

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN
EQUIPO EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA,
SEDE CALAMA DE CHILE, 2022**

TESIS

Presentada por:

Mag. Francisco Zolano Catacora Mamani

ORCID: 0000-0002-0659-3658

Asesora:

Dra. Rina María Álvarez Becerra

ORCID: 0000-0002-5455-6632

Para obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA



**INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO
EN EQUIPO EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA,
SEDE CALAMA DE CHILE, 2022**

TESIS

Presentada por:

Mag. Francisco Zolano Catacora Mamani

ORCID: 0000-0002-0659-3658

Asesor:

Dra. Rina María Álvarez Becerra

ORCID: 0000-0002-5455-6632

Para obtener el Grado Académico de:

DOCTOR EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

TACNA – PERÚ

2024

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA
ESCUELA DE POSTGRADO
DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EDUCATIVA

Tesis

“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN
EQUIPO EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA, SEDE
CALAMA DE CHILE, 2022”

Presentada por:

Mgr. Francisco Zolano CATAORA MAMANI

Tesis sustentada y aprobada el 30 de mayo de 2024; ante el jurado examinador:

PRESIDENTE : Dra. Nelly Antonieta Bernarda KUONG GÓMEZ.

SECRETARIO : Dr. Luis Celerino CATAORA LIRA.

VOCAL : Dra. Milagros Cecilia HUAMÁN CASTRO

ASESOR : Dra. Rina María ÁLVAREZ BECERRA

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo Francisco Zolano Catacora Mamani, en calidad de egresado del doctorado en Educación de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI 00492629. Soy autor de la tesis titulada:

“INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE ACONCAGUA, SEDE CALAMA DE CHILE, 2022”, con asesor: Dra. Rina María Álvarez Becerra.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

Soy el único autor del texto entregado para obtener el grado académico de Doctor en Educación con mención en Gestión Educativa, y que tal texto no ha sido entregado ni total ni parcialmente para obtención de un grado académico en ninguna otra Universidad o Instituto, ni ha sido publicado anteriormente para cualquier otro fin.

Así mismo, declaro no haber transgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual.

Declaro, que después de la revisión de la tesis con el software Turnitin se declara menos del 10% de similitud, además que el archivo entregado en formato PDF corresponde exactamente al texto digital que presento junto al mismo.

Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la Universidad, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de la falsa declaración, y que firmo la presenta con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivadas.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a la UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a la Universidad y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudiera derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o

conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o invento.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna

Tacna, 30 de mayo de 2024



.....
Francisco Zolano CATAORA MAMANI
DNI 00492628

DEDICATORIA

Valor ante los desafíos, humildad y sabiduría para enfrentar y superar ante la adversidad; dedico con mucho amor este logro a mis hijas ***Camila Abigail y Alhely Elizabeth*** e hijo ***Helaman Franshesco***, quienes fueron la causa de mi inspiración, y, en especial, a mi amada esposa ***Rosario Elizabeth***, por su apoyo y aliento durante todo el proceso del presente estudio.

AGRADECIMIENTO

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, que dieron luz y sabiduría a mis conocimientos, contribuyendo con mi formación profesional como investigador comprometido con la educación con una mirada científica para contribuir con el desarrollo tecnológico del país.

A la asesora, Dra. Rina María Álvarez Becerra, por su dedicación y paciencia, guiándome mediante la metodología científica para la consecución de la presente investigación.

Finalmente, a los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, por su predisposición para colaborar durante la aplicación de la encuesta en la presente investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | Pág. |
|-----------------------------------------------|----------|
| CARÁTULA DE LA TESIS..... | i |
| PÁGINA DE RESPETO..... | ii |
| CARÁTULA INTERIOR..... | iii |
| PÁGINA DEL JURADO..... | iv |
| PÁGINA DE DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD..... | v |
| PÁGINA DE DEDICATORIA..... | vii |
| PÁGINA DE AGRADECIMIENTO..... | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS..... | viiviii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xiii |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | xi |
| ÍNDICE DE APÉNDICES..... | xiii |
| RESUMEN. PALABRAS CLAVES..... | xiii |
| ABSTRACT. KEY WORDS..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 4 |
| EL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 4 |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 5 |
| 1.2.1 <i>Interrogante principal</i> | 5 |
| 1.2.2 <i>Interrogantes secundarias</i> | 5 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN..... | 6 |
| 1.3.1 <i>Justificación teórica</i> | 6 |
| 1.3.2 <i>Justificación práctica</i> | 7 |
| 1.3.3 <i>Justificación metodológica</i> | 7 |
| 1.3.4 <i>Justificación académica</i> | 7 |
| 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 8 |
| 1.4.1 <i>Objetivo general</i> | 8 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.2 <i>Objetivos específicos</i> | 8 |
| CAPÍTULO II | 9 |
| MARCO TEÓRICO | 9 |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 9 |
| 2.1.1 <i>Antecedentes internacionales</i> | 9 |
| 2.1.2 <i>Antecedentes nacionales</i> | 13 |
| 2.1.3 <i>Bases legales</i> | 16 |
| 2.2 BASES TEÓRICAS | 17 |
| 2.2.1 <i>Teoría epistemológica de la Comunicación</i> | 17 |
| 2.2.2 <i>Teorías de la comunicación</i> | 19 |
| 2.2.2.1 Teoría de Shannon y Weaver | 19 |
| 2.2.2.2 Teoría de De Fleur | 20 |
| 2.2.2.3 Teoría de Lasswell | 20 |
| 2.2.2.4 Teoría General de Sistemas de la Comunicación | 21 |
| 2.2.3 <i>Teoría de la Comunicación interna</i> | 22 |
| 2.2.3.1 Procesos de la comunicación interna | 23 |
| 2.2.3.2 Formas de comunicación interna | 25 |
| 2.2.3.3 Medios empleados para el envío de la comunicación interna | 27 |
| 2.2.3.4 Cultura y valores en las organizaciones | 28 |
| 2.2.3.5 Valores y principios organizacionales de la Universidad | 30 |
| 2.2.4 <i>Teorías del trabajo</i> | 31 |
| 2.2.4.1 El trabajo desde una mirada histórico social | 31 |
| 2.2.4.2 El Trabajo como una actividad humana | 32 |
| 2.2.4.3 El trabajo en equipo | 32 |
| 2.2.4.4 La efectividad, eficacia y eficiencia en el trabajo en equipo | 34 |
| 2.2.4.5 Confianza en las organizaciones | 35 |
| 2.2.4.6 El Compromiso en las organizaciones | 35 |
| 2.2.5 <i>La Gestión en las organizaciones</i> | 36 |
| 2.2.5.1 El Liderazgo en la gestión frente al trabajo en equipo | 37 |
| 2.2.6 <i>Medios de comunicación que contribuye a mejorar la calidad académica</i> | 38 |

| | | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.6.1 | Calidad académica | 38 |
| 2.2.6.2 | Definición de calidad académica..... | 39 |
| 2.2.6.3 | Definición de satisfacción académica | 39 |
| 2.2.6.4 | Propuestas de los medios de comunicación que contribuyen con la calidad académica..... | 40 |
| 2.2.7 | <i>Estrategias que potencian la cultura organizacional</i> | 42 |
| 2.2.7.1 | Definición de cultura organizacional | 42 |
| 2.2.7.2 | Equipos de alto desempeño | 42 |
| 2.2.7.3 | Equipos de profesionales de alto desempeño en educación | 43 |
| 2.2.7.4 | Paradigmas de calidad en educación superior..... | 43 |
| 2.2.7.5 | Propuesta para potenciar la cultura organizacional en Educación superior | 43 |
| 2.2.8 | <i>Estrategias para revertir problemas de bajo nivel de eficiencia laboral y confianza</i> | 50 |
| 2.2.8.1 | La eficiencia | 50 |
| 2.2.8.2 | Definición de eficiencia | 51 |
| 2.2.8.3 | La confianza | 51 |
| 2.2.8.4 | Definición de confianza | 51 |
| 2.2.8.5 | Propuestas para revertir problemas del bajo nivel de eficiente y confianza | 51 |
| 2.3 | DEFINICIÓN DE CONCEPTOS | 53 |
| 2.3.1 | <i>Comunicación interna</i> | 38 |
| 2.3.2 | <i>Trabajo en equipo</i> | 38 |
| 2.3.3 | <i>Compromiso</i> | 53 |
| 2.3.4 | <i>Formas de comunicación para transmitir la información</i> | 53 |
| 2.3.5 | <i>Medios empleados para llevar la información</i> | 53 |
| 2.3.6 | <i>Medios de comunicación para mejorar la calidad académica</i> | 53 |
| 2.3.7 | <i>Eficiencia</i> | 54 |
| 2.3.8 | <i>Confianza</i> | 54 |
| 2.3.9 | <i>Calidad académica</i> | 54 |
| 2.3.10 | <i>Satisfacción académica</i> | 54 |
| 2.3.11 | <i>Cultura organizacional</i> | 54 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.12 <i>Gestión institucional</i> | 55 |
| 2.3.13 <i>funcionario público</i> | 55 |
| 2.3.14 <i>Equipo de alto desempeño en educación</i> | 55 |
| 2.3.15 <i>Universidad acreditada</i> | 55 |
| CAPÍTULO III | 56 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 56 |
| 3.1 HIPÓTESIS..... | 56 |
| 3.1.1 <i>Hipótesis general</i> | 56 |
| 3.1.2 <i>Hipótesis específicas</i> | 56 |
| 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 57 |
| 3.2.1 <i>Identificación y operacionalización de la variable independiente</i> | 57 |
| 3.2.2 <i>Identificación y operacionalización de la variable dependiente</i> | 57 |
| 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 60 |
| 3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN | 60 |
| 3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN..... | 60 |
| 3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN | 61 |
| 3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 61 |
| 3.7.1 <i>Unidad de estudio</i> | 61 |
| 3.7.2 <i>Población</i> | 61 |
| 3.7.3 <i>Muestra</i> | 62 |
| 3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS | 62 |
| 3.8.1 <i>Procedimientos</i> | 62 |
| 3.8.1.1 <i>Presentación de datos</i> | 63 |
| 3.8.1.2 <i>Análisis e interpretación de resultados</i> | 64 |
| 3.8.2 <i>Técnicas</i> | 65 |
| 3.8.3 <i>Instrumentos</i> | 65 |
| 3.8.3.1 <i>Características de los instrumentos de recolección de datos</i> | 66 |
| 3.8.3.2 <i>Validez de los instrumentos</i> | 66 |
| 3.8.3.3 <i>Aspectos éticos</i> | 67 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO IV | 68 |
| RESULTADOS | 68 |
| 4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO | 68 |
| 4.1.1 <i>Planificación</i> | 68 |
| 4.1.2 <i>Organización</i> | 69 |
| 4.1.3 <i>Ejecución</i> | 69 |
| 4.1.4 <i>Evaluación</i> | 69 |
| 4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 69 |
| 4.3 RESULTADOS..... | 70 |
| 4.3.1 <i>Resultados descriptivos</i> | 70 |
| 4.3.1.1 Resultados por dimensiones de la comunicación de las variables..... | 70 |
| 4.3.1.2 Resultados por variables de la comunicación interna..... | 73 |
| 4.3.1.3 Resultados de la variable apreciación del trabajo en equipo | 77 |
| 4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA | 82 |
| 4.4.1 <i>Prueba de normalidad</i> | 82 |
| 4.4.2 <i>Prueba de confiabilidad</i> | 83 |
| 4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS | 85 |
| 4.5.1 <i>Pruebas estadísticas de la hipótesis general</i> | 85 |
| 4.5.2 <i>Prueba estadística de las hipótesis específicas</i> | 86 |
| 4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | 89 |
| CONCLUSIONES..... | 93 |
| RECOMENDACIONES..... | 96 |
| REFERENCIAS..... | 100 |
| APÉNDICES..... | 110 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Diferencias entre eficiencia, eficacia y efectividad en los equipos..... | 34 |
| Tabla 2 Operacionalización de la variable independiente: Comunicación interna.... | 42 |
| Tabla 3 Operacionalización de la variable dependiente: Apreciación del trabajo en equipo..... | 43 |
| Tabla 4 La distribución de frecuencia y porcentual de los medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral | 70 |
| Tabla 5 La distribución de frecuencia y porcentual de la forma de comunicación interna y apreciación confianza..... | 71 |
| Tabla 6 La distribución de frecuencia y porcentual de la cultura organizacional de comunicación interna y apreciación compromiso..... | 72 |
| Tabla 7 Distribución de frecuencia y porcentual de la comunicación interna de los funcionarios | 74 |
| Tabla 8 Distribución de frecuencia y porcentual de medios empleados en comunicación interna de los funcionarios de la Universidad..... | 75 |
| Tabla 9 Distribución de frecuencia y porcentual de la forma de comunicación interna de los funcionarios..... | 76 |
| Tabla 10 Distribución de frecuencia y porcentual de la cultura organizacional de la comunicación de los funcionarios de la Universidad..... | 76 |
| Tabla 11 Distribución de frecuencia y porcentual de apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad..... | 77 |
| Tabla 12 Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: Eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad..... | 78 |
| Tabla 13 Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad..... | 79 |
| Tabla 14 Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: apreciación compromiso la complementariedad de los funcionarios de la Universidad..... | 80 |
| Tabla 15 Distribución de frecuencia y porcentual de la comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad..... | 81 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 16 Prueba de la normalidad de las variables comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad..... | 83 |
| Tabla 17 Estadística de fiabilidad de la comunicación interna..... | 83 |
| Tabla 18 Magnitud de grado de confiabilidad..... | 84 |
| Tabla 19 Estadística de fiabilidad de la apreciación del trabajo en equipo..... | 84 |
| Tabla 20 Baremos de la correlación de Rho de Spearman..... | 85 |
| Tabla 21 Prueba estadística de la hipótesis general con Rho Spearman..... | 86 |
| Tabla 22 Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de medios empleados en comunicación interna y Apreciación eficiencia laboral con Rho Spearman..... | 87 |
| Tabla 23 Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de las formas de comunicación interna y Apreciación confianza con Rho Spearman..... | 88 |
| Tabla 24 Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de la cultura organizacional en comunicación interna y Apreciación compromiso con Rho Spearman..... | 89 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 Elementos de la comunicación según Shannon y Weaver..... | 19 |
| Figura 2 Elementos de la comunicación según De Fleur | 20 |
| Figura 3 Elementos de la comunicación según Laswell..... | 21 |
| Figura 4 Elementos de la comunicación sistémica..... | 22 |
| Figura 5 Circuito de comunicación verbal por Jakobson..... | 24 |
| Figura 6 Procesos de comunicación interna..... | 25 |
| Figura 7 Formas de comunicación interna..... | 26 |
| Figura 8 Elementos asociados a la cultura organizacional..... | 29 |
| Figura 9 Valores asociados a la cultura organizacional..... | 29 |
| Figura 10 Medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral..... | 70 |
| Figura 11 Forma de comunicación interna y la apreciación confianza..... | 71 |
| Figura 12 Cultura organizacional en comunicación interna y la apreciación compromiso..... | 73 |
| Figura 13 Comunicación interna de los funcionarios..... | 74 |
| Figura 14 Medios empleados en comunicación interna de los funcionarios de la Universidad..... | 75 |
| Figura 15 Forma de comunicación interna de los funcionarios | 76 |
| Figura 16 Cultura organizacional de la comunicación de los funcionarios de la Universidad | 77 |
| Figura 17 Apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad...78 | |
| Figura 18 Trabajo en equipo y la Eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad | 79 |
| Figura 19 Trabajo en equipo y apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad..... | 80 |
| Figura 20 Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo y apreciación compromiso la complementariedad de los funcionarios de la Universidad..... | 81 |
| Figura 21 Comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad..... | 82 |

ÍNDICE DE APÉNDICES

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anexo 1: <i>Matriz de Consistencia</i> | 110 |
| Anexo 2 <i>Instrumentos utilizados para medir las variables</i> | 112 |
| Anexo 3: <i>Matriz de datos de las variables</i> | 114 |
| Anexo 4 <i>Fichas técnicas de validación de los instrumentos</i> | 120 |
| Anexo 5. <i>Resultados de la validez de los instrumentos de las variables</i> | 122 |
| Anexo 6: <i>Resultados descriptivos por ítems</i> | 118 |
| Anexo 7: <i>Propuesta de plan de mejora</i> | 138 |
| Anexo. 7.1 <i>Propuesta de mejora de la comunicación interna</i> | 139 |
| Anexo. 7.2 <i>Propuestas de los medios de comunicación que contribuyen con la calidad académica</i> | 142 |
| Anexo. 7.3 <i>Propuesta para potenciar la cultura organizacional en educación superior</i> | 144 |
| Anexo. 7.4 <i>Propuestas para revertir problemas del bajo nivel de eficiente y confianza</i> | 151 |

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito establecer la influencia de la comunicación interna sobre la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile, 2022.

La investigación presenta un diseño no experimental y descriptivo. La muestra fue de 83 personas aplicada a los funcionarios de la Universidad, la técnica aplicada la encuesta y el instrumento el cuestionario. Se comprueba una correlación positiva alta, verificado mediante el coeficiente Rho de Spearman con 0,706 y con un p valúe de 0.00, lo cual es menor a 0,05 con este resultado se deshecha la hipótesis nula (H_0) y se admite la hipótesis alterna (H_a). Se concluye que la comunicación interna predomina notablemente en la apreciación del trabajo en equipo. Entonces las instituciones educativas son las responsables de la generación y transmisión de conocimientos, la difusión de la cultura mediante una comunicación eficiente, si relacionamos la satisfacción de los equipos con la eficiencia, más la eficacia, se podría aumentar la productividad o el buen desempeño; logrando la satisfacción académica como un constructo de aspectos cognitivos, conductuales, sociales y afectivos, influyendo en los estudiantes para que sean actores y constructores de su propio aprendizaje.

Palabras claves: comunicación interna, trabajo en equipo.

ABSTRACT

The purpose of this study was to establish the influence of internal communication on the appreciation of teamwork of officials at the University of Aconcagua, Calama de Chile, 2022. The research presents a non-experimental and descriptive design. The sample was 83 people applied to university officials, the technique applied was the survey and the instrument was the questionnaire. A high positive correlation is verified, verified by Spearman's Rho coefficient with 0.706 and with a p value of 0.00, which is less than 0.05. With this result, the null hypothesis (Ho) is discarded and the alternative hypothesis is admitted (Ha). It is concluded that internal communication significantly predominates in the appreciation of teamwork. So educational institutions are responsible for the generation and transmission of knowledge, the dissemination of culture through efficient communication, if we relate team satisfaction to efficiency, plus effectiveness, productivity or good performance could be increased; achieving academic satisfaction as a construct of cognitive, behavioral, social and affective aspects; to influence students to be actors and builders of their own learning.

Keywords: internal communication, teamwork.

INTRODUCCIÓN

En el mundo donde interactuamos todo se comunica, como personas es imposible no comunicarse; en este sentido, la comunicación interna se convierte en un medio de poder que puede construir o destruir el futuro de una sociedad u organización, los empresarios la consideran como una herramienta estratégica para la transmisión de la información de forma eficaz y eficiente para trabajar en armonía y en paz.

Por otra parte, en América Latina y el mundo entero, después de la crisis sanitaria del COVID-19, se estaría reformulando las estructuras y los procesos de producción en las organizaciones en la manera de trabajar. Las actividades laborales aumentaron en su dificultad, esto ha provocado que resolver solo sea imposible, necesitando del esfuerzo mancomunado del equipo. En esa medida, la tarea de realizar en equipo requiere de asimilar conocimientos, habilidades y aptitudes que permiten al trabajador adaptarse a la suma de esfuerzos con otros para lograr el propósito. Además, nuestro entorno laboral funciona como un sistema integrado, para ello requiere el esfuerzo de todos para que pueda funcionar como un proceso interactuado en procura de resultados esperados.

Jaramillo (2012) sostuvo que el trabajo en equipo ha ocasionado en estos tiempos un cambio en las organizaciones, influyendo en la forma de dirigir, comunicar, desarrollar y motivar al trabajador, esto se podría lograr con un cambio de actitud del trabajo cooperativo.

Además, Méndez (2006) y Tarazona (2015), señalaron con respecto al clima laboral en la organización, que es fundamental puesto que los trabajadores la aprecian en todo momento de su quehacer laboral y su interacción social que afecta su motivación y comportamiento, el cual es expresado a través de los indicadores de gestión: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación, conocimiento, grado de colaboración y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y desarrollo eficiente en el trabajo.

Al respecto las empresas o instituciones educativas buscan posicionarse en el ámbito laboral o comercial para tener éxito, para ello la tarea no es fácil, necesitan articular una serie de indicadores con respecto al valor humano, trabajar bajo un clima

laboral favorable, motivar a su equipo, retener a los mejores, reconocer sus logros, infundir los valores de su cultura organizacional para que se sientan identificados con su cultura, sus principios, sus normas y sean fieles a la organización y así poder mantenerse en el entorno competitivamente.

El estudio tenía como finalidad establecer la influencia de la comunicación interna con respecto a la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile, 2022 de Chile. En cumplimiento de nuestro propósito se deja algunas recomendaciones y un plan estratégico de mejora para fortalecer la comunicación interna, y así optimizar la gestión institucional. Se espera que el personal directivo, jerárquico, docente y administrativo desarrollen competencias comunicativas para mejorar en habilidades del saber informar bien y del saber comprender a los demás, para fortalecer las relaciones interpersonales y sociales en la organización; el desarrollo de la investigación presenta un diseño no experimental y descriptivo, con una muestra de 83 encuestados, conformados por funcionarios de la universidad, seleccionando la muestra subjetivamente, la utilizando la encuesta (técnica) y el cuestionario (instrumento).

En estos tiempos las universidades se convierten en instituciones del saber que buscan la verdad a través de la investigación científica y tecnológica para justificar social e históricamente en bien de la sociedad, interactuando como comunidad conformada por docentes y estudiantes dispuestos a transformar la realidad social.

Finalmente, nuestra investigación se organizó en cuatro capítulos que a continuación se detalla:

En el capítulo 1 se plantea el problema de la investigación dando a conocer el argumento de la investigación, justificando el estudio, dando a conocer el aspecto teórico, lo metodológico y algunos aspectos relevantes que contribuyen a la investigación. Asimismo, definiendo el propósito de la investigación.

En el capítulo 2 se alcanza los puntos de referencia, donde se aproxima con ciertos antecedentes relacionados a nuestro trabajo de investigación a nivel internacional y nacional; seguidamente ponemos énfasis a las bases teóricas que servirán de soporte teórico, con el respectivo deslinde conceptual de las variables en estudio.

En el Capítulo 3 se presenta los puntos metodológicos, definiendo el tipo de estudio, el diseño, las técnicas de campo, los instrumentos para el levantamiento de la información, los métodos de muestreo, la confiabilidad y validez del instrumento, terminando con el respectivo análisis de los datos.

En el Capítulo 4 se da a conocer las consecuencias del estudio realizado con los respectivos argumentos de los resultados y la respectiva discusión, en la que se compara los resultados obtenidos para justificar con las hipótesis planteadas a fin de precisar con las conclusiones logradas, además se señalan las recomendaciones que el caso amerita. También se incluyen referencias consultadas y los apéndices que contiene la matriz de consistencia, los instrumentos utilizados, las evidencias de campo y una propuesta de plan estratégico de mejora de la comunicación interna.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la comunicación interna en las organizaciones ha sido una constante preocupación desde hace años por mejorar en las formas del saber informar bien y del saber comprender a los demás, permite a las organizaciones enlazar vínculos laborales armoniosos dentro de una cultura de paz, anexando principios valóricos dentro de su filosofía del quehacer diario; por lo que se recomienda valorar los principios del saber actuar y ser que beneficiarán en el saber trabajar en equipo.

En las universidades y demás organismos laborales, la comunicación interna y el saber trabajar en equipo se está convirtiendo en un factor importante de eficacia y eficiencia, se considera como algo propio de nuestro quehacer cotidiano. Sin embargo, en la práctica a veces la pasamos desapercibidos o no la apreciamos de lo importante que representan tales expresiones.

Los aspectos que influyen en la comunicación interna y las formas de apreciar al trabajo en equipo son varias, comprenden desde el entorno donde interactuamos como sociedad.

Las inclinaciones de las organizaciones sobre la importancia del saber comunicar bien y el saber trabajar en equipo cada vez son mayores, se están convirtiendo en piezas claves para fortalecer a toda organización. Es así como el tiempo, los modelos de gestión nos invita a reformular y reinterpretar las formas de comunicarnos y el funcionamiento de los equipos en los nuevos contextos donde interactuamos.

Ballenato (2006) describió que la actividad del profesor se sustenta en la comunicación, para tal caso debe utilizar diferentes formas y medios. Sostiene que el lenguaje humano fue esencial para desarrollar su intelecto, para comunicarse con sus pares, vivir como sociedad y desempeñarse en todos los campos de su entorno. En el

desempeño docente sin una buena comunicación poco se podría enseñar, razón por lo cual sugiere el uso de métodos y herramientas para transmitir mensajes claros, precisos y efectivos; involucrando a los estudiantes que aprendan a pensar promoviendo el desarrollo de habilidades, dentro de un ambiente de armonía y confianza.

Camacho (2017) sostuvo que todas las personas en su núcleo social hacen uso de un lenguaje fácil de comprender, pero en cambio ciertos directivos en las organizaciones cuando realizan alguna conferencia, utilizan al hablar utiliza un lenguaje tan técnico que cuesta entender por la comunidad laboral. Un expositor en una conferencia que tiene en mente un sin fin de ideas desordenadas, resulta imposible de retener. Lo mismo ocurre cuando un candidato en política pronuncia un discurso lleno de frases prefabricadas y expresiones vacías de significado.

Por tales razones se consideró muy relevante investigar la influencia de la comunicación interna y la apreciación sobre el trabajo en equipo, como un medio para impulsar el cambio de habilidades del saber escuchar, del saber hacer su trabajo, del ser competente, del tener buen ánimo con una actitud mental positiva en la solución de conflictos y así aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Interrogante principal

¿Cómo influye la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022?

1.2.2 Interrogantes secundarias

Is1. ¿En qué medida afecta los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad?

Is2. ¿En qué medida afecta las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad?

Is3. ¿En qué medida afecta la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio es importante por sus aportes al mejoramiento de la actividad humana que tiene como núcleo a la sociedad. Vivimos en la era del conocimiento donde el capital más valioso de un país es su gente pensante creativamente, desarrollando sus capacidades intelectuales, con un pensamiento crítico, con habilidades del comunicar bien, para ser entendido y entender a los demás, estos pilares se convertirá la base para contribuir el desarrollo de la sociedad y potenciar la productividad.

1.2.3 Justificación teórica

El desarrollo del estudio científico es importante en la medida que permitió estudiar la influencia de la comunicación interna con respecto a la apreciación del trabajo en equipo en la universidad. En la investigación se demostró que la variable independiente influye en la variable dependiente, dichas conclusiones y recomendaciones nos servirán de soporte para futuras investigaciones y promover un plan estratégico de mejora de la comunicación interna en favor de la comunidad universitaria.

Chiavenato (2009) describió a la comunicación como un elemento esencial de la actividad humana, señala que los administradores en las empresas no trabajan con cosas, sino manejan información importante que transmitir. Entonces las personas en sociedad necesitan la conexión de otras personas haciendo uso de un lenguaje como medio para completar el acto del comunicar (p. 308).

Por otra parte, Quezada et al. (2020) sostuvieron: “El trabajo en equipo es la unión de un grupo de personas que hacen un esfuerzo para alcanzar un objetivo en común, lo cual es primordial para cualquier organización buscar un beneficio económico o de satisfacción al usuario” (p.753).

Según los aportes anteriores, las organizaciones necesitan ser fortalecidas a través de una buena comunicación interna para la transmisión de la información oportuna en cada proceso. Así los integrantes del grupo trabajarán en unidad en busca de un fin común y para que dejen de lado el trabajo individual. De esta manera, se lograrán mejores resultados gracias al trabajo en equipo y al proceso de interacción de manera más efectiva.

1.2.4 Justificación práctica

Esta investigación tiene un valor práctico en la medida que se convierta como un medio de contribución para la mejora del proceso de comunicación interna en las organizaciones que tienen relación directa con el trabajo en equipo, la mejora de la gestión universitaria se verá reflejada mediante una adecuada comunicación al interior de la organización, poniendo en práctica las habilidades del comunicar bien, del ser entendido y saber entender a los demás. El presente estudio es muy importante por cuanto que servirá como guía para otras investigaciones ya sea en la misma universidad o en otras organizaciones con respecto a las variables en estudio.

1.2.5 Justificación metodológica

La investigación sobre la influencia de la comunicación interna sobre la apreciación del trabajo en equipo resulta importante, por lo que se desarrolló bajo la metodología científica, lo cual se realizó a través de métodos, procedimientos, técnicas y con instrumentos debidamente diseñados mediante cuestionarios validados por expertos en investigación. Estos instrumentos se aplicaron a los funcionarios de la universidad (directivos, jerárquicos, docentes y administrativos), con los resultados procesados se tomaron decisiones para comparar con las variables y dimensiones en estudio, los cuales podrían ser utilizados en futuros trabajos de investigación similares y en otros ámbitos, de modo que se convierta en una propuesta metodológica de guía o consulta.

