarizar los procesos de comunicación    |            |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 6. En la UGEL, se respeta la jerarquía de autoridad   |  |  |  |  |  |
| 7. En la UGEL, se da credibilidad a los procesos  |  |  |  |  |  |
| 8. En la UGEL, existe mucha burocracia para compartir información   |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Comunicación descendente</b>  |  |  |  |  |  |
| 9. El director y demás directivos utilizan la comunicación descendente para dar órdenes a los subordinados                                    |  |  |  |  |  |
| 10. El director y demás directivos utilizan la comunicación descendente hacia los subordinados para dirigir y/o orientar acerca de las tareas |  |  |  |  |  |
| 11. El director y demás directivos utilizan la comunicación descendente para solicitar información orientado al cumplimiento de objetivos     |  |  |  |  |  |
| 12. En la UGEL se usa la comunicación descendente para facilitar el flujo de información de los niveles superiores a los niveles inferiores   |  |  |  |  |  |
| 13. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de arriba hacia abajo   |  |  |  |  |  |
| 14. La información que recibe de los superiores es útil para el desarrollo de sus tareas  |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Comunicación ascendente</b>   |  |  |  |  |  |
| 15. En la UGEL, la comunicación de los subalternos a los superiores favorece la transmisión de información oportuna                           |  |  |  |  |  |
| 16. En la UGEL, la entrega de información de los subalternos favorece la gestión de los superiores  |  |  |  |  |  |
| 17. En la UGEL, los subalternos hacen uso de la comunicación ascendente con el propósito de rendir cuenta                                     |  |  |  |  |  |
| 18. En la UGEL, la comunicación con los superiores se da en respuesta a las necesidades de información  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 19. Usted está satisfecho con la comunicación que se da de abajo hacia arriba                     |  |  |  |  |  |
| 20. En la UGEL, la comunicación con lo superiores ocurre por quejas                               |  |  |  |  |  |
| 21. En la UGEL, la comunicación de abajo hacia arriba afianza la relación con los superiores      |  |  |  |  |  |
| 22. Comunica a las autoridades de la UGEL sobre las dificultades de su trabajo                    |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Comunicación horizontal</b>   |  |  |  |  |  |
| 23. En la UGEL, se da la comunicación entre oficinas del mismo nivel jerárquico                   |  |  |  |  |  |
| 24. En la UGEL, la comunicación horizontal favorece la integración de los empleados               |  |  |  |  |  |
| 25. En la UGEL, la comunicación horizontal favorece la coordinación de actividades                |  |  |  |  |  |
| 26. En la UGEL, la comunicación horizontal se da para reuniones de trabajo                        |  |  |  |  |  |
| 27. Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre oficinas del mismo nivel jerárquico |  |  |  |  |  |
| 28. En la UGEL, intercambian información entre oficinas del mismo nivel jerárquico                |  |  |  |  |  |
| 29. En la UGEL, el director y demás directivos coordinan sobre las actividades a realizar         |  |  |  |  |  |
| 30. En la UGEL, la reunión de los directivos ocurre para dar solución a conflictos                |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Comunicación informal</b>   |  |  |  |  |  |
| 31. En la UGEL, existe intercambio de información de manera no oficial                            |  |  |  |  |  |
| 32. La UGEL no establece protocolo de expresión de mensajes                                       |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 33. En la UGEL, el intercambio de información se da por relaciones de amistad         |  |  |  |  |  |
| 34. En la UGEL, el intercambio de información se da por interés personal              |  |  |  |  |  |
| 35. En la UGEL, se da comunicaciones no planificadas                                  |  |  |  |  |  |
| 36. En la UGEL, la comunicación informal genera una rápida transmisión de información |  |  |  |  |  |
| 37. En la UGEL, la comunicación informal no se controla                               |  |  |  |  |  |

### Anexo 3: Cuestionario

Variable dos (Y) = Cultura organizacional

Introducción:

Muy buenos días. Con las disculpas del caso, quisiera pedir su apoyo respecto a la tesis: “Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022”. Marcando con un aspa (X) el recuadro que considere mejor su punto de vista. La misma que es totalmente anónimo.