1.2.6 Justificación académica

El estudio se expone en el área de las ciencias de la educación, siendo el ámbito de acción la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile. Con respecto a los aportes de la presente investigación, permitieron proponer un plan estratégico de mejora para fortalecer la comunicación interna sobre la apreciación del trabajo en equipo en la gestión de la universidad. En esa línea, también se considera muy importante, los antecedentes, la fundamentación teórica, las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación para ser tomado en cuenta como un soporte teórico de apoyo para futuros investigadores con relación al ámbito de estudio.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

1.4.2 Objetivos específicos

Oe1. Establecer los efectos de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Oe2. Establecer los efectos de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.

Oe3. Establecer los efectos de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La comunicación interna se convierte en una herramienta que ayuda a favorecer la productividad y logro de objetivos en las instituciones educativas y empresas productivas, compartiendo información precisa y clara, recibiendo reconocimientos por su desempeño, hace que el trabajador se sienta motivado y satisfecho por lo que hace.

Para tal efecto se exponen los antecedentes referidos a las variables en estudio comunicación interna, trabajo en equipo con respecto a la gestión en las organizaciones. Al respecto cabe señalar que existen muy pocas investigaciones relacionado en el ámbito de la docencia universitaria; de ahí su importancia de contar con un marco teórico para justificar, demostrar, apoyar e interpretar las variables en estudio de forma ordenada y coherente. Para tal caso se han recogido aportes internacionales y nacionales como antecedentes del problema en estudio.

2..1.1 Antecedentes internacionales

La comunicación es considerada como un medio importante, otros dicen como una herramienta esencial que nos permiten interactuar en todos los ámbitos de nuestro entorno.

Ballenato (2006) describe que el acto de comunicar y el lenguaje humano han sido la clave para desarrollar su intelecto y crecer socialmente; que la comunicación se da en todos los ámbitos de nuestras vidas, ya sea en lo personal, en lo social, en lo laboral, en la actividad académica por ejemplo sin una buena comunicación precisa y clara, el aprendizaje no sería tal significativo, razón por lo cual para todo docente su dominio deberá ser trascendental para su formación y desarrollo profesional (p. 217).

Este estudio brinda un gran aporte a la investigación, ya que permite reinterpretar este término para mejorar el desempeño en las instituciones universitarias nacionales e internacionales con respecto a la variable comunicación interna.

Podemos describir, al respecto, que una organización de éxito en estos tiempos se debe considerar como un valor el saber comunicar bien y el saber trabajar colaborativamente, estos dos aspectos permiten fortalecer a la organización, por lo que nos invita a reinterpretar dichos términos.

Moreno (2009) describe que el proceso de comunicación interna está vinculado a los cambios acelerados que viven y se desarrollan las organizaciones del entorno global, por lo que las empresas deberán mirar desde una visión compartida, poniendo en práctica ciertas estrategias innovadoras para fomentar la comunicación eficaz (p. 5-7).

Al respecto, en estos tiempos las organizaciones están preocupados con la conformación de sindicatos como una fuerza laboral que exige sus derechos laborales. En esa medida, las empresas están reinterpretando lo que significa el saber informar bien a sus trabajadores o empleados, lo que se denomina la comunicación interna (eficaz). Las organizaciones están reformulando sus modelos de gestión; algunos la denominan piramidal, donde los gerentes o directivos delegan parte de sus responsabilidades y tareas, lo que hoy en día denomina liderazgo democrático (Laissez-faire). Estos factores influyen significativamente en el saber trabajar en equipo y tomar decisiones eficaces.

Carozzo (2015) describió con respecto a la interdependencia entre los equipos de trabajo en las pequeñas empresas, que la relación de dependencia mutua y equitativa participan involucrados en el trabajo, se complementan el uno al otro, existe cooperación recíproca, posibilitando positivamente dichas relaciones; de tal manera que, a mayor grado de interdependencia existe entre los trabajadores, mejores resultados eficaces lograremos debido al trabajo en equipo.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación, debido a que hoy en día con mucha frecuencia se escucha falta de comunicación y que el trabajo realizado fue bueno o malo. Esto a veces lo pasamos desapercibido, por no saber interpretar su influencia que puede significar para el fortalecimiento de la institución o empresa. Asimismo, se puede apreciar que algunas organizaciones o instituciones presentan equipos de trabajo desorganizados, con baja motivación. En estos tiempos en las organizaciones sociales y laborales cada vez se presentan actitudes más reactivas frente a la presión; son más complejos en su actuar y en su hacer; el comportamiento dentro de la organización vive constantes cambios. En esa medida, las organizaciones

están preocupados por contar con modelos de gestión eficientes y eficaces. El saber trabajar en equipo hoy en día es de gran valor debido a que aportan conocimiento, desarrollo de habilidades, pericia para realizar las actividades con el menor esfuerzo, y así cumplir las metas u objetivos trazados en favor de la institución o empresa. Por eso los expertos señalan que la suma de las partes es el todo, siempre y cuando se trabaje en armonía, se mire un solo norte, se reme el barco en una misma dirección con el menor esfuerzo, y así alcanzar la misma meta siguiendo diferentes caminos. Frente a esa perspectiva, el trabajar en equipo significa unión de los trabajadores, empleados y directivos de una institución, empresa u organización. Esto es sinónimo de productividad y logro de objetivos. Dicho de otra forma, es el cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia dentro de una institución.

Lucas (2012) describió con respecto a un estudio de caso del diseño del trabajo en los hospitales, con respecto al trabajo en equipo interprofesional en la atención directa de pacientes; al respecto añade que es importante observar, por un lado, desde el punto de vista humano, los factores culturales y otras situaciones de causa por las que están atravesando los pacientes; por el otro lado observar el desempeño del trabajo en equipo, la colaboración entre profesionales, sus relaciones interprofesionales, el entorno sanitario donde se desenvuelven, sus culturas y su salud durante el trabajo.

Se pudo comprobar sobre la importancia del trabajar en equipo, es algo de valor que transmite ventajas tanto a los profesionales como a los usuarios.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación. Concluye que se debe considerar como un factor importante la creación de relaciones de confianza que debe existir entre el personal de toda organización, a través del trabajo integrado y así desarrollar modelos del saber cooperar, dar comunicación oportuna a todos los miembros de la comunidad. Los líderes transformacionales de hoy deben prestar más atención a las preocupaciones e intereses que muestran los equipos de profesionales de las instituciones, y por qué no promover iniciativas para el intercambio de ideas y propiciar el trabajo colaborativo. Desarrollar relaciones de equipo basadas en la confianza y el respeto mutuo; valorar el reconocimiento que puede aportar cada integrante del equipo. En este sentido, cabe destacar la importancia de las habilidades técnicas individuales, de equipo y habilidades sociales puestas de manifiesto a través

de una comunicación interna eficaz para fortalecer los lazos laborales en las organizaciones.

Medrano (2021) describe con respecto a la gestión de calidad en la educación superior; al respecto sostiene que la mejora continua y la gestión de calidad no se concretaría como un proceso integrado, constituidos por todos los estamentos del sistema universitario; por lo que se hace necesario trabajar organizados en equipos, comprometidos para la mejora continua, a fin de contribuir al logro de la acreditación esperada.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación. Vivimos tiempos de competitividad, aumento de productividad, calidad del servicio, acreditación de la educación superior. Por tanto, nos invita a reinterpretar algunas variables de mejora en todos los aspectos o áreas de la estructura universitaria, para luego implementar un modelo de gestión de calidad que podría contemplarse en aspectos, como: contar con diseños curriculares bien elaborados y aprobados por un equipo de expertos en cada asignatura acorde a los perfiles profesionales de cada especialidad profesional. Incluso, poseer con un equipo de docente con amplia experiencia, actualizados, abiertos al cambio. Además, los investigadores de las ciencias a nivel de posgrado deben dominar diversidad de estrategias, manejar tecnologías de avanzada, con dominio de competencias comunicativas, a fin de que contribuya a la concreción de aprendizajes significativos en favor de los estudiantes.

La gestión hoy en estos tiempos de competitividad es un proceso de planear estratégicamente, el trabajar organizadamente, saber integrarse para formar equipos, poner dirección y rumbo a la organización, saber controlar los recursos humanos y financieros, proyectarse con visión de futuro para obtener los beneficios esperados.

Matos., Mejía., Barreto., Bethencourt (2018) describieron el caso de trabajar mancomunadamente para lograr objetivos y metas; al respecto sostienen que es importante conformar grupos, con el fin de trabajar en equipo, que contribuyan a las transformaciones en los mismos trabajadores como en las instituciones; es decir saber articular un conjunto de actividades con la participación de los actores de la comunidad, donde se comprometa el trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo para alcanzar las metas propuestas (p.230).

El estudio proporciona gran aporte a la investigación, debido a que, hoy en día los actores sociales modernos son los líderes transformacionales que buscan cambios en la cultura organizacional, es importante valorar las interrelaciones entre el líder y la comunidad laboral si queremos tener logros esperados.

La cultura organizacional forma parte de la actividad laboral, es importante conocer la cultura de la organización como un modo de vida, que permitan afianzar las relaciones de confianza, el respeto mutuo entre todos los integrantes, valorando las habilidades y talentos de cada uno, y así fortalecer los lazos de confianza y compromiso trabajando en armonía de paz.

Véliz., Alonzo., Fleitas., Alfonso (2016) describieron un caso de las variables influyentes en la gestión universitaria; al respecto encontraron que los mayores efectos estaban en los procesos y los recursos humanos, por un lado el proceso es importante por cuanto interactúan todos los integrantes del sistema universitario, por otro lado los trabajadores en su conjunto son actores fundamentales, puesto que para realizar grandes cambios se necesitan trabajadores competentes y comprometidos con la organización (p. 15).

El estudio proporciona gran aporte a la investigación, en el ámbito de la gestión universitaria, compuesta por un conjunto de estamentos de gobierno interno, que están preocupados por brindar un eficiente servicio académico para formar a los futuros profesionales; la gestión de calidad con nuevo enfoque exige eficiencia y eficacia en el servicio universitario, por tanto, se tiene un gran reto para transformar el servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Rodas (2020) describió el caso de la comunicación interna y gestión por resultados de una municipalidad; al respecto determina que existe influencia de la comunicación interna sobre la gestión por resultados que se ve reflejada en la imagen institucional.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación, debido a que con mucha frecuencia se escucha decir, en el ámbito organizacional, falta de comunicación y que la gestión es buena o mala. Estos hechos a veces lo pasamos desapercibidos, por no saber interpretar su influencia que puede significar para el fortalecimiento de la institución o empresa. Del mismo modo, se puede apreciar que en algunas

organizaciones se presentan grupos de trabajo desorganizados, con baja motivación. Del mismo modo, en estos tiempos las organizaciones sociales y laborales cada vez se presentan actitudes más reactivas frente a la presión, son más complejos en su actuar y en su hacer; en esa medida todas las organizaciones están preocupados por contar con modelos de gestión eficientes y eficaces.

Condori (2019) describe el caso de la gestión educativa y el desempeño docente en educación secundaria; al respecto sostiene que es muy importante valorar el desempeño de los directores, quienes están supeditadas a su propia experiencia y comportamiento para conducir las funciones administrativas y pedagógicas, es decir, los directores tienen limitaciones del saber delegar responsabilidades, en cuanto a los docentes tienen debilidades en el dominio de competencias comunicativas, por cuanto se vio reflejado en las evaluaciones censales de sus estudiantes.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación. Efectivamente, somos un país multi e intercultural y multilingüe; entonces, la educación debe lograr formar personas con identidad cultural de su región, que sean creativos, críticos e innovadores y apto para la convivencia en paz para una sociedad compleja. Del mismo modo, que el talento humano sea actor de los procesos de grandes cambios para la transformación social, De igual manera, debemos propiciar como educadores la gestión del conocimiento científico y las ciencias en todos los ámbitos del saber y así desarrollar el capital intelectual con sensibilidad humana y vocación de servicio. De modo tal que tengan impacto real y efectivo para que posean trascendencia social. Sin dejar de mencionar el rol protagónico que debe desempeñar el liderazgo dentro de las instituciones educativas en todos los niveles. Por consiguiente, serán todos estos componentes que centren su hacer y actuar en lo pedagógico, lo que tendrá una alta valoración positiva en la institución o comunidad. En esa medida, la calidad en las organizaciones dependerá de la competencia, la dedicación, el trabajo en equipo responsable, adaptable a los cambios, creativo e innovador; pero también comprometido y con estilo de liderazgo adecuado del equipo directivo para así asegurar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en cada región.

Toala (2017) describió el caso del impacto de la gestión de calidad universitaria en la formación de profesionales; al respecto sostiene que una buena gestión universitaria se constituye conjunto de estamentos organizados que interactúan para

establecer lineamientos de política interna, la gestión de los procesos académicos y administrativos eficaces para lograr objetivos institucionales; a lo expuesto, sostiene que existe de la necesidad de fortalecer ciertos estamentos universitarios, fortaleciendo especialmente los sistemas de gestión de la calidad universitaria para las diferentes carreras profesionales, proponiendo estrategias para actualizar los currículos acorde a los perfiles del nuevo profesional.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación, los cambios sociales afectan al sistema de las estructuras de las universidades. Con frecuencia escuchamos la palabra *moderno* aplicado a diferentes cuestiones, por ejemplo, la empresa es moderna, tu casa es moderna, la gestión moderna etc. El uso del adjetivo *moderno* proviene del latín que significa “un determinado modo”, es decir, un nuevo modo de hacer las cosas. La modernidad es un proceso de cambios en un tiempo histórico en favor social de la humanidad. La gestión moderna se sustenta en un nuevo paradigma del hacer y actuar de las organizaciones; en esa medida, las organizaciones están preocupados por actualizar sus modelos de gestión que sean más eficientes y eficaces. Los modelos de gestión nos orientan hacia el ámbito estratégico y organizacional y se debe realizar cuatro prácticas en gestión que son:

- *La estrategia*, acciones urgentes para lograr un objetivo determinado.
- *La ejecución*, cumplimiento de objetivos propuestos.
- *La cultura*, conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a la organización.
- *Estructura*, debe ser funcional de corte horizontal, dinámico, flexible y de respuesta rápida en la toma de decisiones, evitando en lo posible acciones burocráticas.

Bravo (2021) describe el caso de la comunicación efectiva en entornos virtuales en la formación profesional de los estudiantes universitarios; al respecto sostiene que mediante la comunicación efectiva se consigue transmitir mensajes significativos de forma entendible y clara que invita a un diálogo sincero, técnico y profesional para provocar en los actores actitudes de confianza; así mismo menciona que en el ámbito educativo es apreciada como una herramienta para desarrollar actividades de gestión en las aulas de clase por los educadores, en tal sentido de su

dominio permite articular actividades de interacción directa con los estudiantes de manera eficaz.

El estudio proporciona gran aporte a la investigación. Los humanos en la sociedad en que vivimos, interrelacionamos constantemente, pasamos gran parte de nuestro quehacer cotidiano interactuando; dentro de una organización se comparten diferentes actividades, se toman decisiones, existe liderazgo, se comunican valores, se aplican normas, existen políticas internas y adoptamos diferentes modelos de comunicación.

En esa medida, la comunicación bien transmitida juega un papel fundamental, en especial el rol de los docentes que se constituyen en mediadores del proceso educativo de ser facilitadores del proceso de aprendizaje. Antes de impartir solo el mero conocimiento, el rol del docente reside fundamentalmente en cómo se pone en juego ese conocimiento a fin de desarrollar en los estudiantes a aprender a conocer, a hacer, a ser para convivir con los demás y así formar seres humanos que la sociedad exige.

2.1.3 Bases legales

El año 2006 se promulgó la Ley 20.129, donde se crearon un sistema de aseguramiento de la calidad, establecen lineamientos de acreditación de las carreras profesionales como un proceso voluntario, donde la acreditación conduce al reconocimiento público del aseguramiento de la calidad y las instituciones de educación superior adquieren la responsabilidad de mantenerla (OCDE, 2013), este organismo está relacionado con el aseguramiento de la calidad que está integrado a la comisión nacional de acreditación (CNA), como organismo están encargadas de la evaluación y comprobar la calidad de las carreras o programas creadas en las universidades del país. El aseguramiento de la calidad se por una parte para controlar la calidad y por otra parte garantizar su cumplimiento.

2.2 BASES TEÓRICAS

Después haber analizado las diferentes posiciones de los principales antecedentes por connotados investigadores. A continuación, respaldaremos con teorías de especialistas de cada variable en estudio en la presente investigación, con modelos, experiencias, conceptos y proposiciones referentes al tema para explicar el problema planteado. Se pretende alcanzar principios básicos cómo la comunicación

interna, contribuye al trabajo en equipo fortaleciendo la convivencia laboral productiva en la gestión de las instituciones o empresas.

2.2.1 Epistemología de la comunicación

Gran parte los investigadores tienen sus propios patrones de presentar a la comunicación; por otra parte, los demás expertos y seguidores de la comunicación, toman a buen juicio como soporte la experiencia de las propuestas de los más expertos.

Así los investigadores sobre temas comunicacionales han proporcionado muy poco sobre temas precisos y textuales en sus estudios, debido al inmenso campo que hoy tenemos en las teorías de la comunicación. La lucha por la sobrevivencia en su núcleo social de los humanos desarrolló el lenguaje y sus formas de comunicación, su intuición natural los llevaron a buscar diferentes medios para transmitir sus emociones, impresiones y demás sentimientos a sus pares de su entorno.

Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) sostuvieron que vivir sin comunicarse sería inviable, interactuamos como un sistema con nuestro entorno, nuestras expresiones llevan un mensaje a otras personas, existiendo por un lado un emisor y por otro lado el receptor, produciéndose una interrelación secuencial del acto comunicativo entre los actores. Así mismo se presenta principios del mensaje de la comunicación humana de lo que se dice y como se dice. Por otra parte, este principio implanta que las relaciones desarrolladas en el acto comunicativo pueden darse equilibradamente o de acompañamiento en los representantes que intervienen en el proceso de comunicación.

Marc y Picard (1992) apoyados en el modelo de Watzlawick, sostuvieron que “la comunicación es un conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos” (p. 39).

Este concepto sustenta al modelo sistémico, cuya estructura se fundamenta en la fuente que moviliza las permutaciones constantes entre los componentes móviles, por otra parte, el flujo de mensajes significativos permite equilibrar a la estructura del sistema. La estructura interactúa como un sistema abierto, dentro de un entorno determinado, regulados bajo ciertas bases, tales como de la totalidad que significa que tiene sus cualidades propias, presentando diferencias con respecto a los elementos intervinientes. La base de consistencia y secuencia del comportamiento de los elementos del sistema, cuyas implicancias entre ellos son un poco complejo en sus

interacciones. La base de la regulación del sistema por normas mínimas para que sus interacciones sean ordenadas, claras y precisas en sus conversaciones.

Watzlawick, Beavin y Jackson (1971) sostienen que con respecto a la teoría de la comunicación humana como sistema que “cada una de las partes de un sistema está relacionada de tal modo con las otras, que un cambio en una de ellas provoca una permuta en todas las demás y en el sistema total” (p. 120).

Al respecto esta teoría trata de explicar que la comunicación se da como un proceso interdisciplinario abierto de la realidad en diferentes niveles, permite entender que los hechos, la identificación de los problemas y la descomposición del todo en sus elementos presentan características propias. Presta atención a la forma de su estructura, presenta un conjunto de principios aplicados a nuestro entorno, sus terminologías describen sus formas, como funciona y cómo se comporta, prioriza a las formas de coordinar el sistema de la información bajo un sistema de control.

Serrano *et al* (1978) escribe lo siguiente: “Sistema de comunicación, sistema social y sistema de referencia, constituyen subsistemas en el interior de otro más general; cada uno de estos tres subsistemas aparece abierto a la influencia de los otros dos” (p. 69).

Al respecto precisa que la comunicación se da en diferentes contextos, por ende, también su estudio específico como tal. En tal sentido la comunicación humana tiene carácter transformativo y social, su introducción de la comunicación al ámbito de las teorías del conocimiento propio, permite caminar hacia los entornos del saber comunicar. Dialécticamente permite plantear los fenómenos de la naturaleza y la sociedad; donde la comunicación permite relacionar entre las bases de la creación y propagación del ecosistema y la colectividad; así mismo la creación y difusión del conocimiento. En tal sentido el acto comunicativo interactúa en un sistema abierto, donde existe diálogo entre seres humanos, sus relaciones entre ellos poniendo en práctica diferentes medios y formas de comunicación, su propósito es edificar conexiones significativas, estableciendo relaciones de confianza con nuestro entorno para conocernos, aprender a comprendernos y vivir en armonía.

2.2.2 Teorías de la comunicación

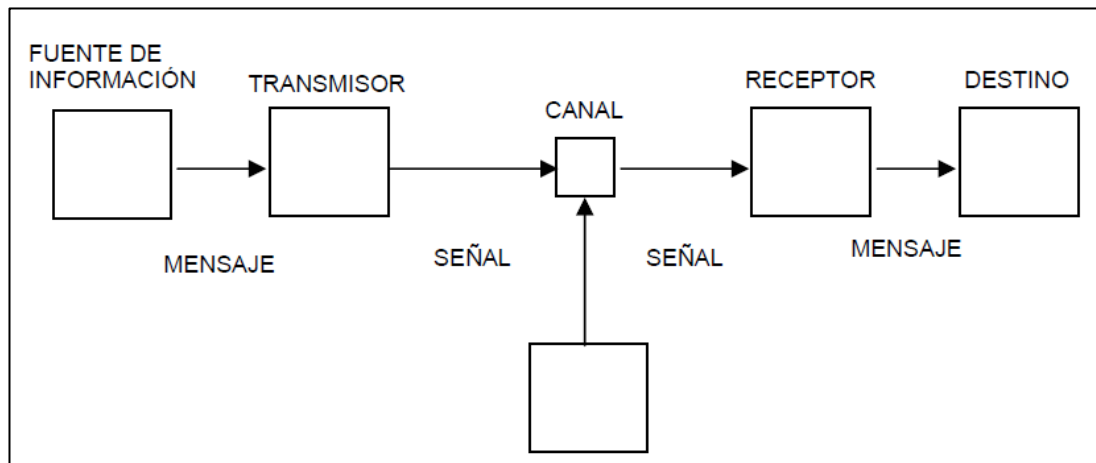
El humano desde su aparición en la tierra siempre ha buscado desarrollar habilidades para interactuar y sobrevivir en su entorno, siendo su principal preocupación el descubrir nuevas formas de comunicación, a continuación, abordaremos algunos principales fundamentos de la comunicación.

2.2.2.1 Teoría de Shannon y Weaver

Shannon y Weaver (1949) describieron que la comunicación consiste en de un mensaje que va por un medio llamado canal, utilizando un lenguaje que sea comprensible y verídico interpretado por el receptor. Los autores además sostienen que, al estudiar cierta cantidad de mensajes desarrollados en un entorno determinado, la codificación de la información podría mejorar la semiología o semejanza entre determinadas expresiones lingüísticas de la misma condición gramatical, como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 1

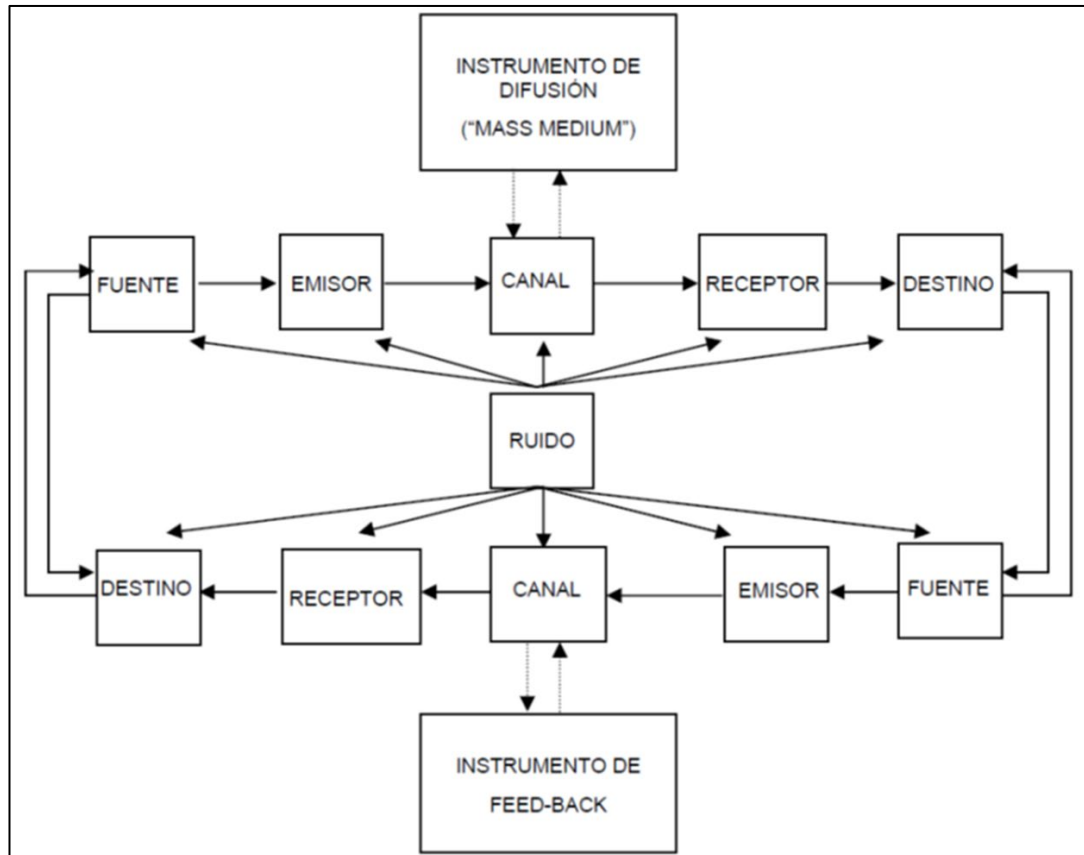
Elementos de la comunicación según Shannon y Weaver



Nota: Tomada de Shannon y Weaver (1949). Adaptada por F. Catacora (2023).

2.2.2.2 Teoría de De Fleur

De Fleur (1993) sostiene que la comunicación es un principio conocido como un ente o transmisor que codifica la información en forma de señales, la transmite a otro ente llamado receptor que luego de recibirla la decodifica en forma de signos y símbolos del mensaje, este proceso puede ser de ida y vuelta llamada retroalimentación, como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 2*Elementos de la comunicación según De Fleur*

Nota: Tomada de De Fleur (1993). Adaptada por F. Catacora (2023).

2.2.2.3 Teoría de Lasswell

Lasswell (1948) manifiesta con respecto a la comunicación de masas, considera que la información debe transmitirse exactamente y comprobables del acto comunicativo, informando los acontecimientos en forma interna y externa mediante un principio determinado. Considera la importancia de los medios utilizados, debiendo llegar los mensajes en forma precisa y clara. Hace una comparación a la comunicación como una aguja hipodérmica por su contundencia de manejar la información social que debe influir a cierto público, debiendo tener el emisor una cualidad de poder de convencimiento para influir en los receptores, como simples oyentes pasivos; este modelo es muy utilizado por los políticos en épocas de campañas electorales, hacen uso del arte de la oratoria para convencer a las masas de su preferencia, a continuación se aprecia este modelo en la figura siguiente.

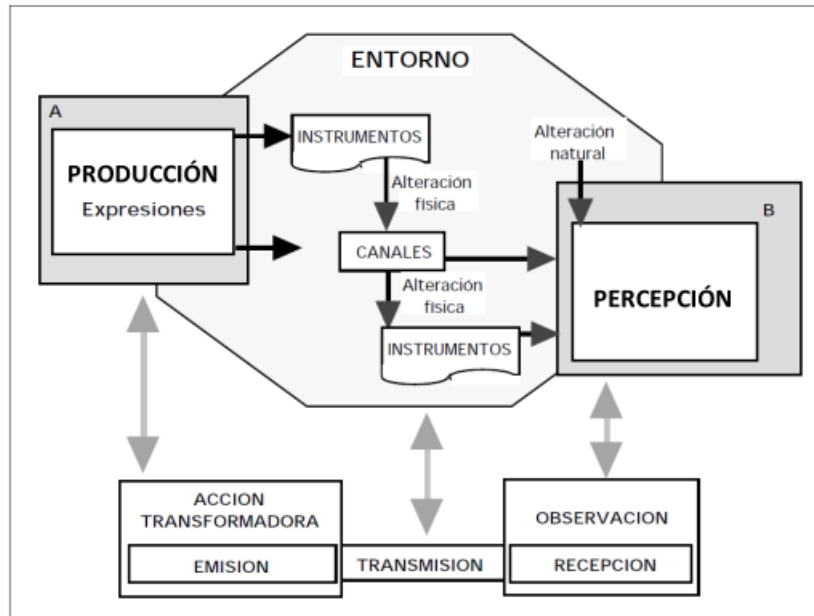
Figura 3*Elementos de la comunicación según Laswell*

| | | | | |
|----------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|
| QUIÉN | QUÉ DICE | POR QUÉ CANAL | A QUIÉN | CON QUÉ EFECTOS |
| Emisor | Mensaje | Medio tecnológico y formal | Receptor o audiencia | Respuesta |
| <i>Estudios sobre el control</i> | <i>Estudios sobre los contenidos</i> | <i>Estudios sobre el medio</i> | <i>Estudios sobre la audiencia</i> | <i>Estudios sobre los efectos de la comunicación</i> |

Nota: Tomado de Lasswell (1948). Adaptada por F. Catacora (2023)

2.2.2.4 Teoría General de Sistemas de la Comunicación

Bertalanffy (1976) sostiene que los sistemas conforman un conjunto de formas y modelos de comunicación y la palabra "teoría" no debe comprenderse como algo limitante para su entendimiento, trata de explicar cómo se podría diferenciar para ver a nuestro entorno como un todo, preocupados de sus problemas para distinguir al sistema como un procedimiento para concebir la teoría de la naturaleza que nos rodea. Epistemológicamente hacen una distinción de las posiciones del positivismo lógico, considera la existencia como algo exclusivo y su medio el lenguaje de la física y único modelo de la ciencia. Filosóficamente considera los valores de los sistemas, la interacción entre humanos y su entorno social, interactuando en armonía con su medio ambiente (umwelt). En este sentido la teoría de sistemas ayuda a presentar a la realidad como una forma coherente con una mirada científica que podría ayudar acercarnos y representa a nuestro entorno donde interactuamos, ayudando a aplicar en diferentes disciplinas de estudio. A continuación, se puede apreciar en la figura los elementos de la comunicación sistémica.

Figura 4*Elementos de la comunicación sistémica*

Nota: Tomado de R. Colle De Scheemaeker (2002). Adaptada por F. Catacora (2023).

2.2.3 La Comunicación interna

Trelles (2001) describió que “la comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional”.

Peña (2011) describió que “la comunicación interna es el conjunto de funciones y actividades concebidas a partir del proceso de significación y desempeño compartido y desarrollado por los miembros del público interno de la sucursal con la mediación de los elementos de la cultura y en función los objetivos organizacionales”.

Torres (2012) afirma que “la comunicación interna es un conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para que contribuyan con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, se le denomina comunicación interna”.

Graverán (2017) describe que “la comunicación interna incluye las acciones de comunicación que se realizan en las instituciones dirigidas al público interno. Comprende, mediante el empleo de diversos medios y canales, las estrategias y programas de comunicación. Está definida por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la organización y su objetivo principal debe ser integrar, comprometer y movilizar al público interno con los objetivos de una institución”.

Brandolini (2009) sostiene que comunicación interna permite producir consecuencias de interacción en las personas ya sea en su núcleo social y laboral, ocasionando acciones armoniosas propiciando cambios actitudinales para convivir en paz y mejorar la productividad en las organizaciones quienes utilizan diferentes medios de comunicación,

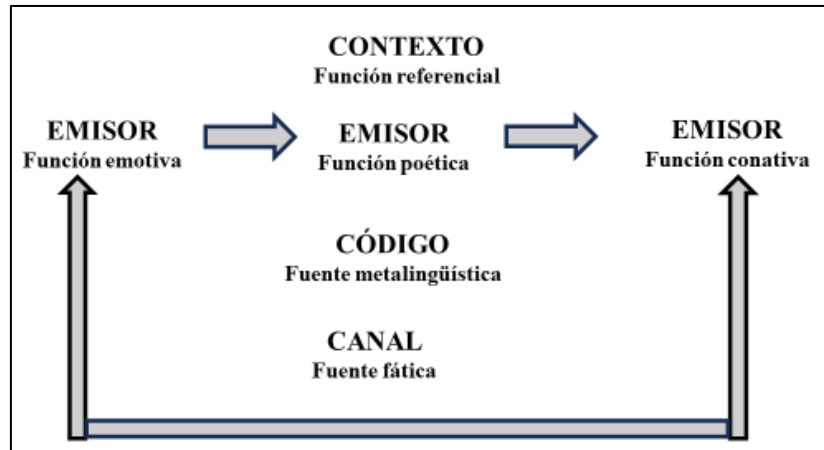
Tello (2012) sostiene que “las diversas acciones que desempeña el comunicador empresarial, en el campo interno, pueden ser agrupadas en tres grandes líneas; y que, de manera genérica, se denominan funciones centrales” (p. 6). Informar asegurándose de que todos deben estar bien enterados de la dirección y sentido hacia a dónde se desea, coordinando esfuerzos para llegar al destino, en una organización lo harán formando para lograr objetivos propuestos. Informando en forma clara y precisa para que el mensaje sea significativo, integrando a todos las personas de la comunidad mediante un lenguaje propio, respetando sus creencias y costumbres de su núcleo social y laboral. Formando a la comunidad a través de una educación en principios, valores, motivando al trabajo colaborativo y convivir en armonía.

2.2.3.1 Procesos de Comunicación interna

Jakobson (1960) presenta un proceso de comunicación unidireccional, sostiene que debe ser viable y útil. Dentro de su entorno debe transmitir información codificada a otras personas, los que reciben debe contar con las habilidades comunicativas para poder interpretar los mensajes con símbolos y códigos decodificándolos debidamente, al respecto se aprecia en la figura siguiente.

Figura 5

Circuito de comunicación verbal por Jakobson



Nota: Fuente Jakobson (1960). Adaptada por F. Catacora. (2023). Tomado: <https://www.comunicologos.com/>

Al respecto los seres humanos formamos parte de un núcleo social y por lo tanto no podemos vivir aislados de nuestro entorno. Para que la comunicación sea útil deben llevar mensajes claros y significativos que invite a poner en práctica una acción positiva y una reacción de retroalimentación como señal de interacción, por ejemplo,

Los elementos del proceso en la comunicación docente y estudiante:

Emisor: un docente que envía una tarea por correo electrónico.

Receptor: un estudiante que recibe la tarea por correo electrónico.

Mensaje: el motivo del correo electrónico, tarea de reforzamiento.

Codificación: escrito en idioma español.

Decodificación: lee mensaje.

Canal: internet.

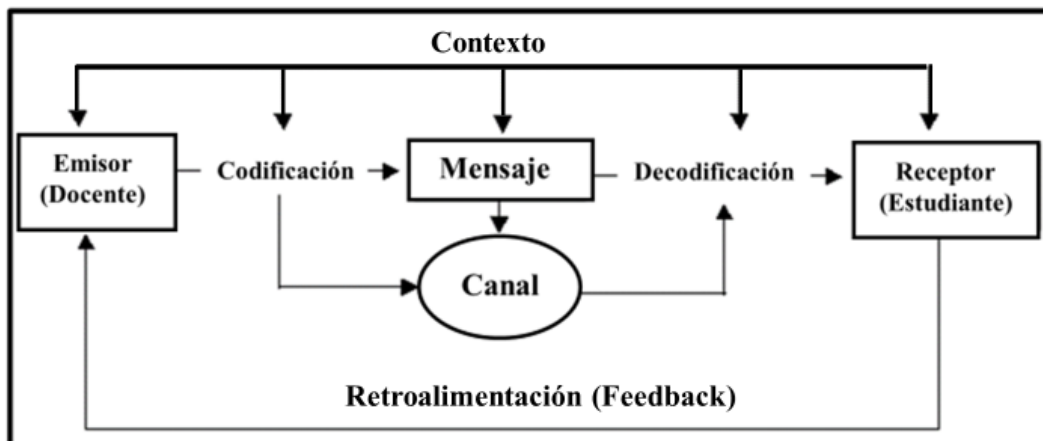
Ruido: el emisor utiliza algunos términos o palabras muy técnicas que no muy conocido o bien entendido por el receptor (ruido semántico).

Retroalimentación (feedback): la respuesta al correo electrónico acusa recibido la tarea, el receptor (estudiante) solicita aclaración de ciertos términos o palabras no entendidas, el emisor aclara las palabras del contenido.

Contexto: la relación virtual en la organización del emisor al receptor.

Figura 6

Procesos de comunicación interna entre docente y estudiante



Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Finalmente, no existe sociedad sin comunicación para interactuar con su entorno, constantemente estamos emitiendo mensajes, ya sea con gestos y posturas silenciosas. Es importante valorar el hacer y el saber del otro, lo que uno piensa, lo que uno siente o lo que uno desea; por eso, se debe tener en cuenta que la comunicación es un proceso de interacción de elementos para construir con el otro un entendimiento común sobre algo, utilizando un lenguaje con mensajes útiles que sea significativa, que para ser trasladada al emisor necesitan codificarse y transmitidas por un medio llamado canal, al llegar su destino que es el receptor, se decodifican para su entendimiento compartiendo mensajes para la convivencia armoniosa.

2.2.3.2 Formas de comunicación interna

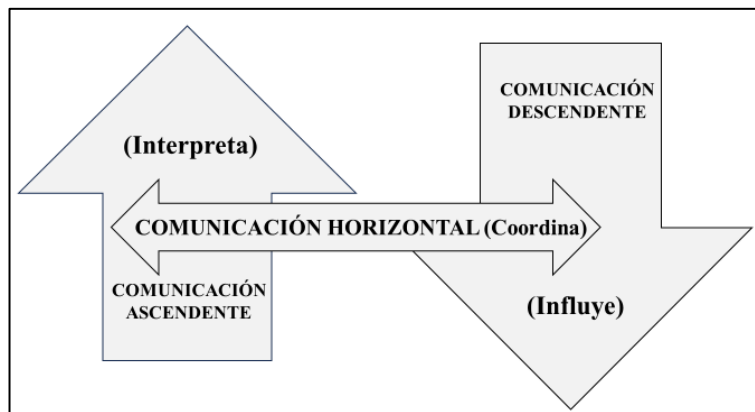
Brandolini (2009) describe que; “es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficiales de comunicación, (...) requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales” (p. 34).

Laffitte Santiesteban (2013) describe que “los canales formales de comunicación asegurarán el buen funcionamiento de los procesos, a lo interno y externo, para el logro de los objetivos de la organización y los mensajes informales son usados para fortalecer relaciones y crear mayor acercamiento y confianza con los públicos”.

Chiavenato (2004) describe con respecto a la organización dentro de las organizaciones, hace referencia a las diferentes formas de comunicación que darse en las organizaciones, ascendente de carácter interpretativo, descendente de carácter influyente y horizontal de carácter coordinativo, como se aprecia la figura siguiente.

Figura 7

Formas de comunicación interna



Nota: Tomado de Chiavenato (2004). Adaptada por F. Catacora (2023).

- **Ascendente:** Chiavenato (2009) describe que la comunicación ascendente se envía información de los trabajadores hacia los jefes, podría suceder si se envía informe de sus labores cotidianos, petitorios de los sindicatos buscando mejoras salariales u otros pedidos de mejora en las condiciones laborales, jerárquicamente el emisor el que envía la información se encuentra en el nivel inferior. En tal sentido esta forma de comunicación es muy importante, por cuanto eleva los conocimientos, integrando a todos los miembros del entorno social y laboral, ya sea a los trabajadores o directivos de la organización.
- **Descendente:** Koontz (2012) afirma que: “este tipo de comunicación existe sobre todo en las organizaciones con una atmósfera autoritaria” (p. 461).

En nuestro cotidiano hacer los jefes de los trabajadores son unidireccionalmente (vertical) cuando tienen autonomía administrativa. Chiavenato (2004) agrega al respecto cinco aspectos básicos: Definición de objetivos y estrategias, instrucciones para el trabajo y racionalidad, prácticas y procedimientos, retroalimentación sobre el desempeño y el adoctrinamiento.

- **Horizontal:** Koontz (2012) describió que: “este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales” (p. 463).

Al respecto este tipo de comunicación el que envía la información tales como los jefes (emisor) se encuentran en el mismo nivel de los que reciben la información (receptores), en el ámbito cotidiano puede ser útil para desarrollar trabajos en equipos realizando actividades de interacción mutua, acortando los tiempos de coordinación para realizar tareas de urgencia de manera eficiente.

- **Transversal:** La información se da entre pares y los directivos, ósea entre los departamentos, equipos de trabajo y los directivos en procura de lograr consensos de mejoras a nivel institucional; las empresas y otras instituciones adoptan este modelo de gestión con liderazgo horizontal, contribuye con las buenas prácticas con equipos comunitarios, comprometidos y realizan trabajos colaborativamente en busca de un objetivo común institucional.

2.2.3.3 Medios empleados para el envío de la información.

Koontz (2012) y Angulo (2019) sostuvieron que, los medios utilizados para enviar información son diversos que pueden circular en todos los niveles del entorno social y laboral, ayudando a agilizar la comunicación de manera efectiva. Entonces, los medios tienen que ser eficaces para garantizar una buena comunicación participativa, que llegue a toda la comunidad social y laboral; algunos medios más empleados en la comunicación interna en estos tiempos de modernidad son:

- **El internet,** es una red mundial de ordenadores, que sirve como medio de comunicación masiva a nivel mundial, se puede compartir información en forma ascendente, descendente y horizontal con el público interno y externo, sirve como una carta de presentación de las organizaciones, haciendo uso de las plataformas virtuales.

- **Los correos electrónicos,** nos permiten enviar y recibir información en tiempo
- Capaz de responder y procesar información dirigida a un conjunto de personas al mismo tiempo.

- **La intranet,** son medios utilizado en las organizaciones o empresas para almacenar información (bibliotecas digitales), publicar e intercambiar información relevante a través de una red web interna.

- **Los SMS**, son medios de interconexión con redes sociales, utilizado para envío de mensajes unidireccionales, medio de comunicación rápida entre las personas de la organización.
- **Los teléfonos**, (celulares móviles) son medios de comunicación masiva utilizado para la comunicación vía voz y por mensajes digitales como los WhatsApp.
- **Los buzones de sugerencias**, son medios de comunicación masiva unidireccional, utilizados para dejar sugerencias o quejas anónimas por escrito en las organizaciones.
- **Las reuniones**, son medios de comunicación presencial, aplicado en el trabajo en equipo para realizar informaciones o capacitaciones, realizar coordinaciones de trabajo al interior de la organización y así podría realizarse otras reuniones de urgencia.
- **Los memorándums**, son medios de comunicación masiva de carácter unidireccional, utilizado para enviar ordenes específicas o para hacer llamadas de atención en las organizaciones.
- **Los manuales de organización y funciones**, son medios de comunicación masiva, utilizado como instrumento de información, que describe la composición de la estructura orgánica de la organización, así mismo describe los deberes y prohibiciones de los funcionarios y demás trabajadores de la empresa.
- **Los circulares o boletines**, son medios de comunicación masiva, utilizado para difundir mensajes de carácter informativo, como por ejemplo convocando a reuniones y demás avisos de la organización.

2.2.3.4 Cultura y valores en las organizaciones

Robbins (2004) describe que es necesario estudiar a la cultura para conocer las cualidades de su gente, sus conocimientos, costumbres y tradiciones que lo identifican dentro de una comunidad u organización, con la finalidad de valorar su cultura como un instrumento de mejora en la empresa.

Newstrom (2007) describe a la cultura como un conjunto de valores, creencias y normas de vida de los integrantes de una comunidad social o laboral, sufriendo transformación gradual en el tiempo.

Robbins y Coulter (2000) sostuvieron que la cultura organizacional es un conjunto de principios de convivencia y procedimientos con tienen ideas propias que

interactúan entre ellos, describe su comportamiento dentro de su núcleo social, presentando la sensación común que lo distingue a través de sus conductas practicadas.

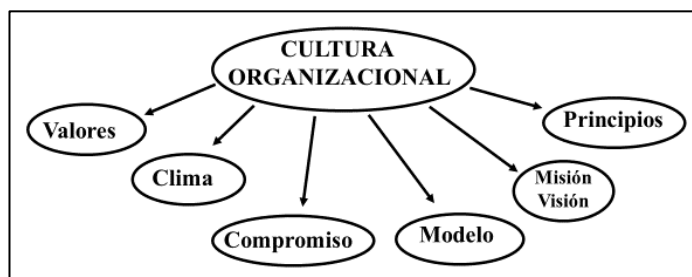
Guerrero et al. (2011) describieron que: "Los valores organizacionales esencialmente son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia porque son percibidos (en mayor o menor grado de conciencia), como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos".

Al respecto la cultura organizacional nos muestra la imagen de la organización, como se diría es el espejo de la empresa.

Entonces los elementos de la cultura organizacional podrían ser: los valores, el clima interno, el compromiso, el modelo adoptado, la visión y misión de la institución, los principios adoptados, por ejemplo, como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 8

Elementos asociados a la cultura organizacional.



Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Algunos valores practicados por la organización podrían ser: la calidad del trabajo realizado, la inclusión laboral, la confianza, la responsabilidad, el pluralismo, la integridad, la efectividad, la innovación, la disciplina, etc. Por ejemplo, como se aprecia en la figura siguiente.

Figura 9

Valores asociados a la cultura organizacional.



Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

2.2.3.5 Valores y principios organizacionales de la Universidad de Aconcagua de Chile.

En Chile, en el año 2018 se divulga la Ley 21.091, ley de aseguramiento de la calidad de educación superior. Con la finalidad de ordenar se da un marco reglamentario que regulan como base para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de las universidades, instalándose el sistema nacional de aseguramiento de la calidad (CNA). Considerando lo anterior, y como consecuencia de su análisis interno, la UAC realiza un ajuste de sus declaraciones fundamentales: Misión, Visión y Propósitos; la formulación de un nuevo Plan Estratégico Institucional y una revisión de sus políticas de gestión de calidad. En consecuencia, el nuevo Modelo Educativo Institucional implementa esta declaración de nueva Misión, Visión y Principios institucionales como se presenta a continuación:

Visión: “La Universidad de Aconcagua aspira a ser reconocida como una universidad socialmente responsable, con un proyecto sustentable, con oferta de calidad, formadora de titulados y graduados, con perfiles de egreso pertinentes al desarrollo del país”.

Misión: “La Universidad de Aconcagua es una universidad con presencia regional, que contribuye al progreso de jóvenes y adultos trabajadores, mediante un entorno académico adecuado para el desarrollo de la docencia, la vinculación con el medio y la investigación e innovación, que permita formar titulados y graduados competentes, autónomos, responsables, con capacidad de pensar críticamente, contribuyendo de este modo al desarrollo de la sociedad y el País, en un entorno global en cambio permanente”. Algunos principios practicados en las organizaciones son:

- **Integridad**, implica ser honesto, transparente, ético y leal en nuestro actuar social y laboral.
- **Pluralismo**, implica saber expresarse en todas las formas de pensar dentro de nuestro entorno social y laboral.
- **Responsabilidad**, implica saber de nuestros deberes laborales, sociales y medioambiental.
- **Calidad**, implica el hacer las cosas de manera eficaz y eficiente, pensando en el mejoramiento continuo.

- **Inclusión**, implica aceptar a la dignidad humana tal como en nuestro quehacer laboral y social sin diferencias.

2.2.4 Teorías del trabajo

El trabajo desde la aparición del hombre forma parte de nuestra historia, su actividad ha permitido desarrollar civilizaciones enteras de los pueblos, ciudades y naciones, es fundamental para la humanidad, como una actividad que nos permite satisfacer cubriendo necesidades económicas, bienes y demás servicios básicos para sobrevivencia. A continuación, analizaremos algunas teorías con respecto al trabajo.

2.2.4.1 El trabajo desde una mirada histórico social

Arendt, (2005) describe al trabajo desde una mirada en el tiempo, dentro de un panorama histórico y comunitario, diferencia al trabajo como una actividad exclusiva de la persona humana, distinguiendo primeramente quienes pueden realizarlo y cómo lo harán para cumplir con sus propósitos.

Cabe agregar que en el siglo XVI comienza la trata de esclavos, el trabajo se convierte en actividades pesadas, consideradas como un castigo, realizadas por hombres, mujeres hasta niños. A inicios de la segunda revolución industrial (1870 a 1914). En este periodo, se acrecentaron los inventos científicos, detrás de los inventos vino la tecnología, luego se crearon industrias, estos avances científicos contribuyeron a impulsar el crecimiento económico; pero también tuvo otra apreciación con respecto al trabajo, no solo se miraba desde el punto de vista económico sino se comenzó a revalorar al trabajador psicológicamente, caben mencionar a los defensores de esta posición a Marx en 1867, Jahoda en 1987, Giddens en 1998, Weber en 2003, Durkheim en 2014 y Giddens en 1998.

A comienzos de la época moderna el trabajo tiene otro enfoque, se considera que el trabajador puede tener libertad de agrupación, negociación colectiva, más tarde hubo libertad sindical y ganaron un derecho a negociar colectivamente; la actividad laboral toma otro sentido y el trabajador es tratado como persona humana, se definen los tiempos de trabajo, sus condiciones económicas, condiciones de seguridad para trabajar entre otros beneficios personales y sociales.

2.2.4.2 El Trabajo como una actividad humana

Crespo, Bergère, Torregrosa y Álvaro (1998) sostienen que los grandes cambios tecnológicos afectan a los trabajadores con escasa formación escolar, cuyo acceso al mundo laboral son limitadas, así como sus actividades; estas transformaciones industriales requieren de trabajadores que dominen ciertas habilidades y capacidades, esto trae consigo una diferenciación laboral y económica con respecto al trabajo que realizan.

Blanch (2006) sostiene que el trabajo proyecta a las personas a sentirse ocupado, lo conlleva hacia una actividad laboral, a incorporarse socialmente a una determinada actividad, que sinónimo de trabajo es estar ocupado, considerarse importante para la producción, sentirse útil dentro del ámbito laboral producto de la experiencia lograda y socialmente por la responsabilidad de otorgar estabilidad y protección a la familiar.

Baldry et al (2007) sostienen que los salarios recibidos por el trabajador de una empresa están relacionados por la productividad lograda en favor de la empresa, por la posición que cumple el trabajador (cargo) y la concreción económica que le permite cumplir con sus aspiraciones como persona y profesional dentro de su núcleo social y laboral.

Entonces, el trabajo cumple un rol muy importante en la vida de los seres humanos, su actividad ha permitido desarrollar civilizaciones enteras de los pueblos, ciudades y naciones, como actividad genera economía que permite cubrir necesidades básicas, bienes y demás servicios para sobrevivencia. El trabajo proporciona al hombre una mejora en la calidad de vida. Por ello, mientras mayor trabajo, habrá aumento de beneficios, se accederá a mayor tecnología, mejores formas para distribuir bienes, acceder a servicios de salud, etc., es decir que su interacción laboral trae progreso y estabilidad socioemocional.

2.2.4.3 El trabajo en equipo

Cortese (2009) sostiene que el trabajo en equipo está integrado por personas que todos se necesitan para realizar una actividad específica, la palabra equipo significa saber aprovechar los conocimientos, las capacidades y habilidades de todos

los integrantes para que puedan interactuar con el menor esfuerzo y creativamente al realizar una determinada tarea en favor de la organización.

Maisy (2019) sostiene con respecto al trabajar en equipo, que son grupos de trabajadores organizados de manera excelente, guiados por un jefe quien dirigirá la obra hasta el cumplimiento de la meta en favor de la organización.

Konntz, Wehrich y Canice (2012) describen al trabajo en equipo como la unión hace la fuerza, en este tipo de trabajo se aprecia que los integrantes muestran sentido colaborativo para realizar las tareas, la importancia de la comunicación interna para entenderse entre todos los miembros de la organización, trabajan entre ellos bajo un clima de confianza.

Quezada, Quevedo y Torres (2020) describieron con respecto al trabajo en equipo, como la asociación de personas que se esfuerzan cotidianamente para cumplir con una meta trazada, buscando un beneficio económico en favor de la empresa, logrando elevar la productividad en la organización.

Ander-Egg y Aguilar (2001) sostuvieron con respecto al trabajo en equipo, que se trata de un pequeño número de trabajadores que tienen ciertos conocimientos sobre la tarea, muestran habilidades para realizarlas, muestran actitudes de unidad para lograr ciertas metas en favor de la organización.

Konntz et al. (2012) sostuvieron con respecto al trabajo en equipo, no hay reglas definidas para formar grupo de trabajo, sin embargo, es importante valorar las habilidades de los integrantes para realizar cualquier actividad y así lograr alguna ventaja en hacer las cosas bien, estar seguros del valor de la tarea que realizan, el significado que representa para la organización y de lo urgente que debe realizarse lo más rápido posible, siempre respetando las normas de conducta. Es importante conocer las habilidades de cada integrante, reconocer y valorar por el trabajo desplegado con retroalimentaciones y otorgarles premios por cumplimiento de metas, elevar la productividad, etc.

De los aportes anteriores, podemos inferir que trabajo en equipo representa la suma de las partes para lograr el todo, trabajando en armonía, miramos un solo norte, remando el barco bajo la dirección de un líder en una misma dirección con el menor esfuerzo para llegar a la meta por diferentes caminos. Frente a esa perspectiva el trabajar en equipo significa unión de los trabajadores, empleados y directivos de una

institución, empresa u organización, para aumentar la productividad y logro de objetivos, dicho de otra forma, el cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia dentro de una institución.

2.2.4.4 La efectividad, eficacia y eficiencia en el trabajo en equipo

Bauza (2000) describió con respecto a la eficiencia como la capacidad de lograr las metas propuestas con el mínimo de recursos posibles, la eficacia como la capacidad de producir un resultado deseado y a la efectividad como la habilidad que tiene una persona, para obtener resultados determinados a partir de una acción determinada.

A continuación, se presenta ciertas divergencias y características entre ellas para su interpretación propuesto en la tabla siguiente.

Tabla 1

Diferencias entre eficiencia, eficacia y efectividad en los equipos.

| HI IF IHQF ID | HI IF DF ID | HI HF WLYIGDG |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| <i>hiilflhqvd</i> | # | # <i>hiilflhr#</i> |
| 1 | 1 | <i>revlqhu#</i> 1 |
| 0 1 | 0 1 | 0 <i>revlqhu#</i> 1 |
| 0 | 0 # | 0 # |
| 0 1 | | |
| 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 1 | |
| | 0 | 0 # # |
| 1 | <i>wledrdgr thv</i> | |
| | | 0 |

Fuente: Fernández-Ríos y Sánchez (1997). Adaptado por F. Catacora (2023).

Por ejemplo, dichos términos aplicados en la construcción de una vivienda:

Eficacia: Habilidad para terminar la construcción de la vivienda sin importar el tiempo previsto y el ahorro del presupuesto.

Eficiencia: Construcción de la vivienda con menos presupuesto y en el menor tiempo.

Efectividad: Construcción de la vivienda en el tiempo previsto.

En el ámbito laboral, no podríamos ser eficientes sin haber tenido una excelente productividad con eficacia y eficiencia, una buena fórmula para poner en práctica es:

Eficacia + Eficiencia = Efectividad.

A veces podemos ver a la eficacia en los equipos desde una perspectiva diferente, pero sin hacer distinciones en cuanto al comportamiento en diferentes contextos.

2.2.4.5 Confianza en las organizaciones

Arrow (1971) sostiene con respecto a la confianza en las organizaciones contribuyen al éxito de las empresas para aumentar la productividad, que ayuda a movilizar las tareas para su cumplimiento; que, sin el valor de la confianza, el trabajador poco haría y no sería posible lograr con sus propósitos.

Bromiley y Cummings (1995) sostienen con respecto a la confianza, que es un acto moral dentro de la cultura del trabajador que ayuda a realizar bien el trabajo con eficiencia, eliminando la desconfianza entre los integrantes y así trabajar en armonía para alcanzar los objetivos trazados.

Perrone y Zaheer (2003) describen que la confianza es una fuente estratégica que tiene el potencial de proveer una fuerte y sostenible ventaja competitiva; así como una forma de administrar de lo que da dentro de un marco para guiar y dirigir a la organización, coordinando las actividades productivas.

Robbins (2004) sostiene que la confianza cumple una función muy importante en los trabajadores, como parte de su cultura valórica de las personas, es tener una esperanza de lograr algo confiando con los equipos de trabajos que la conforman y teniendo confianza las habilidades en cada uno de ellos.

En tal sentido es importante que las organizaciones creen un clima de confianza a través de las conversaciones sinceras y claras, dentro de un ambiente positivo favorable, trabajando en armonía para lograr el éxito como equipo, dejando de lado el pesimismo y la desconfianza.

2.2.4.6 El Compromiso en las organizaciones

Katzenbach (2000) describe que el compromiso es el conocer de sus obligaciones contraídas ante una organización, el comprometerse es un acto individual voluntario y una obligación personal para lograr las metas como integrante de un núcleo laboral.

Rojas (2010) sostiene con respecto al compromiso que, si se ven dentro de la visión de la empresa y sienten que ellos están incluidos, su compromiso aumentará, al

igual que la eficiencia y la eficacia (efectividad) de cualquier cosa que se haga para la consecución de las metas es vital para el éxito en tu organización (p.17).

Becker (1960) define el compromiso como “el vínculo que establece el individuo con su organización, fruto de las pequeñas inversiones realizadas a lo largo del tiempo” (p. 63).