IV. Información específica. Marcar con un aspa (X), de acuerdo con la siguiente escala:

| Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo, ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--------------------------|---------------|---------------------------------|------------|-----------------------|
| 1                        | 2             | 3                               | 4          | 5                     |

| Dimensiones / Ítems  | Valoración |   |   |   |   |
|--|------------|---|---|---|---|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Dimensión: Valores</b>  |            |   |   |   |   |
| 1. En la UGEL se fomenta la innovación   |            |   |   |   |   |
| 2. En la UGEL se practica el trabajo en equipo                                       |            |   |   |   |   |
| 3. Para la UGEL lo más importante es el cumplimiento de metas                        |            |   |   |   |   |
| 4. En la UGEL se valora la responsabilidad y puntualidad                             |            |   |   |   |   |
| 5. En la UGEL se valora la creatividad y cumplimiento                                |            |   |   |   |   |
| <b>Dimensión: Creencias</b>  |            |   |   |   |   |
| 6. Para ingresar a trabajar en la UGEL se requiere alguna recomendación o influencia |            |   |   |   |   |
| 7. La remuneración que percibe es el adecuado  |            |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| 8. Le suministran adecuadamente lo necesario para realizar su trabajo   |  |  |  |  |  |
| 9. Lo que está escrito en las normas aquí se cumplen  |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Normas</b>  |  |  |  |  |  |
| 10. Existe claridad en el horario de entrada y salida del trabajo   |  |  |  |  |  |
| 11. En la UGEL existen normas respecto a la presentación personal de los empleados  |  |  |  |  |  |
| 12. En la UGEL sancionan ante una determinada falta   |  |  |  |  |  |
| 13. En la UGEL, lo que nos ponemos de acuerdo se hace   |  |  |  |  |  |
| <b>Dimensión: Símbolos</b>  |  |  |  |  |  |
| 14. La entidad celebra fechas especiales como el día de la madre, día del empleado público, día de la secretaria, entre otros |  |  |  |  |  |
| 15. La entidad premia las buenas labores con viajes, reconocimientos, entre otros   |  |  |  |  |  |
| 16. Los trabajadores entienden el significado de las ceremonias, del logo y los colores representativos de la institución     |  |  |  |  |  |
| 17. Aquí el trato entre colegas de trabajo es muy bueno   |  |  |  |  |  |

#### **Anexo 4: Análisis de fiabilidad**

##### ***“Alfa de Cronbach y consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida”***

La consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems.

Como criterio general, George & Mallery, 2003 (citado en Hernández & Pascal, 2017) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- “Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable”

##### **Estadísticas de fiabilidad**

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,928             | 2              |

Se aprecia, que el coeficiente de Cronbach es igual a 0.928, entonces, es excelente.

### Anexo 5: Prueba de normalidad

a. Hipótesis.

“Ho: La variable aleatoria no tiene una distribución normal

H1: La variable aleatoria tiene una distribución normal”

b. Estadístico de prueba

$$W_c = \frac{h^2}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}$$

c. Zona de aceptación para H0:

La zona de aceptación para Ho está formada por todos los valores del estadístico de

prueba Wc menores al valor esperado o tabulado  $W_{(1-\alpha; n)}$

#### *Prueba de Kolmogórov-Smirnov para una muestra*

|                           | Kolmogorov-Smirnov |    |       |
|---------------------------|--------------------|----|-------|
|                           | Estadístico        | gl | Sig.  |
| Comunicación<br>interna   | 0.135              | 99 | 0.000 |
| Cultura<br>organizacional | 0.126              | 99 | 0.001 |