Meyer y Allen (1991) describen con respecto al compromiso, aprecia desde el punto moral inherente del trabajador que retribuye con la lealtad frente a la organización; por otro lado, desde el punto de vista cultural organizativo que abarca sus creencias, valores, normas y su adaptación al ámbito laboral, lo que conllevan a actuar responsablemente ante los compromisos contraídos.

Ferreiro y Alcázar (2001) sostienen que: “No podemos afirmar que el hombre es un ser terminado, que no le falta crecer pues significa que estaríamos plenamente satisfechos, que no sufrimos carencias, que no nos hacen falta cosas y que no tenemos necesidades” (p.24).

Este aporte presenta sentido y relevancia cuando consideramos a las personas como un ser que está en constante perfeccionamiento, sujeto al aprendizaje diario; esto a su vez tiene relación actitudinal con el compromiso de las personas.

Entonces, para realizar un trabajo en equipo eficiente, con líderes que inspiren confianza, tener cualidades morales, principios de liderazgo y gestión; por ejemplo, rodeado de los trabajadores comprometidos, tengan dominio de competencias, habilidades, destrezas y trabajar bajo un clima de confianza, un buen equipo debe aprovechar todo el talento colectivo involucrando a todos los miembros del equipo.

2.2.5 La Gestión en las organizaciones

El avance vertiginoso de la sociedad y la constante búsqueda del perfeccionamiento de los procesos para impulsar su desarrollo, el hombre ha buscado desde diferentes posturas, la manera de gestionar con más eficiencia, con mayor productividad y mejor calidad para garantizar ese empeño; al respecto:

López, Díaz y González (2017) explicaron: “como el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra, de forma ordenada, la calidad en la búsqueda de la mejora continua” (p.6).

González, Nieto y Portela (2009) explicaron que: “la gestión puede considerarse un cuerpo organizado de principios y regularidades que explican el

funcionamiento de las organizaciones, lo que se aplica para guiar y prescribir cómo han de funcionar y cómo han de ser gestionadas con el propósito de que alcancen la mayor eficacia y eficiencia posibles” (p.7).

Cruzata y Rodríguez (2019) sostuvieron con respecto a la gestión: “como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (p.3).

Al respecto podemos describir que gestionar es dar marcha a lo planificado durante la administración; en esa medida la gestión es la forma de organizar a un equipo de personas dentro de una institución o empresa con la finalidad de lograr resultados de satisfacción y de buena calidad, para su cumplimiento se plantean estrategias con un conjunto de buenas decisiones y acciones a cumplir con eficacia y eficiencia para alcanzar las metas previstas. Es el forjar creativo para poner a caminar algo por una vía debidamente planificada e implementada, es todo un proceso bien elaborado que permite a un conjunto de profesionales diseñar y ejecutar mediante procesos estratégicos y tácticos dentro de una organización para alcanzar metas u objetivos con eficacia y eficiencia.

2.2.5.1 El Liderazgo en la Gestión frente al Trabajo en equipo

Andrade (2008) sostiene que el liderazgo es un conjunto de habilidades para influir a la organización para llevarlo al éxito, tomando decisiones oportunamente de manera eficaz, transformando los errores en oportunidades de mejora.

Stephen y Timothy (2017) describieron que el liderazgo se construye por un conjunto de cualidades y habilidades que deben tener un líder para influir ante el grupo de personas, quienes poniendo en práctica sus talentos y habilidades podrán lograr los objetivos trazados, dando cumplimiento a lo planificado.

Foladori (2018) describe que el liderazgo es desempeñado por personas capaces de conducir al éxito a una organización, a quienes se le otorga una posición de poder jerárquico.

Derue (2011) describe que las organizaciones necesitan de líderes con fortaleza moral y conocimientos de gerencia estratégica para tener éxito con eficacia en su gestión. Deben ser audaces para enfrentarse a los obstáculos y retos, que tengan principios para la administración del personal de la organización.

En esta época donde las organizaciones están preocupadas por tener éxito para aumentar la productividad, son logradas por líderes pensantes en el futuro (visión de futuro) y con el deseo de convertir ese pensamiento en realidad y ese es el líder organizador y transformador, implantando nuevos cambios en la organización con una la nueva visión en su estructura y nuevas formas de gestionar, influyendo positivamente en el personal, aumentando las sinergias como equipo para transformar a la organización con trabajadores colaborativos, actuando innovadoramente en busca de oportunidades para transformar en aspiraciones de las empresas.

2.2.6 Medios de comunicación que contribuye a mejorar la calidad académica

Desde una mirada de la calidad de la enseñanza universitaria orientados al logro de una educación superior eficaz y eficiente, donde la calidad entendida como una aptitud de cumplimiento de los objetivos planteados, adecuado hacia el entorno laboral, con innovación estratégica mediante una buena comunicación eficaz, utilizando los recursos de los medios adecuados para influir en la satisfacción del estudiante, entre otros factores del proceso académico, etc. Por lo que será necesario tomar algunas posiciones al respecto.

2.2.6.1 Calidad académica

Mora (1991), referenciando los trabajos de Georges (1982) y Astin (1985) resume en cinco enfoques la conceptualización de la calidad académica, sostiene que debe existir calidad con reputación, con suficiente disponibilidad de la calidad de los recursos, la calidad de los contenidos, la calidad del valor añadido y la calidad medida a través de los resultados.

Fernández Pérez (1990), sostiene que la noción de "calidad de la enseñanza" constituye uno de esos lugares críticos de toda investigación de carácter empírico en el que lo que se desea medir o estimar queda radicalmente definido "a priori" por el instrumento de medida o estimación por el que se opta» (p.17).

Santos (1990) sostiene que: "no puede discernirse la calidad de la enseñanza a espaldas de las demandas institucionales, ideológicas y técnicas, que parten de una idea de Universidad, pendiente a la reconstrucción del conocimiento científico y a la investigación de carácter básico a la preparación de personas" (p. 49).

Desde este precedente, los aprendizajes significativos de calidad, contribuyen a la formación profesional, a su perfeccionamiento actitudinal y social, debido al nivel

de pertinencia y profundidad de los objetivos alcanzados, utilizando diversos medios estratégicos innovadores y eficaces para satisfacer a los estudiantes con fin de cumplir con sus aspiraciones personales y sociales.

2.2.6.2 Definición de calidad académica

Calidad académica se desarrolla en el campo del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la innovación permanente de estrategias didácticas, atendiendo los cambios de la innovación en la educación, apoyados en algún en el modelo educativo. La enseñanza se predica con la verdad y el ejemplo para que prevalezca intencionalmente en el estudiante. Mientras que el aprendizaje es el efecto que produce la educación, como un proceso que concibe el estudiante, que es el objetivo de la educación, logrando el progreso integral de la persona, con capacidades intelectuales, éticos, afectivos, estéticas, sociales, etc. En otras palabras, un ser humano formado de todas sus cualidades y dimensiones, logrado a través de la satisfacción académica.

2.2.6.3 Definición de satisfacción académica

La satisfacción puede definirse como un componente cognitivo del bienestar psicológico, y hace referencia a las valoraciones que las personas realizan al comparar sus aspiraciones con los logros alcanzados (Diener, 1994; Pérez & Medrano, 2010). La satisfacción académica, por tanto, se conceptualiza en la valoración que otorgan los estudiantes a su experiencia académica en los ambientes académicos, en virtud de la atención de sus necesidades y al logro de sus expectativas, construye el nivel de estado de ánimo que emerge de la comparación entre la expectativa y la realidad en el contexto académico (Cabana, Cortés, Vega, & Cortés, 2016). Cuando los estudiantes tienen bienestar y saber que lo están disfrutando, es cuando se puede percibir cuan satisfechos se encuentran durante todo el proceso educativo que es de calidad.

El modelo social cognitivo considera la satisfacción académica como una sumatoria de aspectos cognitivos, conductuales, sociales y afectivos que determinan el bienestar normativo (Lent, Singley, Sheu, Schmidt, & Schmidt, 2007).

Ortiz, (2012) sostiene: La satisfacción del estudiante es un fenómeno multidimensional y complejo, formado y modificado continuamente con repetidas experiencias en la vida universitaria.

Huebner & Gilman, (2006) sostienen: Ha mostrado ser un constructo de gran importancia para comprender el comportamiento de los estudiantes con un

componente cognitivo y afectivo que determina el bienestar se materializa en la valoración que realizan los estudiantes de sus expectativas, favoreciendo así el rendimiento y el buen funcionamiento académico.

Lent *et al.*, (2007) sostienen: Los estudiantes que reportan altos niveles de satisfacción académica se caracterizan por un logro positivo en sus metas académicas, poseer altos niveles de valoración de sus capacidades para lograr un buen rendimiento en las tareas y actividades propias de su carrera, presentar expectativas positivas respecto a las consecuencias de ser estudiante universitario, permitiendo así un funcionamiento adecuado de los estudiantes a lo largo de su carrera.

2.2.6.4 Propuestas de los medios de comunicación que contribuyen con la calidad académica

Con respecto a la enseñanza en el nivel superior el tema presenta un poco complejo debido a una mayor diversidad de metas a lograr, utilizando diversos medios innovadores con recursos internos y externos. La mirada de satisfacción académica de un constructo como un conjunto de aspectos cognitivos, conductuales, sociales y afectivos requiere en parte del reajuste a considerar durante el proceso académico:

Actividades estratégicas:

1° Los contenidos deben ser pertinentes y significativos, hacia los saberes teóricos con conocimientos sistemáticamente actualizados y apropiados para comprender nuestro entorno, adquiriendo los elementos para estimular el sentido crítico, despertando la curiosidad, ejercitando su capacidad intelectual para explorar mediante la indagación experiencias de nuevos conocimientos, desarrollando su pensamiento crítico, utilizando diferentes método y procedimientos con discusiones epistemológicos y procedimientos metodológicos pertinentes, que sean actores de su aprendizaje con autonomía del aprender a conocer.

2° Orientar las estrategias de enseñanza hacia el aprender haciendo, se desarrolla habilidades observando la realidad natural, tocando como es, suponiendo y prediciendo con respecto al fenómeno observado, llevando a la experimentación para descubrir de la curiosidad observada, esto implica cómo hacer las cosas o cómo se hacen, compromete en la construcción de nuevos conocimientos como un producto significativo; al respecto es importante involucrar a los estudiantes a desafiar sus ideas, sus formas de pensar y hacer para la construcción de nuevas estructuras de su

conocimiento con la finalidad que aprendan a solucionar problemas eficaces, eficiente y creativamente.

3° Desarrollar actividades transversales para desarrollar actitudes y virtudes, para desarrollar su propia personalidad como un proyecto de vida, con habilidades del saber vivir para convivir con los demás, en un ambiente de paz y respetando los derechos del otro, aprendiendo a vivir en armonía con la naturaleza; esto invita a relacionar ciertos niveles de satisfacción académica en favor del estudiante dentro un clima favorable de clases innovadoras, con una permanente motivación, donde el docente sea un líder facilitador del aprendizaje.

4° Los planes de estudio en revisión, deben entrar periódicamente para su actualización, acorde a la oferta y demanda laboral de nuestra región y el país, para que el futuro egresado o egresada logren su integración social y laboral debido al éxito académico.

5° Desarrollar actividades del trabajo colaborativo, para que aprendan a interactuar en equipo en busca de la solución de problemas, trabajando de forma integrada, mediante actitudes creativas y solidarias, comprometido unos a otros en busca de un objetivo común, generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, compartiendo y comparando diferentes puntos de vista para llegar a acuerdos comunes en busca de soluciones.

6° Conformar un equipo de docentes líderes comunitarios, para la creación de instancias de conducción institucional colectivas para el logro de la calidad académica. Tal emergencia solo es posible de obtener mediante una continua y larga práctica de relación democrática líder-liderados, estos tiempos necesitamos docentes facilitadores, con dominio amplio de competencias comunicativas, actualizados en su especialidad, investigadores de la ciencias, creativos, proactivos, innovadores de estrategias didácticas, dispuestos para trabajar en equipo, manejo de herramientas computacionales, dominio de plataformas virtuales, y otras como la inteligencia artificial aplicadas a la educación, para influir en los estudiantes para que sean actores y constructores de su propio aprendizaje, formado en todas sus cualidades y dimensiones.

2.2.7 Estrategias que potencian la cultura organizacional

La definición de cultura organizacional señalada por Robbins, Stephen (2004) indica que la misma es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización (p.525).

Gareth y Goffee (2001) sostienen que: la cultura es una forma de actuar dentro de una organización (p.30).

Asimismo, Aguirre, Ángel (2004) indica que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia (p.159).

Alabart (2001) sostiene que: la cultura organizacional es la suma de modelos edificados desde su creación en una organización, debido a las interrelaciones entre sus integrantes, sus estructuras, estrategias, sistemas de producción, procesos, y su relación con su entorno, los cuales permiten ir más allá convirtiéndose en eficiencia, eficacia y efectividad en favor de la organización.

2.2.7.1 Definición de cultura organizacional

Es la suma de todos los comportamientos aprendidos de la experiencia grupal, al respecto como las personas piensan, sienten y actúan dentro de una institución, en su conjunto imprimen la imagen de una organización dentro de un contexto social histórico a través del tiempo para cumplir determinados propósitos guiados a través de un modelo de gestión en favor del comportamiento humano.

2.2.7.2 Equipos de alto desempeño

Gómez y Arboleda (2008) sostienen que: Los equipos de alto desempeño se caracterizan por su alto nivel de desarrollo, buscan permanentemente nuevas metas y objetivos de mejoramiento, desarrollando en un sentimiento de valor hacia sus compañeros de trabajo, apreciándose ciertos niveles de intensidad y seguridad.

Madrigal (2015) sostiene que: un equipo de alto desempeño son aquellos grupos de personas dentro de una organización que tienen la ruta para conseguirlo; es decir, son aquellos que consiguen los resultados que se han fijado como meta, son aquellos que tiene un alto nivel de resultados, que va más allá del objetivo fijado.

2.2.7.3 Equipos de profesionales de alto desempeño en educación

Los equipos de alto desempeño en educación superior, son profesionales motivados y con un alto grado de satisfacción, tienen compromiso con la educación, conforman equipo de líderes comunitarios para trabajar colaborativamente, practican una excelente comunicación entre pares y los directivos, son creativos al momento de innovar estrategias de enseñanza, manejan tecnologías de plataformas virtuales y la inteligencia artificial, preocupados por cumplir y buscar nuevas metas, son motivadores y facilitadores del aprendizaje, son indagadores del nuevo conocimiento, trabajan con eficacia y eficiencia en bien de la productividad o la calidad del servicio educativo, reciben reconocimientos por labores destacadas en bien de la Educación.

2.2.7.4 Paradigmas de calidad en educación superior.

Los paradigmas para la gestión de calidad en educación superior con mirada en la satisfacción de los estudiantes promueven permanentemente el mejoramiento y aseguran la calidad del servicio educativo, gestiona y controla todos los procesos de manera permanente, mejora la satisfacción de los consumidores, su credibilidad, la imagen de la institución y contribuye con el liderazgo comunitario para la integración de la organización.

2.2.7.5 Propuesta para potenciar la cultura organizacional en Educación superior

Toda gestión de cambio en las organizaciones conlleva un proceso de planeación estratégica, orientado al logro de su misión, desarrolla una visión de futuro compartida, encaminado de manera organizada, coordinada y dirigida hacia un objetivo común que es el compromiso social; entonces, las instituciones educativas tendrán cultura. A continuación, se presentan algunas estrategias orientado en la gestión de calidad para mejorar la cultura organizacional.

Estrategia 1: Orientado en el modelo de calidad de la gestión

Objetivo: Orientar hacia la superación permanente con la idea de la calidad, promoviendo la responsabilidad y el compromiso de los funcionarios que forman parte de la institución con respecto al servicio educativo de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Identificar todo los procesos académicos y administrativos en las instituciones educaciones para analizar lo que hace diferentes o débiles de acuerdo al nivel de enseñanza que se imparte.

2° Analizar los procesos más significativos de todas las áreas, para verificar algunos indicadores de gestión que interfieren en los resultados esperados de la institución.

3° Evaluar los modelos de gestión de calidad, para comprobar si están vinculados con

los procesos de la educación para cumplir con las metas, reajustando sus estrategias y evaluando los resultados.

4° Analizar los principios de mejora para ver sus efectos en los grupos de trabajo, ayuda a incrementar la calidad del servicio, permite una mejor coordinación y comunicación, se trabaja de manera articulada con todos los procesos aumentando la eficacia.

Estrategia 2: Orientado en el modelo de la gestión de la educación superior

Objetivo: Implantar un modelo de gestión que contribuya a optimizar el desarrollo del proceso académico de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Propiciar el liderazgo directivo transformador, para conducir a la institución superior a un agregado de valor de calidad.

2° Comprometer a los trabajadores de las instituciones, cómo llegar al logro de los fines educacionales, guiados por un modelo de gestión de calidad.

3° Desarrollar las actividades académicas según los estándares de calidad.

4° Los resultados deben ser conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa.

5° La gestión de calidad se basa en el fundamento del servicio eficiente y eficaz al estudiante.

6° En el modelo de gestión considerar los aspectos siguientes: Orientado a los estudiantes, orientado en la comunidad institucional, orientado al liderazgo directivo, orientado a la gestión de competencias profesionales, orientado a la planificación

estratégica, orientado a la gestión de procesos, orientado a la gestión por resultados y orientado a la implementación de los procesos a nivel institucional.

Estrategia 3: Orientado al estado actual de la Institución superior

Objetivo: identificar los problemas o dificultades para conocer la situación de la institución en diferentes dimensiones de la gestión educativa, que servirá de base para elaborar los objetivos, las metas y acciones del programa de mejora continua.

Actividades estratégicas:

1° Considerar al autodiagnóstico como una estrategia que nos permite conocer los indicadores a abordar en el sistema de gestión de calidad.

2° Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución para conocer los acontecimientos históricos para emprender el futuro de la educación superior con calidad camino a la acreditación.

3° Evaluar las amenazas externas que influyen de manera directa con la institución.

4° Evaluar el modelo de gestión, para identificar si los indicadores seleccionados contribuyen al logro de un objetivo, generan compromiso entre los trabajadores y la dirección.

Estrategia 4: Orientado a la identificación de los procesos en la gestión educativa

Objetivo: Interactuar con las áreas de gestión de todos los procesos de la organización para que puedan funcionar de manera integrada hacia metas estratégicas comunes, con el propósito de cumplir con las expectativas del cliente (estudiantes) con un servicio de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Mapeo de los procesos de gestión institucional, para tener una visión compartida, conociendo su interacción con las distintas áreas de gestión.

2° Analizar los antecedentes históricos, para identificar los procesos críticos en las áreas de gestión académica y administrativa.

3° Valorar los resultados de los diagnósticos para la toma de decisiones efectivas.

Estrategia 5: Orientado a la gestión de Planificación

Objetivo: Planificar a largo plazo, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades futuras, a fin de tomar buenas decisiones del quehacer actual, siguiendo el trayecto hacia el futuro que permita lograr los resultados con eficiencia en todos los niveles.

Actividades estratégicas:

- 1° Diseñar un plano de los procesos de la Institución superior.
- 2° Definir políticas y objetivos pertinente en favor de la institución.
- 3° Diseñar planes estratégicos para mejorar la calidad del servicio.
- 4° Determinar los costos y beneficios del sistema de gestión de calidad aplicando el plan de mejora.

Estrategia: Orientado en la gestión administrativa

Objetivo: Lograr los resultados académicos con eficiencia y eficacia, para facilitar servicios complementarios, como soporte para el desarrollo de todos los procesos, contando todos los recursos materiales y personas competentes para su administración.

Actividades estratégicas:

- 1° Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos de gestión administrativa para todas las áreas o estamentos de la institución.
- 2° Liderar los equipos de trabajo de todas las áreas y departamentos de gestión institucional.
- 3° Supervisar el manejo eficiente y eficaz durante la ejecución presupuestaria de la institución.
- 4° Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal de toda la estructura administrativa.
- 5° Controlar el proceso de las remuneraciones o sueldos aplicando las normas presupuestarias de la institución.

Estrategia 6: Orientado a la gestión académica

Objetivo: Lograr la excelencia académica, iniciando su desarrollo interno desde sus procesos académicos, para realizar actividades durante el proceso académico de calidad y relevantes.

Actividades estratégicas:

1° Desde la gestión académica de calidad, planificar, ejecutar y evaluar para la mejora de las actividades académicas, manteniendo consistencia con el perfil profesional competente, acorde con las demandas laborales de la sociedad.

2° Evaluar periódicamente los perfiles profesionales, para evaluar si guardan relación con los avances científicos y tecnológicos, si los egresados están en relación con la oferta y demanda laboral.

3° Seleccionar profesionales competentes, capaces de trabajar colaborativamente

4° Fortalecer el desempeño de las direcciones o escuelas profesionales a través de un modelo de gestión transversal para consolidar un buen desarrollo académico en favor de los estudiantes para que puedan alcanzar los niveles de formación profesional esperado.

5° Elaborar un plan de capacitación y especialización permanente en favor de los docentes, tales como en competencias comunicativas, liderazgo transformador, neurolingüística y neurociencia, motivación para el éxito, coaching empresarial y académico, plataformas virtuales interactivas, calidad y acreditación de la educación superior, inteligencia artificial, que contribuya al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el fortalecimiento para el liderazgo institucional.

Estrategia 6: Orientado a los directivos en educación superior

Objetivo: Conducir y liderar la gestión administrativa y académica, supervisa a los departamentos y escuelas profesionales, asegurando la calidad del servicio educativo de calidad.

Actividades estratégicas:

1° El director superior, es el líder que representa legalmente, es el responsable de hacer cumplir la gestión académica y administrativa, toma decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la Institución con eficacia y eficiencia.

2° Llamar a concurso interno en cumplimiento de la norma para seleccionar al profesional más competente como son los vicerrectores administrativos y académicos y demás órganos de línea como son los directores o decanos de las escuelas profesionales.

3° Conformar líderes comunitarios, convocando a los profesionales de alto rendimiento, comprometidos con las políticas internas de la institución, poniendo en práctica un modelo de gestión transversal, delegando responsabilidades a los equipos de gestión administrativa y académica.

4° Revisa, analiza y propone para su actualización todos los documentos de gestión administrativa y académica, con sus respectivos reglamentos para la correcta política de gestión.

5° Gestiona recursos financieros oportunos ante los gobiernos respectivos para dar cumplimiento a las políticas de mejora institucional.

6° Se proyecta a la comunidad para la firma de convenios con las empresas o instituciones, para la concreción de las prácticas profesionales de los estudiantes.

Estrategia 8: Orientado al plan de mejora.

1° Diseñar un plan estratégico para garantizar el mejoramiento continuo del proceso académico, según los estándares de la calidad.

2° Evaluar el plan de mejora continua, si contribuye al sistema de gestión de calidad.

Estrategia 9: Orientado a la investigación científica

Objetivo: Impulsar el desarrollo de habilidades investigativas con pensamiento científico que contribuya a la formación de profesionales integrales capaces de enfrentar los desafíos del mundo laboral y contribuir a la mejora de la sociedad.

Actividades estratégicas:

1° Conformar comunidades científicas con docentes de alto desempeño, creativos e innovadores comprometidos con la investigación.

2° Involucrar el desarrollo de las asignaturas con enfoques del pensamiento científico para formar profesionales con habilidades para generar conocimientos nuevos en favor de la comunidad educativa y la sociedad.

Estrategia 10: Orientado a la infraestructura

Objetivo: Garantizar las aulas y demás ambientes confortables en favor de los estudiantes, asegurando los recursos pertinentes que contribuyan con el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Actividades estratégicas:

1° Implementar aulas modernas con amplitud de espacio, con buena iluminación natural y ventilación, con suficiente mobiliario cómodo, con recursos tecnológicos conectados a la red de internet, con pizarras interactivas.

2° Contar con laboratorios equipados para la realización de los experimentos científicos, según las características de cada asignatura.

3° Crear espacios de recreación para los estudiantes con una mirada ecológica con jardines y árboles, implementando los espacios de estudio con mobiliario para la realización de tareas grupales al aire libre con wifi.

4° Contar con bibliotecas con libros físicos y digitales de autores actualizados para cada asignatura, suficientes según la población estudiantil.

5° Contar con suficientes salas de clase y confortables para el trabajo académico.

6° Contar con suficiente cantidad de servicios complementarios como baños, comedores, parques de recreación y otros espacios en bien de la comunidad educativa.

Estrategia 11: Orientado a la satisfacción de los estudiantes

Objetivo: Buscar el bienestar de los estudiantes durante las actividades académicas que realizan en la institución, atendiendo sus necesidades educativas.

Actividad estratégica:

1° Percibir las actitudes de los estudiantes de manera cognitiva y emocional al recibir un servicio educativo, analizando si el cumplimiento de sus metas e intereses son satisfactorias.

2° Medir la satisfacción de los estudiantes durante el proceso de enseñanza aprendizaje, como una medida de control de calidad.

3° Promover la satisfacción de los estudiantes como una medida de la calidad del servicio educativo.

4° Verificar que la universidad está desarrollando proyectos de investigación científica con participación activa de los estudiantes, identificando si son de calidad y relevantes hacia su formación profesional.

Estrategia 12: Orientado a la satisfacción del desempeño docente

Objetivo: Buscar el bienestar de los profesionales que realizan función docente durante las actividades académicas de las instituciones, atendiendo sus necesidades educativas.

Actividades estratégicas:

1° Crear un clima favorable para que pueda realizar un trabajo colaborativo entre los estudiantes y propiciando oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.

2° Valorar las actividades de los docentes facilitadores del aprendizaje, comprometidos con la educación de calidad, mediante becas de estudio en el extranjero.

3° Medir la satisfacción de los docentes para saber cómo se comportan durante el proceso de facilitadores de la enseñanza, como una medida de control de calidad.

4° Conformar líderes comunitarios con docentes comprometidos con la educación, que contribuyan con el desarrollo pleno de todas las personas, vinculado a su entorno social, respetando la diversidad cultural del medio.

5° Propiciar diferentes estímulos y premios para valorar y reconocer por diferentes distinciones alcanzadas durante el proceso educativo en favor de los docentes que mostraron alto desempeño en sus labores académicas.

6° Verificar que la universidad está apoyando con suficientes recursos para el desarrollando proyectos de investigación científica con suficiente tiempo para realizar, identificando si son de calidad y relevantes como aporte científico en favor de la comunidad institucional y la sociedad.

2.2.8 Estrategias para revertir problemas de bajo nivel de eficiencia laboral y confianza

2.2.8.1 La eficiencia

Bauza (2000) describió con respecto a la eficiencia como la capacidad de lograr las metas propuestas con el mínimo de recursos posibles, la eficacia como la capacidad de producir un resultado deseado y a la efectividad como la habilidad que tiene una persona, para obtener resultados determinados a partir de una acción determinada.

2.2.8.2 Definición de eficiencia

Capacidad de lograr el efecto deseado, es hacer lo que tiene que hacer en la fecha prevista, ahorrando recursos y de calidad. A veces podemos ver a la eficacia en los equipos desde una perspectiva diferente, pero sin hacer distinciones en cuanto al comportamiento en diferentes contextos, por lo que la eficacia más la eficiencia nos permite ser efectivos y productivos.

2.2.8.3 La confianza

Arrow (1971) sostiene con respecto a la confianza en las organizaciones contribuyen al éxito de las empresas para aumentar la productividad, que ayuda a movilizar las tareas para su cumplimiento; que, sin el valor de la confianza, el trabajador poco haría y no sería posible lograr con sus propósitos.

2.2.8.4 Definición de confianza

La confianza es tener sentido real de nuestra autoconciencia con lealtad y sentido de reflexión para tomar decisiones éticas positivas. Es un acto moral dentro de la cultura del trabajador que ayuda a realizar bien el trabajo con eficiencia, eliminando la desconfianza entre los integrantes y así trabajar en armonía para alcanzar los objetivos trazados.

2.2.8.5 Propuestas para revertir problemas del bajo nivel de eficiente y confianza

Donde existe un ambiente laboral favorable, se trabaja mejor y uno se siente a gusto, en estos tiempos donde existe grupos de trabajos que presentar actitudes reactivas, nos invita a fomentar ambientes de trabajo idóneos que contribuya a mejorar la eficiencia, si relacionamos la satisfacción de los integrantes del equipo con la eficiencia más la eficacia se podría aumentar la productividad; por lo que se recomienda:

1° Propiciar un buen clima laboral, guiado con un buen líder que ayude a proponer objetivos específicos, organizar y coordinar el trabajo cooperativo y fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores.

2° Establecer metas con objetivos específicos, medibles los cuales deben ser de conocimiento por todos los integrantes del equipo para generar sinergia.

3° Establecer normas internas y roles, para cada integrante del grupo conozca sus deberes y obligaciones, cómo funciona la organización, siendo estas divulgadas a todos y aceptadas por cada integrante del equipo.

4° Fomentar la comunicación eficaz, que sea abierta y fluida con mensajes claros y precisos, así como en los integrantes del equipo, el líder y sus colaboradores, esta será necesario para coordinar tareas, así como para enviar comunicaciones eficaces a fin de lograr las metas previstas.

5° Propiciar actitudes de compromiso y lealtad entre todos los integrantes del equipo, bajo el principio de cordialidad y el respeto, valorando y reconociendo los logros en favor de la institución que les servirá para levantar el espíritu de unión y cooperación, valorar los aportes en cuanto a sus conocimientos, capacidades, habilidades, motivándolos para trabajar por un objetivo común.

6° Fomentar la confianza, para que cada integrante del equipo actúe en función del interés común, confiando en las tareas que realizan sus compañeros en busca del trabajo en equipo efectivo.

7° Propiciar el trabajo colectivo, la cooperación y la unión para dar cumplimiento a objetivos comunes, generando ciertas fortalezas entre los integrantes, reforzando y potenciando el efecto multiplicador del trabajo colectivo sobre los miembros del equipo, fomentado bajo un clima de cooperación, conocido como sinergia.

8° Fomentar el principio de la delegación de funciones, esencial donde los líderes y los trabajadores comparten tareas comunes según sus competencias y habilidades poniendo a disposición por las personas más idóneas y calificadas en busca de la eficiencia del trabajo en equipo.

Finalmente, somos conscientes que las instituciones educativas son las responsables de la generación y transmisión de conocimientos, la difusión de la cultura, cuyos elementos son fundamentos para el desarrollo sustentable de un país; cabe resaltar la importancia que tienen la de justificar en un bien social, donde uno de los activos más importantes es el conocimiento. La cultura organizacional se constituye en una herramienta fundamental para los directivos de las instituciones, facilitando hacia la eficiencia y la productividad o el buen desempeño.

2.3 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

2.3.1 Comunicación interna

Son formas de interactuar de las personas dentro de un núcleo social para expresar ideas, opiniones, sentimientos y emociones. En las organizaciones la comunicación interna integra a trabajadores, establece un clima laboral positivo, conlleva a elevar la productividad, la competitividad y el éxito empresarial.

2.3.2 Trabajo en equipo

Es la interacción social humana de trabajar colaborativamente, comprometido con la organización, generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, mirando un solo norte, ayudando a remar el barco hacia un solo sentido, guiado por un líder en una misma dirección con el menor esfuerzo para llegar a la meta por diferentes caminos.

2.3.3 Compromiso

Es el nivel de responsabilidad y actitud que tienen los trabajadores con respecto a su trabajo y los valores de la empresa.

2.3.4 Formas de comunicación para transmitir la información

Son canales de comunicación que empleamos para transmitir información en el sentido vertical, horizontal y transversal dentro de un proceso de interacción social y laboral, con el fin de establecer relaciones, crear mayor acercamiento y conseguir mayor confianza con nuestro entorno.

2.3.5 Medios empleados para llevar la información

Son diversos materiales o instrumentos tecnológicos utilizados para hacer llegar la información en tiempo real a todos los niveles del entorno social y laboral, con el propósito de agilizar la comunicación de manera efectiva.

2.3.6 Medios de comunicación para mejorar la calidad académica

Desde una mirada de los procesos académicos, la enseñanza aprendizaje en el nivel superior orientados al logro de una educación eficaz y eficiente; con calidad, como una aptitud de cumplimiento de los objetivos planteados, adecuado hacia el entorno laboral, desarrollados con innovación estratégica, practicando las buenas prácticas pedagógicas, con una buena comunicación eficaz, utilizando los recursos y

medios adecuados para influir en la satisfacción de los estudiantes, entre otros factores durante el proceso académico.

2.3.7 Eficiencia

Capacidad de lograr el efecto deseado, es hacer lo que tiene que hacer en la fecha prevista, ahorrando recursos y de calidad. A veces podemos ver a la eficacia en los equipos desde una perspectiva diferente, pero sin hacer distinciones en cuanto al comportamiento en diferentes contextos, por lo que la eficacia más la eficiencia nos permite ser efectivos y productivos.

2.3.8 Confianza

Es tener sentido real de nuestra autoconciencia con lealtad y sentido de reflexión para tomar decisiones éticas positivas. Es un acto moral dentro de la cultura del trabajador que ayuda a realizar bien el trabajo con eficiencia, eliminando la desconfianza entre los integrantes y así trabajar en armonía para alcanzar los objetivos trazados.

2.3.9 Calidad académica

Calidad académica se desarrolla en el campo del proceso enseñanza-aprendizaje a través de la innovación permanente de estrategias didácticas, atendiendo los cambios de la innovación en la educación, apoyados en algún en el modelo educativo. La enseñanza se predica con la verdad y el ejemplo para que prevalezca intencionalmente en el estudiante. Mientras que el aprendizaje es el efecto que produce la educación, como un proceso que concibe el estudiante, que es el objetivo de la educación, logrando el progreso integral de la persona, con capacidades intelectuales, éticos, afectivos, estéticas, sociales, etc. En otras palabras, un ser humano formado de todas sus cualidades y dimensiones, logrado a través de la calidad académica.

2.3.10 Satisfacción académica

Es un componente cognitivo del bienestar psicológico valorado y actuado de los estudiantes al cumplir sus logros alcanzados. Cuando los estudiantes tienen bienestar se sienten motivados, reportan altos niveles de satisfacción académica.

2.3.11 Cultura organizacional

Es la suma de todos los comportamientos aprendidos de la experiencia grupal, al respecto como las personas piensan, sienten y actúan dentro de una institución, el conjunto de su pensar y hacer, imprimen la imagen de una organización dentro de un

contexto social histórico a través del tiempo, para cumplir determinados propósitos guiados a través de un modelo de gestión en favor del comportamiento humano.

2.3.12 Gestión institucional

Es un conjunto de procesos integrados del hacer creativo bien planificada e implementada, diseñado y ejecutado mediante planes estratégicos y tácticos para alcanzar las metas con eficacia y eficiencia en favor de la organización.

2.3.13 funcionario público

Es el o la profesional nombrada para realizar una función laboral en algún servicio público o privado de un organismo, designadas para cumplir un conjunto de acciones estratégicas que tienen derechos, obligaciones y deberes sujetas a las leyes del trabajo, a cambio recibe un sueldo por la actividad realizada.

2.3.14 Equipo de alto desempeño en educación

Son profesionales competentes, actualizados, motivados y con un alto grado de satisfacción, tienen compromiso con la educación, conforman equipo de líderes comunitarios para trabajar colaborativamente, practican una excelente comunicación entre pares y los directivos, son creativos al momento de innovar estrategias de enseñanza, manejan tecnologías de plataformas virtuales y la inteligencia artificial, preocupados por cumplir y buscar nuevas metas, son motivadores y facilitadores del aprendizaje, son indagadores del nuevo conocimiento, trabajan con eficacia y eficiencia en bien de la productividad o la calidad del servicio educativo, reciben reconocimientos por labores destacadas en bien de la Educación.

2.3.15 Universidad acreditada

Es una institución de educación superior que imparte conocimientos y saberes verdaderos a través de la investigación científica, tecnológica y vinculado al entorno social. Es acreditada cuando cuenta con una certificación de calidad, que desarrolla sus actividades bajo estándares de calidad en sus procesos académicos, cuenta sus planes de estudio actualizados según el avance tecnológico y sus resultados guardan relación con el perfil profesional del egresado competente según las exigencias de oferta y demanda laboral de las empresas productivas y de servicio.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis general

Ha. Existe influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama

Ho. No existe influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

3.1.2 Hipótesis específicas

Ha1. Existe efectos de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Ho1. No existe efectos de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Ha2. Existen efectos de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.

Ho2. No existe efectos de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.

Ha3. Existe efectos de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.

Ho3. No existe efectos de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.

3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

3.2.1 Variable independiente:

Comunicación interna

Dimensiones:

- Medios empleados en comunicación interna:
- Formas de comunicación interna
- Cultura organizacional

3.2.2 Variable dependiente:

Apreciación del trabajo en equipo

Dimensiones:

- Eficiencia laboral
- Confianza
- Compromiso

Tabla 2

Operacionalización de la variable independiente comunicación interna

| DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | CATEGORÍA | ESCALA Y NIVEL |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| D1. Medios empleados en Comunicación Interna | I 1: Comunicación directa y personal I 2: Correo electrónico I 3: Intranet I 4: Redes sociales I 5: Reuniones I 6: Manual del trabajador I 7: Buzón de sugerencias | 1 - 7 | 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre | Escala: Ordinal Nivel: Pésima Regular Excelente |
| D2. Formas de Comunicación Interna | I 8: Ascendente I 9: Descendente I 10: Horizontal I 11: Transversal | 8 - 14 | | |
| D3. Cultura organizacional | I 12: Liderazgo I 13: Desempeño del trabajador I 14: Conducta del jefe I 15: Cooperación I 16: Respeto y trato I 17: Estímulo y reconocimientos | 15 - 20 | | |

Nota. Fuente: Berceruelo (2011). Núñez (2017). Adaptada por Catacora, F (2023).

Tabla 3*Operacionalización de la variable dependiente apreciación del trabajo en equipo*

| DIMENSIONES | INDICADORES | ITEMS | CATEGORÍA | ESCALA Y NIVEL |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| D1. Eficiencia laboral | I1: Sinergia I2: Clima laboral I3: Cooperación I4: Cumplimiento de metas I5: Satisfacción del cliente | 1 - 8 | 1: Nunca 2: Casi nunca 3: A veces 4: Casi siempre 5: Siempre | Escala: Ordinal Nivel: Pésima Regular Excelente |
| D2. Confianza | I6: Competitividad I7: Eficiencia I8: Eficacia I9: Contribución y coherencia I10: Actitud de seguridad. | 9 – 14 | | |
| D3. Compromiso | I11: Responsabilidad I12: Solidaridad I13: Respeto I14: Lealtad I15: Proactividad | 15 - 20 | | |

Qrwd g d# 6,

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Sierra (2001) describe que las investigaciones básicas se aplican con el propósito de realizar investigaciones científicas, que como resultado ayuda a producir nuevos fundamentos de saberes científicos de la realidad en beneficio de la sociedad.

Al respecto el presente estudio presenta un tipo de investigación descriptiva, puesto que su fin fue explicar el grado de influencias entre las variables; según el nivel de indagación de la información en el estudio, es cuantitativa y según la posición en el tiempo es correlacional, por cuanto se miden dos variables para establecer una relación estadística entre las dos variables.

3.4 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Hernández et al. (2010) describieron que los estudios correlacionados nos permiten apreciar los niveles de correspondencia entre las variables intervinientes en un proceso de investigación realizada en un entorno determinado (p. 84).

El presente estudio es de la categoría correlacional y transversal. Correlacional, por cuanto que busca describir las relaciones de causa de las dos variables interactuando entre sí. Transversal por la forma que se ha recopilado la información en el transcurso de un periodo muy corto.

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Ñaupas., Valdivia., Palacios., Romero (2018) describen que para realizar un estudio de investigación es necesario seguir un plan para comprender las secuencias lógicas, ayudando a obtener resultados esperados a los objetivos planteados en el estudio (p.349).

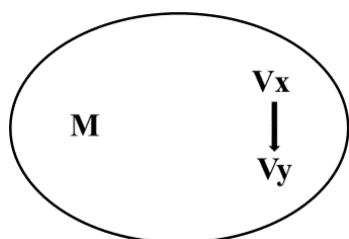
Sánchez-Reyes (2015) describe que: “el diseño es una estructura u organización esquematizada, que adopta el investigador, para relacionar y controlar las variables de estudio. El objetivo de cualquier diseño es imponer restricciones controladas a la observación de los fenómenos” (p. 45).

Hernández et al. (2010) describieron que todo investigador para transitar en el camino de la investigación científica necesita de un trayecto secuencial para arribar a conclusiones esperados de una realidad social (p. 149).

Entonces el seguir un plan es un conjunto de protocolos que sirve de brújula a seguir por un camino seguro a la comunidad científica, cuyo plan debe ser flexible y reajutable cuando sea necesario.

La investigación lleva un diseño descriptivo explicativo *expos facto* en el que se asume que la variable independiente actuará y quedará solamente establecer el efecto o influencia que produce en la variable dependiente.

En esa línea, la investigación presenta una correlacional de causa cuyo estadístico dependerá de la naturaleza de las variables en estudio, que informará en qué medida un cambio en una variable modifica a otra variable, por lo tanto, con la recogida de datos y el análisis respectivo se busca averiguar la causa de la dependencia entre variables, como se aprecia el diseño propuesto en la figura siguiente.



Donde:

VX: Variable que influye: comunicación interna.

VY: Variable influida: trabajo en equipo.

—————> : Influencia

M: Muestra en estudio en la investigación.

3.6 ÁMBITO Y TIEMPO SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El área de acción durante la investigación será la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile, se inicia el mes de junio de 2022 y según los tiempos imprevistos se terminará en el 2023.

3.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1 *Unidad de estudio*

Estuvo conformada por los funcionarios (docente, administrativo, jerárquico y directivo) de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile.

3.7.2 *Población*

En la presente investigación, la población quedó conformada por todos los funcionarios que son: 124 entre administrativos, docentes, jerárquicos y directivos de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile.

3.7.3 Muestra

Es el subconjunto de la población elegida para realizar la investigación, para su determinación se aplicó el cálculo para poblaciones finitas por la ecuación:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2(N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N: Población (124 funcionarios)

Z: Nivel de confianza 95% = 1.96

p: probabilidad de aceptación del suceso (p = 0.2)

q: probabilidad de rechazo del suceso (1- p = 0.8)

E: error permitido 5% = 0,05

$$n = \frac{124 \times (1,96)^2 \times (0,2) \times (0,8)}{(0,05)^2(124-1) + (1,96)^2 \times (0,2) \times (0,8)} = 82,65$$

El resultado $n = 82,65$ **H83** (redondeado) nos indica que podemos encuestar a una muestra de 83 personas en la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile.

3.8 PROCEDIMIENTO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1 Procedimientos

Ñaupas., Valdivia., Palacios., Romero (2018) describen que después de la recogida de información, se hace necesario ordenar la información con mucho cuidado, luego introducir a la base de datos previamente construida de un determinado programa estadístico, la transformación de los datos nos entregará resultados precisos y confiables para realizar el respectivo análisis en función de las variables que nos servirán obtener conclusiones valiosas# 1

Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen: "Procesar información significa analizarla, delimitar en ella los hechos, conceptos, distinguir las posiciones principales del autor, las argumentaciones, sistematizar o reorganizar lógicamente el contenido, resumirlo" (p. 48).

#

#

#

El procesamiento de datos se realizó utilizando la tecnología informática. Para ello, se utilizaron: El software estadístico SPSS 25.0, *Microsoft Office*, para transformar la información para analizar los resultados. Con la estadística descriptiva se elaboraron del registro de los resultados, construcción de tablas de distribución de frecuencias, elaboración de figuras para su posterior interpretación. Con el ensayo de Kolmogórov-Smirnov, se verificó que la variable comunicación interna no tiene una distribución normal por ser $p=0.006 < 0.05$ y apreciación del trabajo en equipo tampoco tiene una distribución normal por ser $p=0.000 < 0.05$ entonces se aplicó una estadística no paramétrica correlación de Spearman; además por ser la muestra mayor que 50. Para conocer el nivel de correspondencia de las variables en estudio se hace necesario la aplicación del coeficiente de correlación de Spearman, determinando la dependencia o independencia de dos variables aplicando la ecuación estadística:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum D^2}{n(n^2 - 1)}$$

Siendo:

r_s : Coeficiente de correlación de Spearman

n : La cantidad de sujetos que se pretende clasificar

D : $X_i - Y_i$ (diferencia entre los rangos de X e Y)

X_i : el rango de sujetos "i" con respecto a una variable

Y_i : el rango de sujetos "i" con respecto a una segunda variable

Interpretación: el coeficiente de correlación de Spearman se encuentra acotadas en el intervalo [-1.0 a +1.0], cuya variabilidad significa que si los valores se acercan a +1.0 existe una fuerte relación, mientras que si los valores se aproximan a -1.0 nos indica que hay una relación débil, y si el valor encontrado es 0.0, no hay correlación. Por esta razón se utiliza en la contratación de las hipótesis para verificar la relación entre las variables en estudio. Se aprecia en la tabla 30 los baremos de correlación de Rho Spearman.

3.8.1.1 Presentación de datos

#

v i v

Ñaupas., Valdivia., Palacios., Romero (2018) describieron que, después de la recogida de la información, se hace necesario seguir la fase de la elaboración de base de datos, la fase del ingreso de los datos y la fase de la comprobación de los resultados confiables 1

La presentación de los datos, para su mejor orden se hace uso de las tablas o los cuadros, facilitan presentar la información en forma ordenada en filas y columnas y otra forma de apreciar mejor la información es mediante la presentación mediante figuras obtenidas del programa estadístico.

3.8.1.2 Análisis e interpretación de resultados

f

Ñaupas., Valdivia., Palacios., Romero (2018) describen que, la estadística descriptiva se convierte en una herramienta de procesamiento de la información para los investigadores de las ciencias que contribuye a establecer un conjunto de medidas de centralización y dispersión

#

1

r

0#

h #

#

1

El análisis de los resultados nos proporciona un significado más amplio con respecto a las respuestas de las preguntas planteadas en el diseño de la presente investigación, esta operación nos permitió analizar e interpretar los datos para inferir resultados y contrastar con las hipótesis planteadas.

El estadístico *Kolmogórov-Smirnov*, ha sido importante para verificar si las muestras en estudio tenían distribución normal.

El Rho de Spearman ha sido importante para contrastar las hipótesis planteadas en la investigación. Finalmente, ha sido importante seguir las fases siguientes:

- Crear una base de datos en Excel con datos de los cuestionarios.
- Importar los datos de Excel hacia el SPSS v25.
- Transformar los datos en sus respectivas categorías.
- Realizar estadísticos descriptivos en tablas de frecuencia.
- Inferir resultados para contrastar las hipótesis.

3.8.2 Técnicas

García F, et al (2006) describen que: “los cuestionarios son documentos que recogen de forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta” (p. 2).

Es un instrumento de recogida de la información útil de carácter cuantitativo, dichos datos sirven para procesar rigurosamente a través de un estadístico, para luego ser interpretado y traducido en resultados importantes para emitir una toma de decisión.

3.8.3 Instrumentos

Hernández., Fernández., Baptista (2014) describieron con respecto a los instrumentos, son medios de recopilación de información que contiene un conjunto de preguntas formuladas para medir en función a las variables y dimensiones en estudio que guardan coherencia con el problema y objetivos propuestos en el estudio (p. 217).

Ñaupas., Valdivia., Palacios., Romero (2018) describieron que, # #
#

h

1

#Los instrumentos que se

aplicaron fueron *la encuesta* aplicada a los docentes, personal administrativo y directivo de la Universidad de Aconcagua, quienes responderán a las interrogantes y objetivos de la investigación.

3.8.3.1 Características de los instrumentos de recolección de datos

Datos informativos.

Nombre: Cuestionario sobre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo.

Objetivo: Establecer la influencia entre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo.

Año de aplicación: 2022

Cantidad de preguntas: 20 por cada variable

Forma de aplicación: Individual, directa y anónima

Tiempo de aplicación: 15 y 20 minutos, aproximadamente.

Categoría de las preguntas:

Opción múltiple con cinco alternativas,

Nunca = 1

Casi nunca = 2

A veces =3

Casi siempre = 4|

Siempre = 5

Escala: Ordinal

Nivel:

Pésima

Regular

Excelente

Ámbito de aplicación: A los funcionarios de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile.

3.8.3.2. Validez de los instrumentos

Según Hernández *et al.* (2014) describieron que para darle sentido científico a un estudio de trascendencia es importante contar con la opinión del especialista en materia de investigación, calificado para opinar si los instrumentos a aplicarse en la encuesta son confiables y son válidos (p.200).

#

#

1 #

#

1 g #
gh# <#α v#

de 0 a 1, esto significa que mientras el valor que se obtenga sea más cercano a la 1 mayor confiabilidad tendrá.

3.8.3.3 Aspectos éticos.

Gómez. (2009) describe con respecto a la ética precisa que, es muy importante que el investigador trabaje con principios de autonomía al momento de generar nuevos conocimientos, respetando los aportes de los autores y demás investigadores (p.231).

En tal sentido, al realizar este estudio, se trabajó bajo los fundamentos morales, con el compromiso y el grado de responsabilidad al momento de desarrollar el presente estudio, evitando en lo posible el plagio, autoplagio y la duplicidad. En consecuencia, queda claro que se ha respetado a la propiedad intelectual de los investigadores, considerando en cada proceso con las respectivas citas y referencias de los autores, tomando en cuenta la Norma APA; así mismo los resultados obtenidos son solo para fines de estudio que podrían servir de apoyo a futuras investigaciones.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

4.1.1 Planificación

Durante el proceso de investigación ha sido necesario poner en práctica el pensar que hacer para luego poner en acción como hacer, para su consecución de ideas y actividades se hace necesario el planificar para prever lo necesario, orientando el conjunto de actividades y garantizando su posible viabilidad, controlando la información recabada para su posterior evaluación, que se transformará en información útil y válida, para ello será necesario trabajar organizadamente hasta llegar a la meta propuesta mediante un cronograma de actividades, entre ellas el trabajo de campo aplicando el instrumento validado para recoger la información pertinente, para tal fin se aplicó una encuesta a la muestra determinada, en este caso dirigida al personal docente, administrativo, jerárquico y directivo de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile.

4.1.2 Organización

Para el cumplimiento de nuestra meta, se hace necesario contar con todos los recursos materiales y humanos. La encuesta se aplicó a los trabajadores de la universidad, según el tamaño de la muestra, considerando la disponibilidad de tiempo de los funcionarios, el cuestionario estuvo compuesto por 20 ítem para la variable independiente y 20 ítems para la variable dependiente con relación a sus respectivas dimensiones, el mismo que se entregó al personal durante los turnos diurnos y vespertinos, teniendo en cuenta el horario disponible durante 10 a 20 minutos aproximadamente.

4.1.3 Ejecución

La encuesta se aplicó a todos los funcionarios constituidos por personal administrativo, docentes, jerárquico y directivo de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile, los días 8, 9 y 10 de noviembre del 2022. Antes de aplicar la encuesta, se contó con el permiso del director de sede de la universidad, quien tuvo conocimiento de la confidencialidad de la información a recoger, cuyo uso será de carácter académico.

Durante el mes de noviembre se aplicó a un total de 83 encuestados para recoger las evidencias respectivas, cumpliendo con el tamaño de la muestra establecida.

4.1.4 Evaluación

Después de la recogida de los datos, se revisó los contenidos de los cuestionarios aplicados, verificando si todos estaban completos con las respuestas marcadas, retirando los cuestionarios cuyas marcas estaban incompletas. A continuación, se realiza la verificación estadística por ítems, para luego seleccionarlos y categorizarlos según las variables, dimensiones e indicadores.

4.2 DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diseñar un plan para presentar los datos, se necesita de algunos métodos y técnicas necesarias, en nuestro caso el estudio necesitó de un instrumento para recolectar la información, en este caso fue el cuestionario estaba compuesto por 20 ítems por variable. El cuestionario uno recogió la información de la comunicación interna en las siguientes dimensiones:

- Medios empleados en comunicación interna (7 preguntas)
- Formas de comunicación interna (6 preguntas)
- Cultura organizacional (7 preguntas)

El cuestionario dos recogió la información de la variable apreciación del trabajo en equipo, compuesto de 20 preguntas según las siguientes dimensiones:

- Eficiencia laboral (7 preguntas)
- Confianza (9 preguntas)
- Compromiso (4 preguntas)
- Programa estadístico SPSS para tratar los datos recolectados.

4.3 RESULTADOS

4.3.1 Resultados descriptivos

4.3.1.1 Resultados por dimensiones de la comunicación interna

Tabla 4

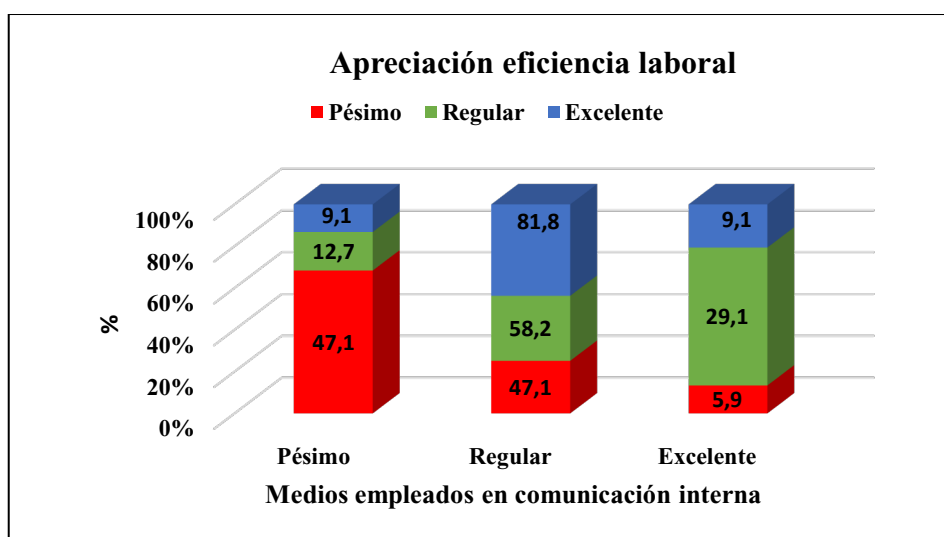
La distribución de frecuencia y porcentual de los medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral

| | | Apreciación eficiencia laboral | | | Total |
|------------------------------------------|---|--------------------------------|---------|-----------|-------|
| | | Pésimo | Regular | Excelente | |
| Medios empleados en comunicación interna | N | 8 | 8 | 1 | 17 |
| | % | 47,1 | 47,1 | 5,9 | 100,0 |
| | N | 7 | 32 | 16 | 55 |
| | % | 12,7 | 58,2 | 29,1 | 100,0 |
| | N | 9,1 | 81,8 | 9,1 | 100,0 |
| | % | 16 | 49 | 18 | 83 |
| | N | 19,3 | 59,0 | 21,7 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 10

Medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral en los funcionarios



Interpretación

En la tabla 44 y la figura 10 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a los medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral del trabajo de los funcionarios de la universidad se observa. Medios empleados en comunicación interna pésimo: el mayor porcentaje 47,1% tuvo una pésima apreciación eficiencia laboral como también regular y el menor porcentaje 5,9% tuvo una excelente apreciación eficiencia laboral. Medios empleados en

comunicación interna regular: el mayor porcentaje 58,2% tuvo una regular apreciación eficiencia laboral y el menor porcentaje 12,7% tuvo una pésima apreciación eficiencia laboral. Medios empleados en comunicación interna excelente: el mayor porcentaje 81,8% tuvo una regular apreciación eficiencia laboral y el menor porcentaje 9,1% tuvo una pésima apreciación eficiencia laboral, como también excelente.

Tabla 5

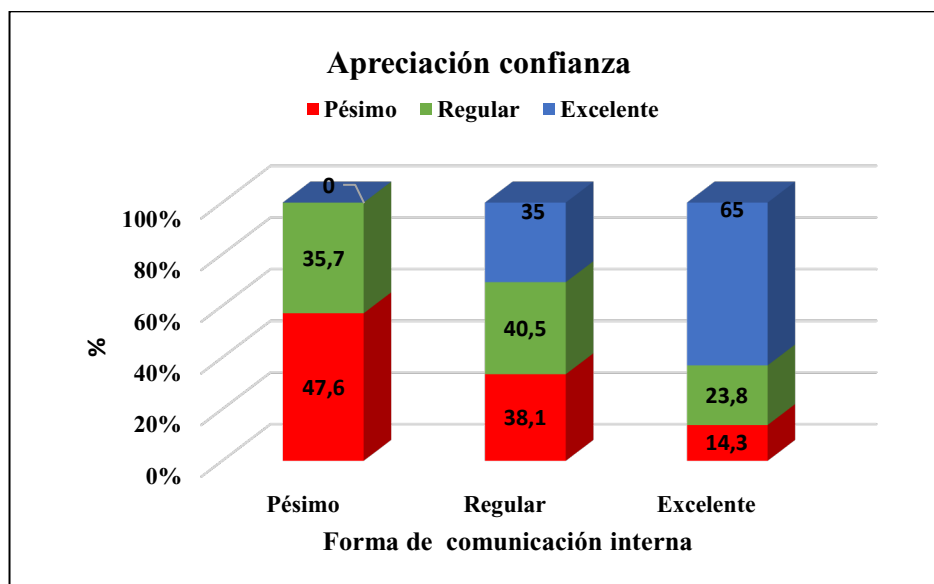
La distribución de frecuencia y porcentual de la forma de comunicación interna y apreciación confianza

| | | Apreciación confianza | | | Total |
|--------------------------------|---|-----------------------|---------|-----------|-------|
| Formas de comunicación interna | | Pésimo | Regular | Excelente | |
| | N | 10 | 8 | 3 | 21 |
| | % | 47,6 | 38,1 | 14,3 | 100,0 |
| | N | 15 | 17 | 10 | 42 |
| | % | 35,7 | 40,5 | 23,8 | 100,0 |
| | % | 0 | 7 | 13 | 20 |
| | N | 0,0 | 35,0 | 65,0 | 100,0 |
| | % | 25 | 32 | 26 | 83 |
| | N | 30,1 | 38,6 | 31,3 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 11

Forma de comunicación interna y la apreciación confianza



Interpretación

En tabla 5 y la figura N°11 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la forma de comunicación interna y apreciación confianza de los funcionarios de la universidad se observa:

Forma de comunicación interna fue pésimo, siendo el mayor porcentaje 47,6% tuvo una pésima apreciación confianza y el menor porcentaje 14,3% tuvo una excelente apreciación confianza.