## Base de datos

|    | Comunicación formal |    |    |    |    |    |    |    | Comunicación descendente |    |    |    |    |    | Comunicación ascendente |    |    |    |    |    | Comunicación horizontal |    |    |    |    |    | Comunicación informal |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |   |   |   |
|----|---------------------|----|----|----|----|----|----|----|--------------------------|----|----|----|----|----|-------------------------|----|----|----|----|----|-------------------------|----|----|----|----|----|-----------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|
|    | 1                   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9                        | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15                      | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21                      | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27                    | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 |    |   |   |   |
| 1  | 7                   | 2  | 3  | 0  | 1  | 0  | 0  | 0  | 10                       | 9  | 8  | 5  | 12 | 4  | 5                       | 6  | 4  | 3  | 1  | 9  | 6                       | 7  | 5  | 9  | 2  | 4  | 7                     | 6  | 3  | 5  | 0  | 6  | 3  | 9  | 8  | 5  | 9  |    |   |   |   |
| 2  | 14                  | 12 | 6  | 3  | 6  | 13 | 9  | 13 | 18                       | 15 | 16 | 12 | 23 | 9  | 9                       | 12 | 15 | 11 | 6  | 15 | 13                      | 11 | 11 | 14 | 9  | 21 | 10                    | 9  | 11 | 19 | 12 | 13 | 12 | 12 | 20 | 12 | 12 |    |   |   |   |
| 3  | 45                  | 43 | 58 | 46 | 48 | 54 | 47 | 54 | 49                       | 51 | 52 | 50 | 38 | 46 | 52                      | 47 | 54 | 48 | 49 | 46 | 46                      | 54 | 52 | 46 | 47 | 55 | 45                    | 46 | 47 | 43 | 51 | 48 | 52 | 47 | 48 | 52 | 49 |    |   |   |   |
| 4  | 22                  | 29 | 12 | 32 | 30 | 20 | 30 | 20 | 12                       | 13 | 10 | 23 | 23 | 35 | 30                      | 19 | 17 | 32 | 35 | 25 | 28                      | 18 | 19 | 21 | 29 | 13 | 31                    | 31 | 29 | 28 | 24 | 22 | 21 | 22 | 14 | 28 | 20 |    |   |   |   |
| 5  | 11                  | 13 | 20 | 18 | 14 | 12 | 13 | 12 | 10                       | 11 | 13 | 9  | 3  | 5  | 3                       | 15 | 9  | 5  | 8  | 4  | 6                       | 9  | 12 | 9  | 12 | 6  | 6                     | 7  | 9  | 4  | 12 | 10 | 11 | 9  | 9  | 2  | 9  |    |   |   |   |
| 99 | 99                  | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99                       | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99                      | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99                      | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99                    | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 | 99 |   |   |   |
| 1  | 1                   | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                     | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |   |   |   |
| 2  | 1                   | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                     | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |   |   |   |
| 3  | 1                   | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1                     | 3  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |   |   |   |
| 4  | 1                   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1                     | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |   |   |   |
| 5  | 1                   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1                       | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1                       | 1  | 1  | 1  | 2  | 2  | 1                     | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  |    |   |   |   |
| 6  | 1                   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1                       | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1                     | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  |    |   |   |   |
| 7  | 1                   | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2                       | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  |   |   |   |
| 8  | 2                   | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 2                       | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1 |   |   |
| 9  | 2                   | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2  | 2  | 1                        | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2 | 2 | 1 |
| 10 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 1                        | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 11 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 12 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 13 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 14 | 2                   | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                     | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 15 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2                     | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  |   |   |   |
| 16 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2                       | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3                     | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 17 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 2  | 2  | 3  | 3                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2                       | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 2  | 2 |   |   |
| 18 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 2  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2                       | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2 |   |   |
| 19 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 2                       | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2 |   |   |
| 20 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                       | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  |   |   |   |
| 21 | 2                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                       | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  |   |   |   |
| 22 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                       | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3 |   |   |
| 23 | 3                   | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2                        | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  | 3                       | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3                       | 3  | 3  | 2  | 3  | 2  | 3                     | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  |   |   |   |







|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 8  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 9  | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 10 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 11 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 12 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 13 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 14 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |
| 15 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 |
| 16 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 17 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 18 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 19 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 |
| 20 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 21 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 22 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 23 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 24 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 25 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 26 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 27 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 28 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 30 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 31 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 32 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 33 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 34 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 35 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 36 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 37 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 38 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 39 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 40 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 41 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 42 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 43 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 |





**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD 134-2023-UNSCH-EPG/EGAP**

El que suscribe; responsable verificador de originalidad de trabajo de tesis de Posgrado en segunda instancia para la **Escuela de Posgrado - UNSCH**; en cumplimiento a la Resolución Directoral N° 198-2021-UNSCH-EPG/D, Reglamento de Originalidad de trabajos de Investigación de la UNSCH, otorga lo siguiente:

**CONSTANCIA DE ORIGINALIDAD**

|  |   |
|--|---|
| <b>AUTOR</b>                                 | Bach. HONORATO ANTONIO VEGA CAMPOS  |
| <b>DENOMINACIÓN DEL PROGRAMA DE ESTUDIOS</b> | MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS   |
| <b>GRADO ACADÉMICO QUE OTORGA</b>            | MAESTRO   |
| <b>DENOMINACIÓN DEL GRADO ACADÉMICO</b>      | MAESTRO(A) EN CIENCIAS ECONÓMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA                                |
| <b>TÍTULO DE TESIS</b>                       | COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UGEL HUAMANGA – REGIÓN AYACUCHO, 2022 |
| <b>EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD</b>            | 23% de similitud  |
| <b>N° DE TRABAJO</b>                         | 2153572227  |
| <b>FECHA</b>                                 | 29-ago.-2023  |

Por tanto, según los artículos 12, 13 y 17 del Reglamento de Originalidad de Trabajos de Investigación, es procedente otorgar la constancia de originalidad con depósito.