Forma de comunicación interna regular: el mayor porcentaje 40,5% tuvo una regular apreciación confianza y el menor porcentaje 23,8% tuvo una excelente apreciación confianza.

Medios empleados en comunicación interna excelente: el mayor porcentaje 65% tuvo una excelente apreciación confianza y el menor porcentaje 35% tuvo una regular apreciación confianza.

Tabla 6

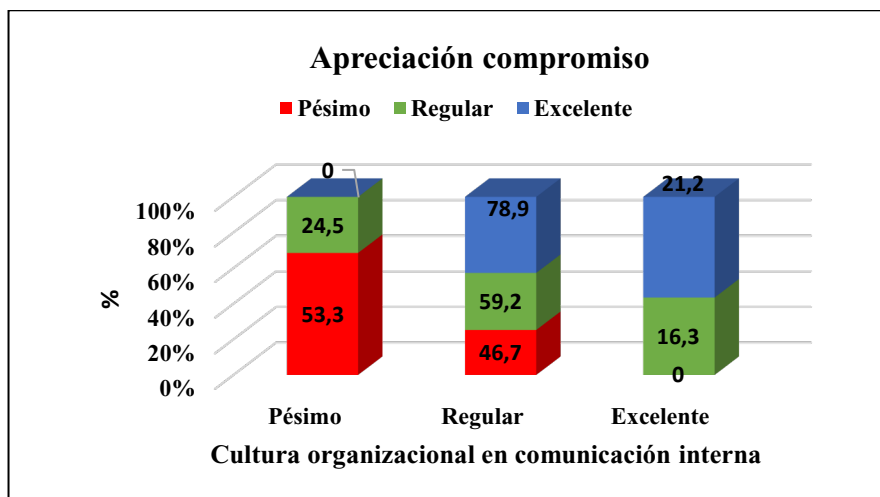
La distribución de frecuencia y porcentual de la cultura organizacional de comunicación interna y apreciación compromiso

| | | Apreciación compromiso | | | Total |
|------------------------------------------------|---|------------------------|---------|-----------|-------|
| | | Pésimo | Regular | Excelente | |
| Cultura organizacional en comunicación interna | N | 8 | 7 | 0 | 15 |
| | % | 53,3 | 46,7 | 0,0 | 100,0 |
| | N | 12 | 29 | 8 | 49 |
| | | 24,5 | 59,2 | 16,3 | 100,0 |
| | % | 0 | 15 | 4 | 19 |
| | N | 0,0 | 78,9 | 21,1 | 100,0 |
| | % | 20 | 51 | 12 | 83 |
| | N | 24,1 | 61,4 | 14,5 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 12

Cultura organizacional en comunicación interna y la apreciación compromiso de los funcionarios



Interpretación

En la tabla 6 y la figura N°12 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la cultura organizacional de comunicación interna y apreciación compromiso de los funcionarios de la universidad se observa:

Cultura organizacional de comunicación interna pésimo: el mayor porcentaje 53,3% tuvo una pésima apreciación compromiso y el menor porcentaje 46,7% tuvo una regular apreciación compromiso.

Cultura organizacional de comunicación interna regular: el mayor porcentaje 59,2% tuvo una regular apreciación compromiso y el menor porcentaje 16,3% tuvo una excelente apreciación compromiso.

Cultura organizacional de comunicación interna excelente: el mayor porcentaje 78,9% tuvo una regular apreciación compromiso y el menor porcentaje 21,1% tuvo una excelente apreciación compromiso.

4.3.1.2 Resultados por variables de la comunicación interna

Tabla 7

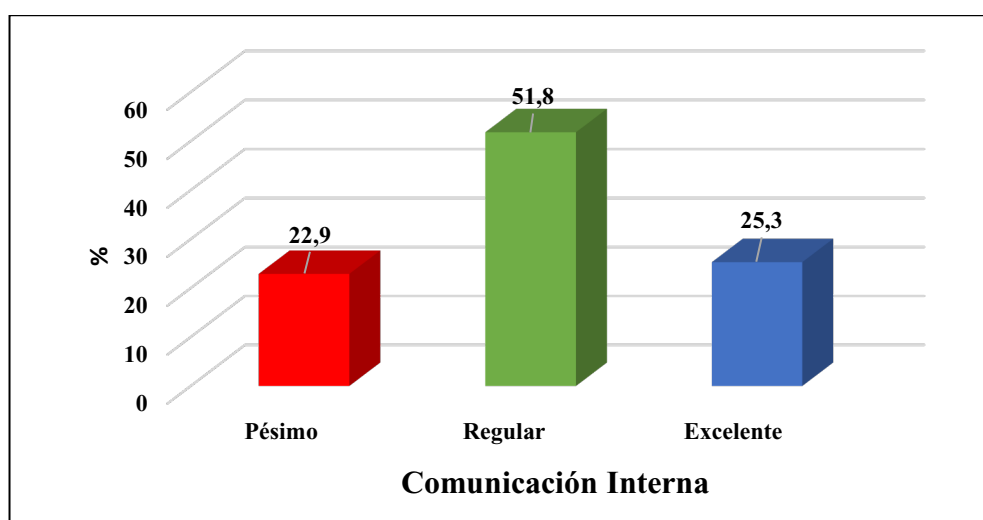
Distribución de frecuencia y porcentual de la comunicación interna de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022

| Comunicación interna | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------|------------|------------|
| Pésimo | 19 | 22,9 |
| Regular | 43 | 51,8 |
| Excelente | 21 | 25,3 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 13

Comunicación interna de los funcionarios de la universidad



Interpretación

En la tabla 7 y la figura 13 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la comunicación interna de los funcionarios de la universidad se ve que el mayor porcentaje 51,8% fue regular, mientras que el menor porcentaje 22,9% fue pésimo. Que sumados entre regular y pésimo se obtuvo un 74,7% indicando que el trabajo en equipo no es bueno.

Tabla 8

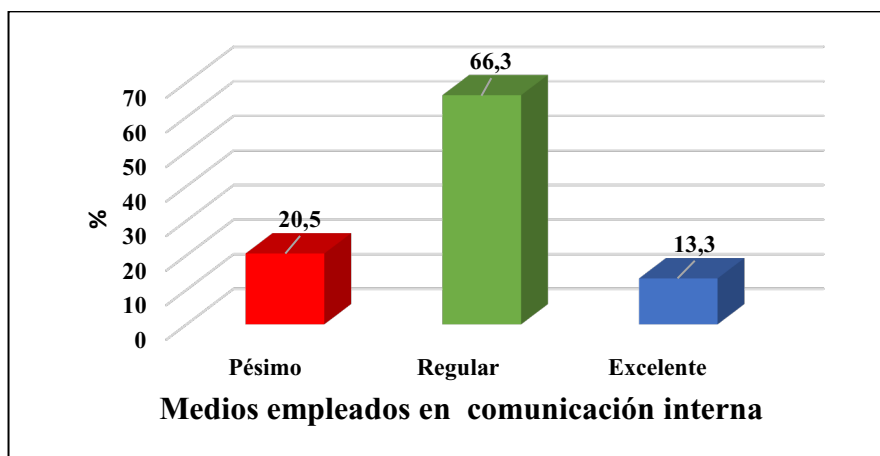
Distribución de frecuencia y porcentual de medios empleados en comunicación interna de los funcionarios de la Universidad

| Medios empleados en comunicación interna | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------------------------|------------|------------|
| Pésimo | 17 | 20,5 |
| Regular | 55 | 66,3 |
| Excelente | 11 | 13,3 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 14

Medios empleados en comunicación interna de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 8 y la figura 14 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia medios empleados en comunicación interna de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 66,3% fue regular, mientras que el menor porcentaje 13,3% fue excelente.

Tabla 9

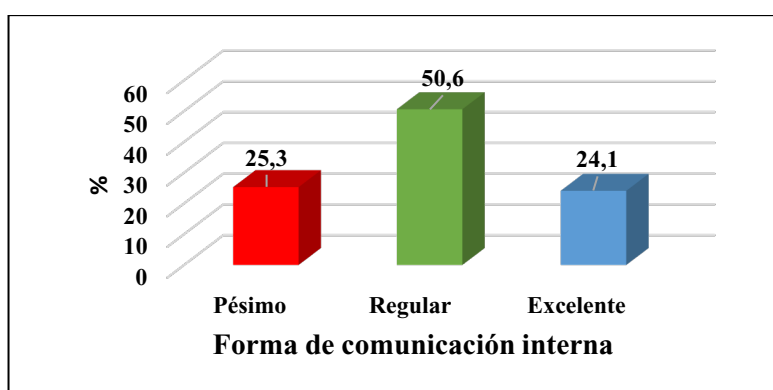
Distribución de frecuencia y porcentual de la forma de comunicación interna de los funcionarios.

| Forma de comunicación interna | Frecuencia | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|------------|
| Pésimo | 21 | 25,3 |
| Regular | 42 | 50,6 |
| Excelente | 20 | 24,1 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 15

Forma de comunicación interna de los funcionarios



Interpretación

En la tabla 9 y figura 15 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia forma de comunicación interna de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 50,6% fue regular, mientras que el menor porcentaje 24,1% fue excelente.

Tabla 10

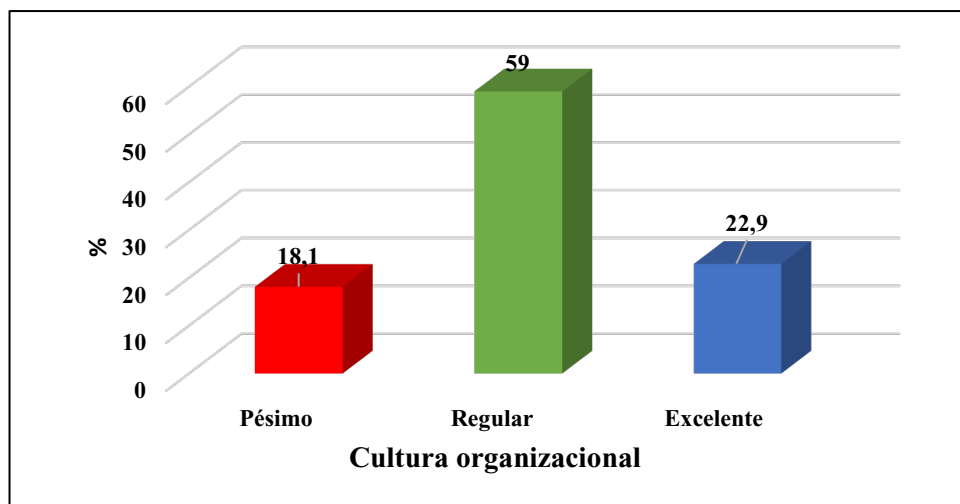
Distribución de frecuencia y porcentual de la cultura organizacional de la comunicación de los funcionarios de la Universidad

| Cultura organizacional | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Pésimo | 15 | 18,1 |
| Regular | 49 | 59,0 |
| Excelente | 19 | 22,9 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 16

Cultura organizacional de la comunicación de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 10 y figura 16 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia cultura organizacional de la comunicación de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 59% fue regular, mientras que el menor porcentaje 18,1% fue pésimo.

4.3.1.3 Resultados de la variable apreciación del trabajo en equipo

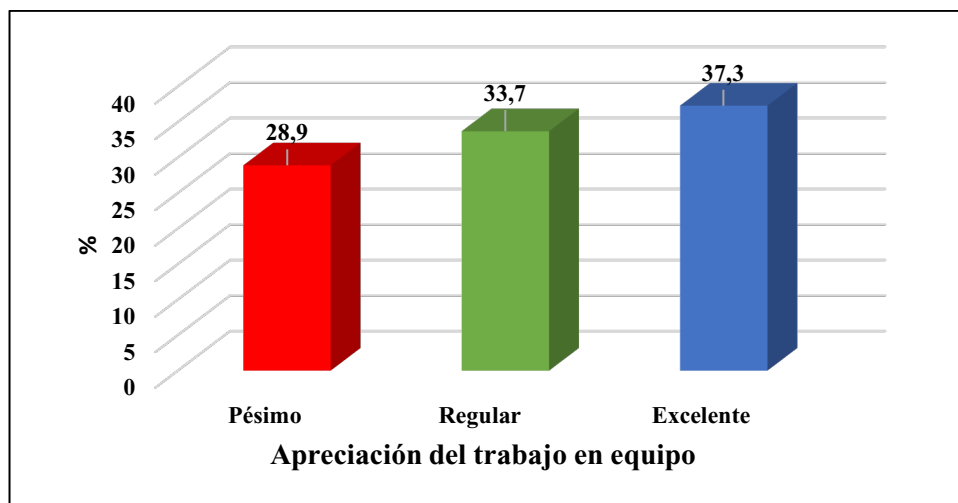
Tabla 11

Distribución de frecuencia y porcentual de apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad

| Apreciación del trabajo en equipo | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|------------|
| Pésimo | 24 | 28,9 |
| Regular | 28 | 33,7 |
| Excelente | 31 | 37,3 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 17. *Apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad*



Interpretación

En la tabla 11 y en la figura 17 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 33,7% fue excelente, mientras que el menor porcentaje 28,9% fue pésimo. Que sumados entre regular y pésimo se obtuvo un 62,6% indica que el trabajo en equipo no es bueno.

Tabla 12

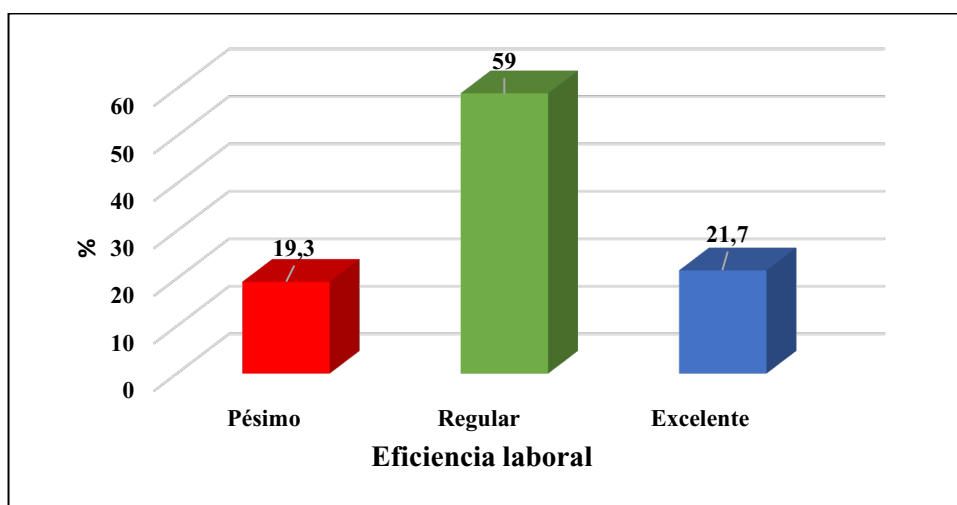
Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: Eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad

| Eficiencia laboral | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Pésimo | 16 | 19,3 |
| Regular | 49 | 59,0 |
| Excelente | 18 | 21,7 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 18

Trabajo en equipo y la Eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 12 y la figura 18 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la eficiencia laboral de los funcionarios de la universidad se ve que el mayor porcentaje 37,3% fue excelente, mientras que el menor porcentaje 28,9% fue pésimo.

Tabla 13

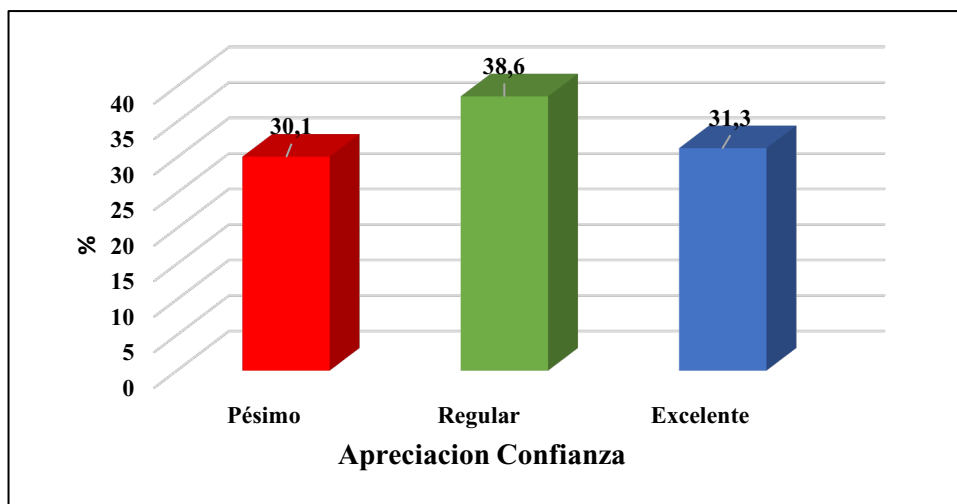
Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad

| Apreciación Confianza | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------------|------------|------------|
| Pésimo | 25 | 30,1 |
| Regular | 32 | 38,6 |
| Excelente | 26 | 31,3 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 19

Trabajo en equipo y apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 13 y la figura 19 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la apreciación confianza de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 38,6% fue regular, mientras que el menor porcentaje 30,1% fue pésimo.

Tabla 14

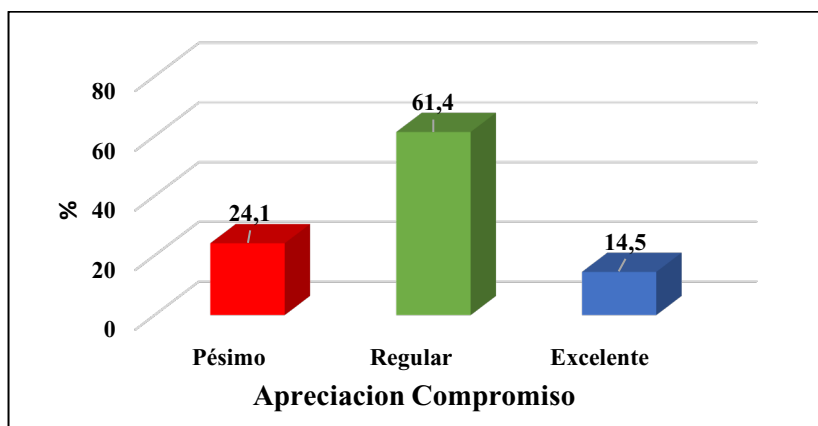
Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: apreciación compromiso la complementariedad de los funcionarios de la Universidad

| Apreciación compromiso | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------------|------------|------------|
| Pésimo | 20 | 24,1 |
| Regular | 51 | 61,4 |
| Excelente | 12 | 14,5 |
| Total | 83 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 20

Distribución de frecuencia y porcentual de trabajo en equipo: apreciación compromiso la complementariedad de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 14 y figura 20 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la apreciación compromiso de los funcionarios de la universidad, se ve que el mayor porcentaje 61,4% fue regular, mientras que el menor porcentaje 14,5% fue excelente.

Tabla 15

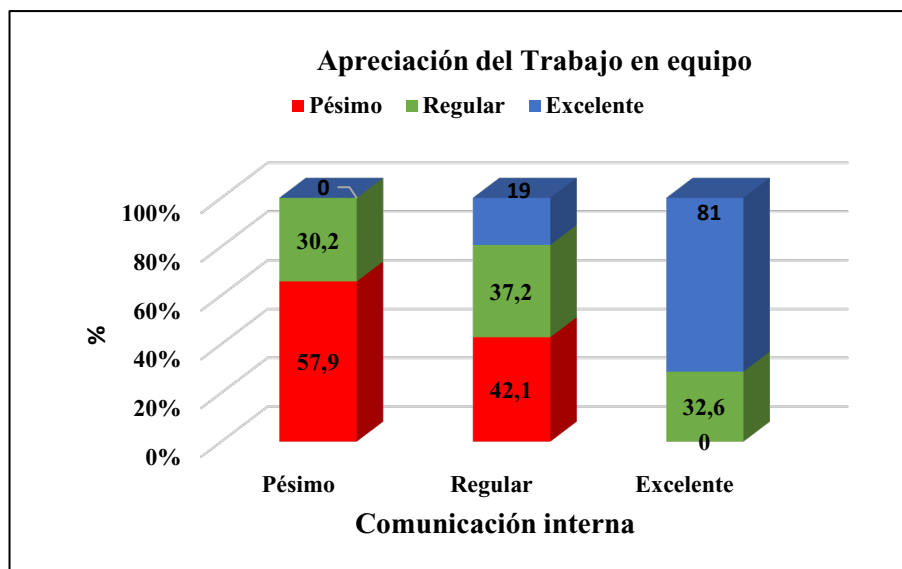
Distribución de frecuencia y porcentual de la comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad

| Apreciación del trabajo en equipo | | | | | Total |
|-----------------------------------|---|--------|---------|-----------|-------|
| | | Pésimo | Regular | Excelente | |
| Comunicación interna | N | 11 | 8 | 0 | 19 |
| | % | 57,9 | 42,1 | 0,0 | 100,0 |
| | N | 13 | 16 | 14 | 43 |
| | % | 30,2 | 37,2 | 32,6 | 100,0 |
| | N | 0 | 4 | 17 | 21 |
| | % | 0,0 | 19,0 | 81,0 | 100,0 |
| | N | 24 | 28 | 31 | 83 |
| | N | 28,9 | 33,7 | 37,3 | 100,0 |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Figura 21

Comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad



Interpretación

En la tabla 15 y la figura 21 se observa que la distribución de los porcentajes en referencia a la comunicación interna y apreciación del trabajo de los funcionarios de la universidad se ve: Comunicación interna pésimo: el mayor porcentaje 57,9% tuvo un pésimo en apreciación del trabajo en equipo y el menor porcentaje 42,1% tuvo una regular apreciación del trabajo en equipo.

Comunicación interna regular: el mayor porcentaje 37,2% tuvo una regular apreciación del trabajo en equipo y el menor porcentaje 30,2% tuvo una pésima apreciación del trabajo en equipo.

Comunicación interna excelente: el mayor porcentaje 81% tuvo una excelente apreciación del trabajo en equipo y el menor porcentaje 19% tuvo una regular apreciación del trabajo en equipo.

4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA

4.4.1 Prueba de Normalidad.

Para comprobar si las muestras tienen distribución normal o no, se eligió el estadístico de Kolmogórov-Smirnov debido, planteando las hipótesis:

- H_0 : Las muestras no tienen distribución normal
- H_a : Las muestras tienen distribución normal.

- Si el número sig. > 0.05, se acepta la Hipótesis Nula (Ho).
- Si el número sig. < 0.05, se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y, se acepta la Hipótesis alterna (Ha).

Tabla 16

Prueba de la normalidad de las variables comunicación interna y apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad

| | Prueba de Normalidad | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Kolmogórov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| Comunicación interna | ,118 | 83 | ,006 | ,967 | 83 | ,033 |
| Apreciación del trabajo en equipo | ,182 | 83 | ,000 | ,912 | 83 | ,000 |

Nota: a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

Con el ensayo de Kolmogorov-Smirnov, se aprecia que la variable comunicación interna no tiene una distribución normal por ser $p=0.006 < 0.05$ y apreciación del trabajo en equipo no tiene una distribución normal por ser $p=0.000 < 0.05$ entonces se aplicó una estadística no paramétrica correlación de Spearman; además por ser la muestra mayor que 50.

4.4.2 Prueba de confiabilidad

Para comprobar el grado de confiabilidad de los instrumentos, ha sido necesario hacer una prueba piloto con 30 encuestados para ambos instrumentos, con el propósito de medir su credibilidad del instrumento se aplicó el Coeficiente alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad de la variable comunicación interna y sus dimensiones, con el programa estadístico SPSS, obteniendo el resultado:

Tabla 17

Estadística de fiabilidad de la comunicación interna

| Hv | g |
|----|---|
|----|---|

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

La ecuación matemática del Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde;

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

Según Corral (2009) recomienda los rangos y magnitudes para determinar el grado de fiabilidad con alfa de Cronbach.

Tabla 18

Magnitud de grado de confiabilidad

| Rangos | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0,81 a 1,00 | Muy alta |
| 0,61 a 0,80 | Alta |
| 0,41 a 0,60 | Moderada |
| 0,21 a 0,40 | Baja |
| 0,01 a 0,20 | Muy baja |

Nota: Tomado de Corral (2009). Adaptado por F, Catacora. (2023).

Interpretación

Se obtuvo ,727 lo que significa que el instrumento empleado presenta una confiabilidad alta y apta para su aplicación.

Del mismo modo aplicamos el Coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario dos; ayudados con el programa estadístico SPSS se determinó la confiabilidad del instrumento respectivo.

Tabla 19

Estadística de fiabilidad de la apreciación del trabajo en equipo

| g |
|----------|
| |

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2023).

Interpretación

Se obtuvo ,885 lo que significa que el instrumento utilizado presenta una confiabilidad muy alta y apta para su aplicación.

4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

En las siguientes pruebas estadísticas se aplicó Rho de Spearman, que nos ha permitido conocer el nivel de dependencia o influencia entre la variable independiente y dependiente, así como la relación entre sus dimensiones, para su inferencia se utilizó los criterios de interpretación mostrados en la tabla 20.

Tabla 20

Baremos de la correlación de Rho de Spearman

| Rango | Relación de correlación |
|-------------|-------------------------------|
| 0.00 a 0.01 | Correlación nula |
| 0.11 a 0.30 | Correlación positiva baja |
| 0.31 a 0.50 | Correlación positiva moderada |
| 0.51 a 0.99 | Correlación positiva alta |
| De 1.00 | Correlación positiva perfecta |

Nota. Tomado de Fernández, Hernández y Baptista (2008). Mondragón (2014). Adaptado por Catacora, F. (2023).

4.5.1 Prueba estadística de la Hipótesis general

H₀: No existe influencia significativa entre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

H_a: Existe influencia significativa entre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

Nivel de confianza: es el 95% y $\pm=0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \pm$, se acepta H₀; Si $p < \pm$, se rechaza H₀.

Tabla 21*Prueba estadística de la hipótesis general con Rho Spearman*

| | | Correlaciones | | |
|-----------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|
| | | | Total, comunicación interna | Total, apreciación del trabajo en equipo |
| Rho Spearman | de Comunicación interna | Coefficiente de correlación | 1,000 | ,706** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 83 | 83 |
| | de Apreciación del trabajo en equipo | Coefficiente de correlación | ,706** | 1,000 |
| | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | N | 83 | 83 |

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación

Se aprecia que el coeficiente Spearman (Rho Spearman) es de 0,706 y de acuerdo con el baremo establecido nos da un grado de correlación positiva alta. Así mismo, también se aprecia que el nivel de significancia es de 0.00, lo cual es menor a 0,05, con tal resultado se infiere que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión: Existe influencia significativa entre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

4.5.2 Pruebas estadísticas de la Hipótesis específicas

Hipótesis específica alterna 1: Existe un efecto significativo de los medios empleados en comunicación interna y la apreciación eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Hipótesis específica nula 1: No existe un efecto significativo de los medios empleados en comunicación interna y la apreciación eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Nivel de confianza: es el 95% y $\pm=0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \pm$, se acepta H_0 ; Si $p < \pm$, se rechaza H_0 .

Tabla 22

Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de medios empleados en comunicación interna y apreciación eficiencia laboral con Rho Spearman

| Correlaciones | | | | |
|----------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| | | | Medios empleados en comunicación interna | Apreciación eficiencia laboral |
| Rho de Spearman | Medios empleados en comunicación interna | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,383** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |
| | | N | 83 | 83 |
| | Apreciación eficiencia laboral | Coeficiente de correlación | ,383** | 1,000 |
| | | Coeficiente de correlación | 1,000 | ,383** |
| | | Sig. (bilateral) | . | ,000 |

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Podemos apreciar que el coeficiente de Spearman (Rho Spearman) es de 0,383 y de acuerdo con el baremo establecido nos da un grado de correlación positiva baja. También se observa que el nivel de significancia es de 0.00, lo cual es menor a 0,05, con este resultado se infiere que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión: Existe un efecto significativo de los medios empleados en comunicación interna y la apreciación eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad.

Hipótesis específica alterna 2: Existe un efecto significativo en las formas de comunicación interna y la apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua.

Hipótesis específica nula 2: No existe un efecto significativo en las formas de comunicación interna y la apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua.

Nivel de confianza: es el 95% y $\pm = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \pm$, se acepta H_0 ; Si $p < \pm$, se rechaza H_0 .

Tabla 23

Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de las formas de comunicación interna y Apreciación confianza con Rho Spearman

| Correlaciones | | | | | |
|---------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|-----------------------|-------|
| | | | Formas de comunicación interna | Apreciación Confianza | |
| Rho Spearman | de | Formas de comunicación interna | 1,000 | ,538** | |
| | | | Sig. (bilateral) | ,000 | |
| | | | N | 83 | |
| | Apreciación confianza | | Coefficiente de correlación | ,538** | 1,000 |
| | | | Sig. (bilateral) | ,000 | . |
| | | | N | 83 | 83 |

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Se aprecia que el coeficiente de Spearman (Rho Spearman) es de 0,538 y de acuerdo con el baremo establecido nos da un grado de correlación positiva moderada. También se ve que el nivel de significancia es de 0.00, lo cual es menor a 0,05, con este resultado se infiere que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión: Existe un efecto significativo en las formas de comunicación interna y la apreciación confianza de los funcionarios de la Universidad.

Hipótesis específica alterna 3: Existe un efecto significativo entre la cultura organizacional de comunicación interna y la apreciación compromiso de los funcionarios de la Universidad.

Hipótesis específica nula 3: No existe un efecto significativo entre la cultura organizacional de comunicación interna y la apreciación compromiso de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.

Nivel de confianza: es el 95% y $\pm = 0.05$

Regla de decisión: Si $p \geq \pm$, se acepta H_0 ; Si $p < \pm$, se rechaza H_0 .

Tabla 24

Prueba estadística de la hipótesis específica influencia de la cultura organizacional en comunicación interna y Apreciación compromiso con Rho Spearman

| Correlaciones | | | | |
|----------------------|----|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------|
| | | | Cultura organizacional en comunicación interna | Apreciación compromiso |
| Rho Spearman | de | Cultura organizacional en comunicación interna | 1,000 | ,602** |
| | | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | N | 83 | 83 |
| | de | Apreciación compromiso | ,602** | 1,000 |
| | | | Sig. (bilateral) | ,000 |
| | | | N | 83 |

*Nota: **.* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación: Se aprecia que el coeficiente de Spearman (Rho Spearman) es de 0,602 y de acuerdo con el baremo establecido nos da un grado de correlación positiva moderada. También se ve que el nivel de significancia es de 0.00, lo cual es menor a 0,05, con resultado se infiere que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Conclusión: Existe un efecto significativo en la cultura organizacional y la apreciación compromiso de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua.

4.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación estimó como propósito determinar la influencia que tiene la comunicación interna con respecto a la apreciación del trabajo en equipo de los trabajadores de la universidad. Para lograr el objetivo se realizaron dos cuestionarios, el primero se aplicó con el fin de obtener información sobre la variable independiente comunicación interna y sus dimensiones: medios empleados en comunicación interna, formas de comunicación interna y cultura organizacional, alcanzando una confiabilidad alta de ,727. Asimismo, el segundo cuestionario fue para evaluar la variable dependiente apreciación del trabajo en equipo y sus dimensiones: eficiencia laboral, confianza y compromiso, alcanzando una

confiabilidad muy alta de ,885. A partir de los resultados obtenidos se realizan las siguientes discusiones en función de los hallazgos encontrados respectivos.

Con respecto al *objetivo general*, se determinó que existe correspondencia significativa en el nivel de 0,01 ($p = ,000$, $Rho = ,706$) entre las variables comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo. Al respecto se obtuvo para la comunicación interna el mayor porcentaje 57,9% tuvo nivel de apreciación pésimo con respecto a la apreciación del trabajo en equipo y el menor porcentaje 42,1% tuvo una regular; con lo cual se infiere que la comunicación interna en la universidad es pésima, quedando una tarea por delante por mejorar, fortaleciendo con nuevas estrategias de gestión al interior de la organización, donde los humanos necesitamos comunicarnos en cada momento de nuestro quehacer diario para divulgar nuestras vivencias, experiencias laborales y lo que sabemos de nuestra cultura. Este resultado guarda relación con la investigación realizada por Rodas (2020) en su tesis:

#

quien dio como resultado un coeficiente de correlación significativa (R^2 Nagelkerke = 0,214, $p = ,000$), lo cual se expresa en sus resultados descriptivo

h

#

#

#

Existiendo convergencia en la influencia de la

comunicación interna.

Con respecto al *primer objetivo específico* que existe relación significativa ($p = ,000$, $Rho = ,383$) entre los medios de comunicación interna y la apreciación eficiencia laboral. Al respecto el mayor porcentaje 81,8% tuvo como regular la apreciación eficiencia laboral y el menor porcentaje 9,1% tuvo una pésima apreciación eficiencia laboral, como también excelente; con lo cual se infiere los medios empleados en comunicación interna afecta a la eficiencia laboral, debiendo seguir fortaleciendo como un medio de apoyo para mejorar con un trabajo más efectivo y productivo en las organizaciones. Este resultado también guarda relación con la investigación realizada por Guerrero (2019), en su tesis: “La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización”, quien concluyó que la comunicación interna se está consolidando

como una herramienta estratégica y transversal fundamental para la gestión del trabajo de las personas en las organizaciones del siglo XXI, se está dando un nuevo paradigma comunicativo: la sociedad de la conversación, cuya causa y consecuencia de la transformación general, surge también un nuevo paradigma comunicativo que refleja la superación del modelo de comunicación de masas unidireccional por otro multidireccional y que conocemos como sociedad de la conversación. Al respecto, existiendo convergencia entre los modelos de comunicación de masas y la influencia de la comunicación interna en el trabajo en equipo.

Con relación al *segundo objetivo específico*, se estableció que existe correspondencia significativa ($p = ,000$, $Rho = ,538$) entre la dimensión formas de comunicación interna y la apreciación confianza. Al respecto se obtuvo que la forma de comunicación interna un porcentaje 40,5% tuvo una regular con respecto a la apreciación confianza y el menor porcentaje 23,8% tuvo una excelente apreciación confianza; con lo cual se infiere que las formas de comunicación interna influyen en generar espacios de confianza para trabajar con responsabilidad, integridad y transparencia, fortaleciendo los trabajos en equipo en las organizaciones; sobre todo, en un equipo donde existe confianza, los trabajadores se sienten seguros para actuar y colaborar. Este resultado se asemeja al obtenido en la investigación de Bendezú (2016), en su tesis: “La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa”, concluyó que hay coincidencia entre la vinculación de la comunicación interna y la identidad institucional con el efecto que ocasiona la diversidad de canales y la coordinación en el trabajo.

Con relación al *tercer objetivo específico*, se estableció que existe correspondencia significativa ($p = ,000$, $Rho = ,602$) entre la dimensión cultura organizacional en comunicación interna y la apreciación compromiso. Al respecto cultura organizacional el mayor porcentaje 53,3% tuvo como pésima con respecto a la apreciación compromiso y en menor porcentaje 46,7% tuvo una regular apreciación compromiso; con lo cual podemos inferir que la cultura organizacional afecta en la apreciación compromiso, este indicador debe mejorar para que todos los trabajadores de la organización compartan su cultura y la valoren, logrando estabilidad estructural, aumentando el grado de responsabilidad, trabajando con

entusiasmo en sus tareas, y así contribuir con el trabajo en equipo en las organizaciones.

Finalmente, se considera que esta investigación es un aporte que contribuirá a futuras investigaciones y nuevos métodos para discutir la comunicación interna con respecto a la apreciación del trabajo en equipo, ya sea en los niveles educativos y/o empresariales. A pesar de limitaciones de tiempo para investigar a dedicación exclusiva y escasos trabajos de investigación doctoral para realizar las correlaciones o similitudes entre otros factores. Esta investigación proporciona nuevas aristas a tomarse en cuenta sobre comunicación interna y el trabajo en equipo, por ejemplo:

- La neurolingüística como una herramienta de mejora de la comunicación interna.
- Los líderes comunitarios en educación superior.
- La inteligencia artificial como una herramienta de indagación en educación superior.
- Formación de profesionales de alto desempeño en educación superior.
- Calidad y acreditación de la educación superior.

CONCLUSIONES

Con relación al análisis de las variables en estudio, sustentados en las teorías, conceptos y situaciones de casos de la realidad científica, se llega a las siguientes conclusiones:

Primero: En base al primer objetivo específico, se determinó que existe efectos significativos de los medios empleados en comunicación interna y la apreciación eficiencia laboral. Esto demuestra poco interés o desconocimiento del valor de los medios de comunicación por parte de los administradores y gerentes de las organizaciones, como un punto clave para mejorar la eficiencia laboral y se hace necesario contar con personal idóneo y que sepa trabajar en equipo; además sin practicar el saber comunicar con claridad y precisión no sería posible el cumplimiento de metas y por ende aumentar la productividad en las organizaciones. El buen entendimiento empieza con entregar información de manera clara y oportuna, puesto que la comunicación contribuye al desarrollo de una persona, la familia, el grupo social donde vivimos, en el trabajo, en lo cultural y la empresa contribuye a transmitir procedimientos, normas y políticas de gestión en beneficio de los trabajadores y las organizaciones.

Segundo: Con respecto al segundo objetivo específico, se determinó que existe efectos significativos en las formas de comunicación interna y la apreciación confianza. Esto demuestra poco interés o desconocimiento de la importancia de la confianza, por parte de los administradores y gerentes de las organizaciones, como un punto clave para una mejora del trabajo en equipo y tiene un impacto significativo en el desempeño del personal. En estos tiempos la confianza garantiza el funcionamiento de un equipo como un todo unificado para alcanzar metas comunes en favor de la organización. El propósito de los medios comunicación cumple la tarea de llevar mensaje, crear acciones, da a entender o lleva alguna idea. Por otro lado, la confianza laboral es una relación de confianza y respeto que se implanta entre todos los miembros de un equipo de trabajo. Cuando hay confianza, en las organizaciones se observa trabajadores con iniciativa y dan un paso al frente de manera voluntaria para seguir trabajando con responsabilidad y trabajan de forma excelente, colaborativamente y son eficientes, generando un

clima de confianza laboral. En tal sentido, las formas de comunicación se dan dentro de un proceso y esta debe presentar:

- *Claridad* con los compromisos contraídos con la comunidad laboral.
- *Precisión* con información exacta sin distorsiones para evitar desconfianza.
- *Veracidad*, con información auténtica y objetiva.
- *Oportuno*, el mensaje debe llegar en el momento útil y necesario.
- *Interesante*, el mensaje debe crear expectativa en el trabajador.

El proceso de comunicación presenta una apreciación del mundo social y laboral del pensamiento, sentimientos o percepciones de nuestro entorno y de los demás o de nosotros mismo, se puede ver reflejado en nuestras palabras, como dicen: “*con una palabra podemos lograr la guerra y con otra palabra podemos logra la paz*”, continuamente estamos mostrando actitudes de valor, dichas conductas podrían transformarse en otras formas de mensajes de lo que sentimos y vemos.

Tercero: Con respecto al tercer objetivo específico, se estableció que existe efectos significativos en la cultura organizacional y la apreciación compromiso. Esto demuestra poco interés o desconocimiento de la importancia de la cultura organizacional, por parte de los administradores y gerentes de las organizaciones para lograr personas comprometidas, como un punto clave para una mejora del trabajo en equipo y tiene un impacto significativo en el desempeño del personal. #

#

#

#

En estos tiempos de crisis social laboral se necesita fomentar el compromiso como un valor para tomar conciencia con respecto a nuestras responsabilidades y cumplir las tareas a plenitud.

Cuarto: Finalmente, con respecto al objetivo general propuesto, se determinó que existe influencia significativa entre la comunicación interna y la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022. Esto nos da a entender que la gestión en la institución se está manejando sin estrategias definidas para integrar al equipo humano. Los resultados permiten pensar que tienen poco interés o

desconocimiento sobre la importancia de la comunicación interna; se estaría utilizando en ciertas ocasiones para informar y en otras para recordar tareas. Para mejorar este objetivo es necesario pensar que la comunicación es una estructura de interacciones que se da en un contexto determinado. Tal es así, que la comunicación interna y el trabajo en equipo se convierte en un factor importante de eficacia y eficiencia, tanto de los equipos que la integran, así como la institución en la que pertenecemos. Las organizaciones necesitan ser fortalecidos a través de una buena comunicación interna para la transmisión de la información oportuna en cada proceso para que los integrantes del grupo trabajen en equipo en busca de un fin común, dejando de lado el trabajo individual para lograr mejores resultados trabajando en equipo interactuando de manera efectiva. El saber trabajar en equipo hoy en día es de gran valor debido a que aportan conocimiento, desarrollo de habilidades, pericia para forjar los sucesos con el menor esfuerzo para cumplir las metas u objetivos trazados en favor de la institución o empresa. Por ello, los expertos señalan que la suma de las partes es el todo, trabajando en armonía, miramos un solo norte, remamos el barco de la institución en una misma dirección con el menor esfuerzo, y así alcanzar la misma meta siguiendo diferentes caminos. Frente a esta realidad, el trabajar en equipo significa unión de los trabajadores, empleados y directivos de una institución, empresa u organización, es sinónimo de productividad y logro de objetivos. Dicho de otra forma, el cumplimiento de metas con eficiencia y eficacia dentro de una institución se debe al compromiso de valor generado entre los trabajadores y la organización, sirve de enlace entre el sello de la institución y el quehacer comprometido de los trabajadores. Entonces, es necesario conocer por qué cambiamos, creer en el cambio y lograr trabajadores involucrados para el cambio.

RECOMENDACIONES

A los funcionarios de la Universidad de Aconcagua, sede Calama de Chile y a otras instituciones o empresas se recomienda:

Primero: Recuperar la comunicación sincera cara a cara, priorizando “*el saber oír*” para aumentar la motivación en los trabajadores, logrando compromiso institucional y así alcanzar éxito con las metas previstas.

Segundo: Promover actividades estratégicas de capacitación en ***Competencias comunicativas*** para mejorar en habilidades del saber comunicar bien a los demás, del ser comprendido y comprender a los demás, así como el saber oír a los demás, saber manifestarse con claridad, comunicar con transparencia, mostrar seguridad, confianza y mostrar respeto al momento de comunicarte con los demás, para así fortalecer las relaciones interpersonales y sociales en la organización.

Tercero: Promover actividades estratégicas de capacitación en ***Liderazgo transformacional*** para fortalecer las destrezas del emprendimiento, fomentando hacia una gestión competente de los recursos, del saber trabajar en equipo, en el manejo de la información, la resolución de dificultades, propiciar la lluvia de ideas y la forma de pensar, practicar el trabajo colaborativo, mostrar la escucha activa y la empatía, a inspirar y motivar a su personal de manera más positiva.

Cuarto: Promover actividades estratégicas de capacitación en ***Motivación para el éxito*** para aprender a generar compromiso en los trabajadores y hacerlos sentir orgullo de su organización para aumentar la sensación de pertenencia a la empresa y al equipo, fortaleciendo l

f uhdqgr #

j d

vhdq#

1

Quinto: Promover actividades estratégicas de capacitación en ***Inteligencia Emocional*** para fortalecer la habilidad del autoconocimiento para lograr el autodominio, la autoestima, la empatía, los buenos modales, ser efectivo, ser preventivo y creativo para resolver conflictos y el saber ponerse en el lugar del otro, aprendiendo a relacionarse con los demás a través de la empatía, fomentando un

clima laboral favorable, mejorando la comunicación, aumentando la motivación y el compromiso.

Sexto: Promover actividades estratégicas de capacitación en *Programación Neurolingüística* para fomentar en la organización las formas de pensar y valorar los hábitos de una persona para actuar en forma proactiva frente a dificultades, para aumentar la confianza, tener seguridad en el trabajo, fortaleciendo las habilidades para lograr el cambio del pensamiento y destrezas de las personas para que sean trabajadores de éxito, en el comportamiento y la comunicación, a fin de mejorar las habilidades interpersonales e intrapersonales con su entorno.

Séptimo: Promover actividades estratégicas de capacitación en *Coaching empresarial* para impulsar al cambio en sus habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia el saber escuchar, el saber producir en el trabajo, ser hábil durante el hacer en el trabajo con una postura positiva durante la solución de conflictos y así aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo, fortaleciendo las habilidades para lograr la escucha activa y la comunicación directa, manteniendo las conversaciones fluidas y productivas. La empatía y conexión emocional. La motivación en el equipo y la confianza, propiciar el valor de la responsabilidad y el compromiso frente al trabajo. Así como el reconocimiento y retroalimentación apreciada, para lograr equipos unidos y personas motivadas.

Octavo: Realizar actividades de confraternidad mediante reuniones periódicas para integrar a todo el personal, propiciando el afianzamiento en las relaciones de grupo, poniendo en práctica algunos lemas:

- “*Celebramos tú cumpleaños*”.
- “*Tus logros son nuestros logros*”.
- “*Juntos como familia*”.
- “*Mente sana en cuerpo sano*”

Noveno: Promover la cultura de la transparencia para fortalecer el clima laboral, fortaleciendo la confianza en la organización, invitando a trabajar con transparencia, aceptando las críticas como oportunidad de mejora y fortalecer el clima laboral en la organización, poniendo en práctica algunos lemas:

- “*El baúl de la confianza*”.
- “*Transformando realidades*”.
- “*Decir la verdad solo la verdad*”.

- “*La calidad lo hacemos todos*”.

Décimo: Implementar **dinámicas coaching** con los trabajadores para desarrollar habilidades en planeación estratégica, el saber identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, cohesionando a los miembros a aumentar su compromiso y generar un buen ambiente laboral. Por ejemplo: La dinámica coaching, dibujar *el árbol de los deseos* que contenga raíces, el tronco, ramas con frutos, con nubes, con rocas a su alrededor y un sol naciente. Solicitar al grupo que relacionen con la organización y sus trabajadores, luego solicite que la exponga ante todos los participantes. A manera de sugerencia se propone la solución:

- Las raíces representan las *fortalezas y valores del equipo*.
- El tronco representa *el equipo de la organización*.
- Las ramas con frutos representan, *los logros*.
- Las nubes representan *las metas (futuro deseado)*.
- Las rocas representan *los obstáculos*.
- El sol representa *la oportunidad (luz de esperanza)*

Décimo primero: Las instituciones o empresas crecen y son competitivas, debido a que cómo los miembros la perciben, sienten, piensan y hacen de su organización, por ello se necesita integrar: *la identidad (valores y sello) + comunicación interna + trabajo en equipo = liderazgo transformador*.

Décimo segundo: Recordar que con una palabra podemos ocasionar una desconfianza o un conflicto interno, pero también con otra palabra podemos vivir en paz, trabajar en armonía y cordialidad, por lo que vale la pena poner en práctica las palabras más valiosas en el ámbito social y laboral.

- Las seis palabras más valiosas: *acepto que la confusión fue mía*
- Las cinco palabras más valiosas: *usted realizó un buen trabajo*.
- Las cuatro palabras más valiosas: *¿cuál es su apreciación?*
- Las tres palabras más valiosas: *haga el favor*.
- Las dos palabras más valiosas: *¡muchas gracias!*
- La palabra más valiosa: *nosotros*.
- La palabra menos valiosa: *yo*.

Hoy en día *el poder de la palabra* puede ser muy influyente, recordar que con una palabra podemos ocasionar una desconfianza o un conflicto interno, pero también con otra palabra podemos vivir en paz, tratarnos con cordialidad, respetándonos unos a otros, trabajando en armonía y en un ambiente de confianza.

Vivimos en la era del conocimiento donde el capital más valioso de un país es su gente pensante creativamente, desarrollando sus capacidades intelectuales, con un pensamiento crítico, con habilidades del comunicar bien, del ser entendido y entender a los demás, estos pilares se pueden convertir en la base para contribuir el desarrollo de la sociedad y potenciar la productividad.

REFERENCIAS

- Acuña E. y Sanfuentes M. (2016). *Coaching: Análisis del Rol Organizacional*. Ed. Universitaria. Santiago.
- Aguado, J M. (2004). *Introducción a las teorías de la comunicación e información*. Ed. Universidad de Murcia.
- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona-España: Editorial Ariel.
- Aliaga, L. (2015), “*El Trabajo en equipo y el desempeño laboral en la superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria, Oficina Zonal Huaraz, 2015*”, tesis para obtener el grado de Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo.
- Alonzo, Alfaro, Fleitas y Vicente. (2021). *Una gestión universitaria basada en los enfoques de gestión de proyecto y por proceso*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194146862023.pdf>.
- Alonso, L. (2004). La Sociedad del Trabajo: Debates Actuales. Materiales inestables para lanzar la discusión. *Revista Española de Investigaciones sociológicas*, 107, 21-48.
- Alles, M. (2015) *Dirección estratégica de recursos humanos*. Gestión por competencias. Ediciones Granica. Argentina.
- Amoros, E. Artículos y Blogs USAT. Recuperado el 07 de septiembre de 2023, de *Determinantes de la satisfacción laboral*: <http://www.usat.edu.pe/articulos/administracion-y-negocios/item/7-determinantes-de-la-satisfacci%C3%B3n-laboral>
- Andrade Molina, J. *Ciencias Gerenciales*. San Juan de Los Morros: John Andrade Molina. 15 de abril de 2022. Disponible en: <http://andrademolinajohn.blogspot.com/2008/04/transcomplejidad-modernidad-y-gerencia.html/>.
- Ángeles, C. (2004). *Los Métodos de la Investigación Científica*, Editorial san marcos, Lima Perú.

Astin, y Ginés. (1991). *La calidad de la educación superior: un enfoque multidimensional*. Actas del Congreso internacional sobre “Formación pedagógica del profesorado universitario y calidad de la educación”. Valencia.

Ander-Egg, E. (2001). *El Trabajo en Equipo*. Ed. Progreso, S.A. de CV.

Badano, M del R.; Basso, R.; Benedetti, M.G.; Angelino, M. & Ríos, J. (2004). El trabajo docente universitario: significados, sujetos e historia. *Ciencia Docencia y Tecnología*, 15, (28), 27-49.

Ballenato, G. (2006). “Comunicación eficaz. Teoría y práctica de la comunicación humana”. *Education siglo XXI*, 24 · 2006, pp. 217 – 220.

Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and organizational culture.

Public administration quarterly, 112-121.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 9-32.

Belén Álvarez, (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*.

Berlo, D. (1987). *El proceso de la comunicación, introducción a la teoría y la práctica*. Argentina. Ateneo.

Bertalanffy, Ludwig Von, *Teoría General de los Sistemas*, Ed. Fondo de Cultura Económica México, 3ª. Edición, 1995, 311 pp.

Blake. R., Mouton, J., & Allen, R. (1990). El trabajo en equipo: que es y como se hace. Ed. Deusto. Bilbao.

Borrell, F. (1960). *Como trabajar en equipo*. Ed. Gestión 2000. Barcelona

Brandolini. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires. DIRCOM.

Bunge, M. (1989). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Barcelona: Ariel.

Brönstrup, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, vol. XXVI, núm. 51, julio-diciembre, 2007, pp. 26-37 Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia.

Bustamante (2007): “*La comunicación interna en una organización escolar y sus implicancias en el proceso de gestión educativa*.”

- Cabana, et al. (2016). *Análisis de la Fidelización del Estudiante de Ingeniería con su Centro de Educación Superior: Desafíos de Gestión Educacional*. Analysis of Engineering Student Loyalty to his / her Center of Higher Education : Education Management Challenges. *Formación Universitaria*, 9(6), 93–104.
- Cabrera, J. (2006). Recuperado en junio 2024 de: <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/que-es-la-cultura-organizacional.htm>.
- Camacho, I. (2017). *Cómo conseguir una comunicación efectiva entre los medios y otros públicos*. Ed. UDC.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, modelos y sistemas*. Ed. Pearson – Prentice Hall. Madrid.
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Charry, H. (2018). *Gestión de la comunicación interna*, tomado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B.
- Chiavenato, E. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mcgraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: 7º Edición. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Cruzata, A. y Rodríguez, I (2019). *La Gestión en las Instituciones Educativas: Enfoques, Modelos y Posiciones Teóricas y Prácticas*. Revista Artículos originales, 2(140), pp. 1-11.
- Colle, R. (2002). *Teoría cognitiva sistémica de la comunicación*. Editorial San Pablo. Universidad Diego Portales. Chile.
- Cortese Management, A. (2009). *Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo*. Obtenido de http://jvegadonoso.blogspot.com/2009/11/trabajo-en-equipo-descubriendo-el_06.html.

- Cortes, C. (2017). *Teoría de la comunicación humana*. Editorial Razón y Palabra. Quito.
- Cutlip, S. & Center, A. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. España: Gestión 2000.
- Diener, E. (1994). *Assessing subjective well-being: Progress and opportunities*. Social Indicators Research, 31(2), 103-157.
- De la Garza, E. (2014). El papel del Concepto del Trabajo en la teoría social del siglo XX. Consultado: (06-06-2014). Recuperado en: <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/articulos/papelconcepto.pdf>
- Ensari N, R. R. (2011). *Who Emerges as a Leader? Meta- Analyses of Individual Diferencias as Predictors of Leadership Emergence*. Personality and Individual Differences.
- Fernández, A. (2021). *Comunicación efectiva del personal asistencial de salud y satisfacción del paciente en la Microred Oyotún, Chiclayo, 2018*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú.
- Fernández, D. (2009). *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la comunidad valenciana*.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México.
- Fernández, C. (1986). *Comunicación Humana: Ciencia Social*. Ed. McGraw-Hill. México.
- Foladori H. (2018). Cátedra Intervención Institucional y Organizacional. *Cátedra Intervención Institucional y Organizacional*.
- Fritzen S. (1999). *70 juegos para dinámica de grupos*. Ed. Lumen. Bs As.
- Fonseca, M. (2011). *Comunicación Oral y Escrita*. Ed. Prentice Hall.
- Fundora Arencibia, O. (2007). *Diagnóstico de valores personales y organizacionales en la Empresa Comercial SUME* (Tesis de maestría). Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- García, Alfaro, Hernández y Molina. (2006). Diseño de Cuestionarios para la recogida de información: metodología y limitaciones. Tomado de <https://www.redalyc.org/pdf/1696/169617616006.pdf>

- García, G. (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*, recuperado de <http://www.sme.usmp.edu.pe/index.php/sme/article/view/62>.
- Gareth, J. y Goffee, R. (2001). *El carácter organizacional*. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, España: Ediciones Granica.
- Gallardo, J del C. (2011). Juventud, Trabajo, desempleo e identidad: un enfoque psicosocial. *Athenea Digital*, 11(3), 165-182.
- Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. España.
- Gómez y Arboleda (2008). *Los equipos de alto desempeño en la gestión curricular: propuesta para la facultad de administración de empresas de la universidad pontificia bolivariana*. Revista estratégica. Vol. 16 - n° 19. Medellín – Colombia, enero junio de 2008- issn: 1794-83-47.
- Gonzales, I. (2013). Trabajo en equipo y satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Huaylas. Caraz.
- González, Luis. (2012). *Comunicación organizacional y la productividad de los equipos de alto desempeño en los proyectos de construcción pertenecientes a las empresas contratistas en el municipio Cabimas*. Venezuela.
- Guanipa, M. (2012). Elementos del proceso de comunicación que orientan el discurso de los profesores universitarios. *Vivat Academia*, núm. 118, marzo, 2012, pp. 33-60. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Guardia de Viggiano, N. (2009). *Lenguaje y comunicación*. 1ª. Edic. Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana, CECC/SICA.
- Guerrero A. (2002). *La Cultura estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Editorial Abia Ayala.
- Grillo G. (2007). *Diagnóstico de Comunicación Interna en el Instituto de Comercio Exterior de Ciudad de La Habana*. Tesis en opción al grado de máster en ciencias de la comunicación.

- Guil-Bozal, A. (2006). *Introducción a los principios sistémicos de comunicación en su aplicación a la organización educativa*. Recuperado de: http://www.ieev.uma.es/edutec97/edu97_c5/2-5-01.htm.
- Hernández, S. y Pulido, A. (2011). *Fundamentos de la Gestión empresarial*. Ed. Mc Graw Hall.
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed. McGraw-Hill.
- Huebner, et al. (2006). *Students Who Like and Dislike School*. Applied Research in Quality of Life, 1(2), 139-150.
- Inchicaqui, V. y Huaraz, F. (2007). *Trabajo en equipo y la productividad en las empresas de intermedJación laboral de la ciudad de Huaraz*. (Tesis inédita de grado). Universidad Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz.
- Jakobson. (1960). *Circuito de comunicación verbal*. Obtenido de Lingüística y poética: <https://www.comunicologos.com>.
- Judge T. A., P. R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 36-51.
- Katzenbach, J.R. (2000). *El trabajo en equipo: ventajas y dificultades*. Barcelona: Ed. Granica.
- Koontz, W. C. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Laredo, G (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1654/1/sme_v5n1_art3.pdf.
- Lacasa, A. (1998). *Gestión de la comunicación empresarial*. España: Gestión 2000.
- Lent, et al. (2007). *Relation of Social-Cognitive Factors to Academic Satisfaction in Engineering Students*. Journal of Career Assessment, 15(1), 87-97.
- López, E., Rojas, V., Saavedra, J., Díaz, F. y Paredes, Ch. (2022). Relación entre trabajo en equipo y compromiso con las metas de los trabajadores de la gerencia de desarrollo económico de la municipalidad provincial de San Martín. *Revista ciencia latina. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), pp. 4-18.