Se expide la presente constancia, a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ayacucho, 29 de agosto del 2023.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN  
CRISTÓBAL DE HUAMANGA  
ESCUELA DE POSGRADO

Ing. Edith Geovana Asto Peña  
Responsable Área Académica

# Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022

*por* Honorato Antonio Vega Campos

---

**Fecha de entrega:** 29-ago-2023 12:16p.m. (UTC-0500)

**Identificador de la entrega:** 2153572227

**Nombre del archivo:** TESIS\_VEGA.docx (1.75M)

**Total de palabras:** 21742

**Total de caracteres:** 98930

# Comunicación interna y cultura organizacional en la UGEL Huamanga – región Ayacucho, 2022

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS

|          |   |               |
|----------|---|---------------|
| <b>1</b> | <b>Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga</b><br>Trabajo del estudiante | <b>16%</b>    |
| <b>2</b> | <b>repositorio.unsch.edu.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>2%</b>     |
| <b>3</b> | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b>     |
| <b>4</b> | <b>Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru</b><br>Trabajo del estudiante          | <b>1%</b>     |
| <b>5</b> | <b>repositorio.ucv.edu.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b>     |
| <b>6</b> | <b>repositorio.une.edu.pe</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b>     |
| <b>7</b> | <b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                    | <b>1%</b>     |
| <b>8</b> | <b>erevistas.saber.ula.ve</b><br>Fuente de Internet   | <b>&lt;1%</b> |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 9  | <a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a><br>Fuente de Internet                             | <1 % |
| 10 | <a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a><br>Fuente de Internet                       | <1 % |
| 11 | <a href="http://repositorio.upeu.edu.pe">repositorio.upeu.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | <1 % |
| 12 | <a href="http://virtual.urbe.edu">virtual.urbe.edu</a><br>Fuente de Internet               | <1 % |
| 13 | <a href="http://livrosdeamor.com.br">livrosdeamor.com.br</a><br>Fuente de Internet         | <1 % |

Excluir citas      Activo

Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 30 words



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR  
AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS. MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA  
RESOLUCIÓN DIRECTORAL N° 00500-2023-UNSCH-EPG/D**

Siendo las 6:00 p.m. de 18 de Agosto de 2023 se reunieron en el auditorium de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, el Jurado Examinador y Calificador de tesis, presidido por el **Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA** director (e) de la Escuela de Posgrado, el director **Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA** director de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económica, Administrativas y Contables, por los siguientes miembros: **Dr. Hermes Segundo BERMUDES VALQUI** y **Dr. Eusterio ORE GUTIERREZ**; para la sustentación oral y pública de la tesis titulado, **COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA UGEL HUAMANGA - REGIÓN AYACUCHO, 2022**. En la Ciudad de Ayacucho del 2023, presentada por el **Bach. Honorato Antonio VEGA CAMPOS**. Teniendo como asesor al **Dr. Freddy Manuel CAMACHO DELGADO**.

Acto seguido se procedió a la exposición de la tesis, con el fin de optar al Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN GESTIÓN PÚBLICA**, Formulas las preguntas, éstas fueron absueltas por la graduanda.

A continuación el Jurado Examinador y Calificador de tesis procedió a la votación, la que dio como resultado el siguiente calificativo: DIBUJETE (17)

**CALIFICACION (\*)**

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Aprobado por unanimidad    | X |
| Aprobado por Mayoría       | — |
| Desaprobada por Unanimidad | — |
| Desaprobada por mayoría    | — |

(\*) Marcar con aspa

Luego, el presidente del Jurado recomienda que la Escuela de Posgrado proponga que se le otorgue al **Bach. Honorato Antonio VEGA CAMPOS**, el Grado Académico de **MAESTRO (A) EN CIENCIAS ECONOMICAS, MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**. Siendo las 8:00 p.m. hrs. Se levanta la sesión. Se extiende el acta en la ciudad de Ayacucho, a las 8:00 p.m. hrs. Del 18 de agosto 2023.

.....  
**Dr. Emilio Germán RAMÍREZ ROCA**  
Director (e) de la Escuela de Posgrado

.....  
**Dr. Pelayo HILARIO VALENZUELA**  
Director de la Unidad de Posgrado – FCEAC

.....  
**Dr. Hermes Segundo BERMUDES VALQUI**  
Miembro

.....  
**Dr. Eusterio ORE GUTIERREZ**  
Miembro

.....  
**Dr. Marco Rolando ARONES JARA**  
Secretario Docente

**Observaciones:**

.....

.....