- López, Y., Díaz, N. y González, M. (2017). El sistema de gestión universitario: Retos y perspectivas en la formación del profesional de la Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona. *Revista Varona – La Habana*, núm. esp., mayo-agosto, pp. 1-17.
- Lozano, J C. *Teoría e Investigación de la Comunicación de masas*, Ed. Addison Wesley Longman México 1996 229 pp.
- Lucas, C. (2012). *El Trabajo en Equipo: Un Estudio de Caso en la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital General Universitario Rafael Méndez de Lorca*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia. España.
- Maisy, M. (2019). *El Trabajo en Equipo como factor clave para la eficiencia en la gestión del capital humano*. Ed. Unsam.
- Márquez, J., Cedeño, R. y Mejía, M. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Revista dominios de las ciencias*, 2(1), pp. 2-11.
- Márquez (2004). “*La práctica de valores de los docentes y su influencia en la gestión pedagógica en la Institución Educativa General Prado de la dirección regular de educación del callao*.”
- Matos, Mejía, Barreto y Vethencourt. (2018). *El trabajo en equipo para promover la participación de los actores sociales*. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6773131.pdf>.
- Medrano, R. (2021). *Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Autónoma, Managua. Nicaragua.
- Moreno, L. (2009). *Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida*. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3238707.pdf>.
- Morera, F. (2017). *Aproximación a la infografía como comunicación efectiva*. (Tesis Doctoral). Universidad de Barcelona. España.
- Münch, L. (2010). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Ed. Prentice Hall.
- Muriel M. L., R. G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Quito: Editora Andina.

- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. Ed. McGraw-Hill. México
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Ed. Dykinson.
- Ortiz, M., Rivera, B., & José, M. (2011). *Propiedades psicométricas de una escala para medir apoyo social percibido en pacientes chilenos con diabetes tipo 2*. *Universitas Psychologica*, 10(1), 189-196.
- Oseña, D. (2008). *Fundamentos de la Investigación Científica*. Ed. Pirámide. Huancayo.
- Palomo, M. (2011). *Liderazgo y motivación de los equipos de trabajo*. Ed. Alfa Omega. México.
- Pérez Sánchez, J. (2006). *Fundamentos de Trabajo en Equipos para Equipos de Trabajo*. Ed. McGraw Hill, España.
- Pérez, E., & Medrano, L. (2010). Adaptación de la escala de satisfacción académica. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento (RACC)*, 2, 58-66.
- Portal Isead (2009) *La importancia del trabajo en equipo*. Recuperado de: <http://blog.isead.es/2012/04/30/importancia-del-trabajo-en-equipo-en-la-organizacion/>.
- Recursos sobre Paul Watzlawick. Portal Infoamérica. Recuperado de: http://www.infoamerica.org/teoria/watzlawick_1.htm
- Ríos, R (2002). *El trabajo en equipo en las decisiones organizativas. Un estudio de casos en el centro educativo estatal 0019 San Martín de Porres Velásquez Lima*. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/127?show=full>.
- Rivas Velaz, Ignacio. “*Motivos y Motivación en la Empresa*”. Ed. Díaz de Santos, España, 1996.
- Rivera, L. R. (2005). *La comunicación como herramienta de gestión organizacional*. *Negotium*, 32-48.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson – Prentice Hall. México.

- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (Décima Edición). México: Prentice Hall.
- Robbins P Stephen y Judge Timothy A. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson. México.
- Rodríguez, R. (2016). *Trabajo en equipo y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Bolognesi, 2016*, tesis para optar el grado de Magister en Gestión Pública, Universidad Cesar Vallejo.
- Rodríguez Garay, R. (2009). *La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Revista Invenio, 12(22), 67-92.
- Russell (2000). “*La comunicación científica a comienzos del siglo XXI*”. UNAM (2002). “*Desarrollo de las bases de un modelo de comunicación de la producción científica*”.
- Tarazona, J (2015). *Influencia del Clima Organizacional en la Gestión Institucional del Ministerio Público del Distrito Fiscal de Ancash, 2015*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Gestión Pública.
- Torres L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*. Trelles I. (2000). *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba*. Espacio. Trelles I. (2002). “*Modelo de gestión de la comunicación en organizaciones*” Tesis de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana, Facultad de Comunicación.
- Trelles Rodríguez I. (2001). *Comunicación Organizacional*.
- Salazar, N. (2014). *Importancia del Trabajo en equipo en la Gerencia*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12839/NIDIA%20SALAZAR%20FERNANDEZ%20ENSAYO.pdf;jsessionid=AA62272386FCF2D21E075A80836BEBB5?sequence=1>
- Serrano, S. (1992). *La semiótica, una introducción a la teoría de signos*. México. Montesinos Editor, S.A.
- Serrano S. (2000). *Comprender la comunicación*. España. Paidós.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Valdettaro, S. (2015). *Epistemología de la comunicación: una introducción crítica*. Editora UNIR. Del Rosario.

- Vega, C. (2015). *Aspectos epistemológicos de la estimación estadística de modelos: Investigación Ex-post-Facto*. Tomado de https://www.researchgate.net/profile/Cristobal-Vega-2/publication/275100869_Working_Paper_Epistemological_aspects_of_statistical_estimation_models_Ex_post_facto.pdf.
- Vera, F. (2014). *La Comunicación Efectiva*. Ed. UAC. Santiago – Chile.
- Villafañe, Justo (2002) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1971) (2002) *Teoría de la comunicación humana*, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires.
- Watzlawick, P. (1985). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

Anexo 2: Matriz de Consistencia

| EL PROBLEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | | VARIABLE E INDICADORES | | METODOLOGÍA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Interrogante principal: ¿Cómo influye la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022?</p> <p>Interrogantes secundarias: Is1. ¿En qué medida afecta los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad? Is2. ¿En qué medida afecta las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad?</p> | <p>Objetivo general Determinar la influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.</p> <p>Objetivos específicos: Oe1. Establecer los afectos de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad. Oe2. Establecer los afectos de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Hipótesis general alterna Ha. Existe influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específicas alternas Ha1. Existe un efecto significativo de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad. Ha2. Existe un efecto significativo de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Hipótesis general nula Ho. No existe influencia de la comunicación interna en la apreciación del trabajo en equipo de los funcionarios en la gestión de la Universidad de Aconcagua sede Calama de Chile, en el año 2022.</p> <p>Hipótesis específicas nulas Ho1. No existe un efecto significativo de los medios de comunicación interna en la eficiencia laboral de los funcionarios de la Universidad. Ho2. No existe un efecto significativo de las formas de comunicación interna en la confianza de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Variable Independiente (X) X1. Comunicación interna Dimensión 1 Medios empleados en comunicación interna. Indicadores -Comunicación directa y personal -Correo electrónico -Intranet -Redes sociales -Reuniones -Manual del trabajador -Buzón de sugerencias Dimensión 2 Formas de comunicación interna Indicadores -Ascendente -Descendente -Horizontal -Transversal</p> | <p>Variable Dependiente (y) Y1. Apreciación del trabajo en equipo Dimensión 1 Eficiencia laboral Indicadores: -Liderazgo -Desempeño del trabajador -Conducta del jefe -Cooperación -Respeto y trato -Estímulo y reconocimientos Dimensión 2 Confianza Indicadores: -Competitividad -Eficiencia -Eficacia -Contribución y coherencia -Actitud de seguridad. Dimensión 3 Compromiso Indicadores: -Responsabilidad -Solidaridad -Respeto -Lealtad</p> | <p>Tipo de investigación: Básica Diseño de la investigación: Descriptivo explicativo expos facto Nivel de investigación: Correlacional y transversal Ámbito: La Universidad de Aconcagua Unidad de estudio: Funcionarios de la UAC. Población: 124 funcionarios de la UAC. Muestra: 83 funcionarios de la UAC. Tipo de muestreo: Probabilístico aleatorio simple Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario</p> |

| | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Is3. ¿En qué medida afecta la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad?</p> | <p>Oe3. Establecer los efectos de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Ha3. Existe un efecto significativo de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Ho3. No existe un efecto significativo de la cultura organizacional en el compromiso de los funcionarios de la Universidad.</p> | <p>Dimensión 3 Cultura organizacional Indicadores -Liderazgo -Desempeño del trabajador -Conducta del jefe -Cooperación -Respeto y trato -Estímulo y reconocimientos</p> | <p>-Proactividad</p> | <p>Categoría: Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5 Nivel: -Pésima -Regular -Excelente Pruebas estadísticas: -Prueba de normalidad: Kolmogórov-Smirnov. -Prueba de confiabilidad: Coeficiente alfa de Cronbach -Prueba de hipótesis: Rho de Spearman.</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Nota: Fuente elaborada por F. Catacora. (2024).

Anexo 2 Instrumentos utilizados**Anexo 2.1 Instrumento para medir la variable comunicación interna****Cuestionario para medir la comunicación interna**

Instrucciones: Estimado (a) funcionario (a) de la UAC sede Calama, con el presente cuestionario se pretende obtener información con respecto a la comunicación interna, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinente en cada ítem.

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

| Dimensión: Medios empleados en comunicación interna | Categoría | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 1. La comunicación generalmente es directa y personal, o sea los jefes inmediatos siempre están dispuestos a resolver nuestros problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los jefes inmediatos con frecuencia tienen informados de los problemas académicos y económicos enviando comunicados a nuestro correo electrónico | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Los computadores de la universidad están conectados a servidores intranet para recibir información eficientemente a toda la comunidad de la sede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Los jefes con frecuencia utilizan diferentes tipos de redes sociales para mantener informados con eficacia a todos los trabajadores de la universidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Los jefes con frecuencia convocan a reuniones ordinarias y extraordinaria para resolver problemas de carácter académico y administrativo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Los jefes al inicio del año académico entregan un manual de organización y funciones a todos los trabajadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La dirección de la universidad tiene instalado un buzón de sugerencias para recibir algunas quejas o sugerencias de mejora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Formas de comunicación interna | Categoría | | | | |
| 8. La comunicación generalmente es vertical de abajo hacia arriba, o sea de los trabajadores hacia a los superiores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Los inconvenientes en la sala de clases o administrativas se comunican a los jefes inmediatos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Los jefes difunden los comunicados con coherencia y credibilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Se practica intercambio información con el equipo de trabajo para coordinar tareas entre las diversas carreras profesionales de la sede | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Cultura organizacional | Categoría | | | | |
| 14. Trabajo# | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. wdedm | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. La universidad cuenta con programas de apoyo para tratar casos de equilibrio emocional social y laboral. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. q | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. r | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 2.2 Instrumento para medir la variable dependiente

Cuestionario para medir apreciación del trabajo en equipo

Instrucciones: Estimado (a) funcionario (a) de la UAC sede Calama, con el presente cuestionario se pretende obtener información con respecto a la apreciación del trabajo en equipo, para lo cual solicitamos tu colaboración, respondiendo todas las preguntas. Marque con una (X) la alternativa que considera pertinentes en cada ítem.

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

| Dimensión: Eficiencia laboral | Categoría | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---|---|---|---|
| 1. Las condiciones en mi puesto de trabajo me facilitan desempeñarme con los estándares de calidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| #Mis compañeros de trabajo priorizan las necesidades del equipo antes que las necesidades personales cuando se trata de cumplir metas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. La universidad semestralmente realiza evaluación de desempeño laboral a través de los jefes en forma justa basado en evidencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Confianza | Categoría | | | | |
| 8. Mi trabajo me permite aprovechar mis aptitudes y capacidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Los jefes promueven la creatividad para encontrar mejores maneras de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. En el cargo que desempeño me permite hacer un trabajo interesante y desafiante. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Trabajo bajo un ambiente de confianza y apertura al diálogo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Los jefes nos proporcionan un ambiente de trabajo seguro y bien implementado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Los miembros del equipo ponen su mejor esfuerzo al momento de trabajar como grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Existe confianza entre los miembros del equipo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La universidad# # wde dndgr uhv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. v . | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dimensión: Compromiso | Categoría | | | | |
| 17. Todos los integrantes del equipo trabajamos comprometidos cuando se trata de llegar a la meta propuesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Cuando trabajamos comprometidos para conseguir los objetivos del equipo de trabajo, recibimos estímulos y reconocimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Participamos activamente, cuándo asumimos responsabilidades y compromisos como equipo de trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo 3: Matriz de datos de las variables

Anexo 3.1 Matriz de datos# *d*

| Ig | LWHP V | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S | S | S | 7 | 8 | 9 | : | ; | < | | | | | | | | | | | |
| 4 | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 4 | 7 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 5 | 6 |
| 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 4 | 7 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 5 | 5 |
| 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 |
| 8 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| 9 | 7 | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 8 | 6 | 6 | 5 | 8 | 8 | 7 | 5 | 4 |
| : | 6 | 6 | 7 | 8 | 8 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 |
| ; | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 4 |
| < | 6 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 |
| | 7 | 7 | 8 | 8 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 4 | 8 | 7 | 7 | 5 | 4 |
| | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 4 | 8 | 7 | 6 | 6 | 6 |
| | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 |
| | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 |
| | 6 | 5 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| | 7 | 7 | 7 | 8 | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 4 | 8 | 7 | 7 | 4 | 5 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 5 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 7 |
| | 7 | 6 | 7 | 8 | 8 | 8 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 7 | 4 | 4 |
| | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 5 | 5 | 6 | 5 | 7 | 7 |
| | 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 8 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 7 | 4 |
| | 5 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 7 | 7 | 5 | 8 | 8 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 7 | 5 | 5 |
| | 7 | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| | 5 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6 | 5 | 6 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 5 | 5 |
| | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 8 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 6 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 |
| | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 8 | 6 | 5 | 6 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 |
| | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 6 | 6 | 5 | 6 | 8 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 5 | 6 | 6 | 4 | 8 | 7 | 7 | 7 | 4 |
| | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 |
| | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 7 | 5 | 4 | 4 |
| | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6 | 7 | 4 | 7 |
| | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 7 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 7 | 5 | 5 | 5 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 6 | 7 | 4 |
| | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 6 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 8 | 6 | 7 | 7 | 5 | 4 |
| | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 8 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 7 | 5 | 4 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 4 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 |
| | 5 | 7 | 6 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 7 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| | 5 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 8 | 7 | 6 | 5 |
| | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 6 | 4 | 7 | 8 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 4 | 8 | 7 | 7 | 5 | 7 |
| | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 7 | 4 | 8 | 7 | 7 | 8 | 5 | 4 | 4 | 4 | 7 | 7 | 5 | 5 | 5 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6 | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 5 |
| | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| | 6 | 6 | 7 | 8 | 8 | 6 | 6 | 8 | 6 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 |
| | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 5 |
| | 6 | 7 | 6 | 8 | 8 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 4 | 5 | 7 | 8 | 5 | 5 | 5 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 8 | 7 | 6 | 6 | 4 |
| | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 8 | 7 | 7 | 6 |
| | 7 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 4 | 7 | 8 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 5 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 5 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 5 | 8 | 6 | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 6 | 5 | 4 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 |
| | 5 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 5 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 5 | 6 | 5 |
| | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 5 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 | 4 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 4 | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| | 7 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 4 | 4 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 5 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 6 | 6 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 7 | 5 | 7 | 4 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 4 |
| | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| | 6 | 6 | 7 | 8 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 5 | 5 | 5 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 |
| | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 6 | 6 | 5 | 4 | 6 | 7 | 5 | 7 | 8 | 8 | 5 | 7 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 8 | 5 | 7 | 7 | 7 | 6 | 5 | 8 | 7 | 7 | 7 | 5 |
| | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 4 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 7 | 7 | 8 | 8 | 8 | 8 | 5 | 7 | 8 | 5 | 5 | 4 | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 8 | 5 |
| | 6 | 6 | 8 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 4 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 |
| | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 6 | 4 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 7 | 6 | 7 | 4 | 7 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 8 | 7 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 8 | 8 | 5 | 7 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 7 | 4 | 6 | 4 | 6 | 7 | 8 | 4 | 6 | 7 | 5 | 7 | 6 | 8 | 4 | 5 | 8 | 5 | 8 | 6 |
| | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 |
| | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 8 | 5 | 8 | 7 | 8 | 6 | 6 | 5 | 5 | 6 | 6 |
| | 8 | 7 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 |
| | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 6 | 7 | 6 |
| | 5 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 7 | 8 | 5 | 5 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6 | 6 | 8 | 7 |
| | 7 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 7 | 8 |
| | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 7 | 5 | 7 | 7 |
| | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 |
| | 7 | 6 | 8 | 5 | 7 | 8 | 6 | 7 | 7 | 8 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 8 |
| | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 |
| | 6 | 5 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 8 | 5 | 8 | 6 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 |
| | 8 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 8 | 6 |
| | 7 | 6 | 7 | 4 | 7 | 8 | 7 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 7 | 5 | 7 | 8 | 4 | 7 | 8 |

Anexo 4 Fichas técnicas de validación de los instrumentos

Anexo 4.1 Ficha técnica validación del instrumento de la variable independiente comunicación interna.

| DIMENSIONES / Ítems | Pertinente | | Relevante | | Claro | | Sugerencias |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|-------|----|-------------|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión: Medios empleados en comunicación interna | | | | | | | |
| 1. La comunicación generalmente es directa y personal, o sea los jefes inmediatos siempre están dispuestos a resolver nuestros problemas | | | | | | | |
| 2. Los jefes inmediatos con frecuencia tienen informados de los problemas académicos y económicos enviando comunicados a nuestro correo electrónico | | | | | | | |
| 3. Los computadores de la universidad están conectados a servidores intranet para recibir información eficientemente a toda la comunidad de la sede | | | | | | | |
| 4. Los jefes con frecuencia utilizan diferentes tipos de redes sociales para mantener informados con eficacia a todos los trabajadores de la universidad | | | | | | | |
| 5. Los jefes con frecuencia convocan a reuniones ordinarias y extraordinarias para resolver problemas de carácter académico y administrativo | | | | | | | |
| 6. Los jefes al inicio del año académico entregan un manual de organización y funciones a todos los trabajadores | | | | | | | |
| 7. La dirección de la universidad tiene instalado un buzón de sugerencias para recibir algunas quejas o sugerencias de mejora | | | | | | | |
| Dimensión: Formas de comunicación interna | | | | | | | |
| 8. La comunicación generalmente es vertical de abajo hacia arriba, o sea de los trabajadores hacia a los superiores | | | | | | | |
| 9. Los inconvenientes en la sala de clases o administrativas se comunican a los jefes inmediatos | | | | | | | |
| 10. Los jefes difunden los comunicados con coherencia y credibilidad | | | | | | | |
| 11. Se practica intercambio información con el equipo de trabajo para coordinar tareas entre las diversas carreras profesionales de la sede | | | | | | | |
| 12. # | | | | | | | |
| 13. | | | | | | | |
| Dimensión: Cultura organizacional | | | | | | | |
| 14. Trabajo# | | | | | | | |
| 15. # # | | | | | | | |
| 16. # | | | | | | | |
| 17. | | | | | | | |
| 18. La universidad cuenta con programas de apoyo para tratar casos de equilibrio emocional social y laboral. | | | | | | | |
| 19. # | | | | | | | |
| 20. r | | | | | | | |

Nota: Elaborada por Rodas (2020) y Sotomayor (2021). Adaptada por Catacora F. (2022).

Anexo 4.2 *Ficha técnica de validación del instrumento de la variable dependiente apreciación del trabajo en equipo.*

| DIMENSIONES / Ítems | Pertinente | | Relevante | | Claro | | Sugerencias |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----|-----------|----|-------|----|-------------|
| | Si | No | Si | No | Si | No | |
| Dimensión: Eficiencia laboral | | | | | | | |
| 1. Las condiciones en mi puesto de trabajo me facilitan desempeñarme con los estándares de calidad. | | | | | | | |
| 2. # | | | | | | | |
| #Mis compañeros de trabajo priorizan las necesidades del equipo antes que las necesidades personales cuando se trata de cumplir metas. | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | |
| # | | | | | | | |
| 7. La universidad semestralmente realiza evaluación de desempeño laboral a través de los jefes en forma justa basado en evidencias. | | | | | | | |
| Dimensión: Confianza | | | | | | | |
| 8. Mi trabajo me permite aprovechar mis aptitudes y capacidades. | | | | | | | |
| 9. Los jefes promueven la creatividad para encontrar mejores maneras de hacer las cosas. | | | | | | | |
| 10. En el cargo que desempeño me permite hacer un trabajo interesante y desafiante. | | | | | | | |
| 11. Trabajo bajo un ambiente de confianza y apertura al diálogo. | | | | | | | |
| 12. Los jefes nos proporcionan un ambiente de trabajo seguro y bien implementado. | | | | | | | |
| 13. Los miembros del equipo ponen su mejor esfuerzo al momento de trabajar como grupo. | | | | | | | |
| 14. Existe confianza entre los miembros del equipo. | | | | | | | |
| 15. La universidad# v | | | | | | | |
| 16. v | | | | | | | |
| r | | | | | | | |
| 17. Todos los integrantes del equipo trabajamos comprometidos cuando se trata de llegar a la meta propuesta. | | | | | | | |
| 18. # # 1 | | | | | | | |
| 19. Cuando trabajamos comprometidos para conseguir los objetivos del equipo de trabajo, recibimos estímulos y reconocimientos. | | | | | | | |
| 20. Participamos activamente, cuándo asumimos responsabilidades y compromisos como equipo de trabajo. | | | | | | | |

Nota: Elaborada por Salazar R. (2017). Adaptada por Catacora F. (2022)

Anexo 5. Resultados descriptivos de la validez de los instrumentos de las variables

Anexo 5.1 Alfa de Cronbach de la comunicación interna

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 20 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |
| <i>Nota:</i> a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento. | | | |

| Estadísticas de fiabilidad para la variable comunicación interna | |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,727 | 20 |

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) 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

Interpretación: La significancia de $\pm = 0.727$; significa que los resultados obtenidos de la comunicación interna de los ítems considerados, se encuentran correlacionados de manera aceptable.

Anexo 5.2 Estadísticas de elemento de la comunicación interna

| | Media | Desviación | N |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|----|
| La comunicación generalmente es directa y personal, o sea los jefes inmediatos siempre están dispuestos a resolver nuestros problemas | 3,10 | ,641 | 20 |
| Los jefes inmediatos con frecuencia tienen informados de los problemas académicos y económicos enviando comunicados a nuestro correo electrónico | 3,50 | ,513 | 20 |
| Los computadores de la universidad están conectados a servidores intranet para recibir información eficientemente a toda la comunidad de la sede | 3,70 | ,657 | 20 |
| Los jefes con frecuencia utilizan diferentes tipos de redes sociales para mantener informados con eficacia a todos los trabajadores de la universidad | 4,05 | ,759 | 20 |
| Los jefes con frecuencia convocan a reuniones ordinarias y extraordinaria para resolver problemas de carácter académico y administrativo | 4,10 | ,718 | 20 |
| Los jefes al inicio del año académico entregan un manual de organización y funciones a todos los trabajadores | 3,75 | ,444 | 20 |
| La dirección de la universidad tiene instalado un buzón de sugerencias para recibir algunas quejas o sugerencias de mejora | 2,20 | ,894 | 20 |
| La comunicación generalmente es vertical de abajo hacia arriba, o sea de los trabajadores hacia a los superiores | 4,10 | ,718 | 20 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|----|
| Los inconvenientes en la sala de clases o administrativas se comunican a los jefes inmediatos | 3,75 | ,786 | 20 |
| Los jefes difunden los comunicados con coherencia y credibilidad | 3,00 | ,795 | 20 |
| Se practica intercambio información con el equipo de trabajo para coordinar tareas entre las diversas carreras profesionales de la sede | 3,40 | ,821 | 20 |
| Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo | 2,95 | ,605 | 20 |
| Hay políticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo. | 2,25 | ,967 | 20 |
| Trabajo un ambiente de confianza y apertura en el equipo | 2,25 | ,851 | 20 |
| Recibo retroalimentación (feedback) eficaz y periódicamente sobre la manera de mejorar mi desempeño laboral | 2,55 | ,945 | 20 |
| Hay políticas y lineamientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo | 3,60 | ,681 | 20 |
| Soy tratado con respeto como persona | 3,55 | ,887 | 20 |
| La universidad me apoya para lograr un equilibrio razonable entre mi vida laboral y mi vida personal | 3,15 | ,813 | 20 |
| Mientras mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración | 2,55 | ,999 | 20 |
| Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo | 2,50 | ,946 | 20 |

| Estadísticas de escala de la comunicación interna | | | |
|----------------------------------------------------------|----------|------------|----------------|
| Media | Varianza | Desviación | N de elementos |
| 64,00 | 39,895 | 6,316 | 20 |

Anexo 5.3 Alfa de Cronbach de la variable apreciación del trabajo en equipo

| Resumen de procesamiento de casos | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Casos | Válido | 20 | 100,0 |
| | Excluido ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 20 | 100,0 |
| <i>Nota:</i> a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento. | | | |

| Estadísticas de fiabilidad para la variable apreciación del trabajo en equipo | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| ,885 | 20 |

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right],$$

Donde:

- S_i^2 es la varianza del ítem i ,
- S_t^2 es la varianza de los valores totales observados y
- k es el número de preguntas o ítems.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) 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

Interpretación: La significancia de $\pm = 0.885$; lo que significa que los resultados respecto a trabajo en equipo los ítems considerados se encuentran correlacionados de manera bueno.

Anexo 5.4: Estadísticas de elemento de la variable apreciación del trabajo en equipo

| | Media | Desviación | N |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|----|
| Las condiciones en mi puesto de trabajo me facilitan desempeñarme con los estándares de calidad. | 3,50 | ,946 | 20 |
| Hay una buena cooperación y trabajo en equipo con mis compañeros o colegas. | 2,90 | 1,119 | 20 |
| Mi equipo recibe apoyo de calidad de los jefes en las áreas que trabajamos. | 3,40 | ,681 | 20 |
| Las personas en mi grupo de trabajo dan prioridad a las necesidades del equipo antes de las necesidades personales para cumplir las metas. | 3,05 | 1,146 | 20 |
| En mi equipo se trabaja de manera organizada y segura. | 3,00 | ,725 | 20 |
| Hay políticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo. | 3,20 | 1,056 | 20 |
| En mi universidad, el proceso de evaluación del desempeño de los jefes es justo y basado en evidencias. | 2,70 | ,865 | 20 |
| Mi trabajo me permite aprovechar mis aptitudes y capacidades. | 2,85 | ,933 | 20 |
| Mis jefes alientan a su equipo a encontrar novedosas y mejores maneras de hacer las cosas. | 3,15 | ,745 | 20 |
| Mi puesto de trabajo me brinda la oportunidad de hacer un trabajo interesante y desafiante. | 3,70 | ,801 | 20 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|----|
| Trabajo bajo un ambiente de confianza y apertura al diálogo. | 3,75 | ,716 | 20 |
| Los jefes nos proporcionan un ambiente de trabajo seguro y bien implementado. | 3,10 | ,788 | 20 |
| Cada integrante del equipo destaca lo mejor de sí mismo | 3,50 | ,827 | 20 |
| Existe confianza entre los miembros del equipo. | 3,55 | ,605 | 20 |
| La universidad es abierta y honesta en las comunicaciones con los trabajadores | 2,75 | 1,070 | 20 |
| Puedo expresar libremente mis opiniones sin miedo a represalias. | 3,05 | ,686 | 20 |
| Cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo para llegar a la consecución de los objetivos de todo el equipo. | 3,00 | ,858 | 20 |
| La universidad me apoya para lograr un equilibrio razonable entre mi vida laboral y mi vida personal. | 3,10 | ,641 | 20 |
| Existe un compromiso individual y una responsabilidad personal para conseguir los objetivos del equipo de trabajo. | 3,95 | ,759 | 20 |
| Cuando se asignan responsabilidades y se asumen compromisos dentro del equipo de trabajo, todos participamos activamente. | 3,60 | ,883 | 20 |

| Anexo 5.5 Estadísticas de escala de la variable apreciación del trabajo en equipo | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------|----------------|
| Media | Varianza | Desviación | N de elementos |
| 64,80 | 91,958 | 9,589 | 20 |

Anexo 6: Resultados descriptivos por ítems

Anexo 6.1: Resultados descriptivos por ítems de la variable comunicación interna

Ítem 1. La comunicación generalmente es directa y personal, o sea los jefes inmediatos siempre están dispuestos a resolver nuestros problemas

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 18,1 |
| | A veces | 37 | 44,6 | 44,6 | 62,7 |
| | Casi siempre | 31 | 37,3 | 37,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 2. Los jefes inmediatos con frecuencia tienen informados de los problemas académicos y económicos enviando comunicados a nuestro correo electrónico

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 3 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | A veces | 43 | 51,8 | 51,8 | 55,4 |
| | Casi siempre | 37 | 44,6 | 44,6 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 3. Los computadores de la universidad están conectados a servidores intranet para recibir información eficientemente a toda la comunidad de la sede

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 6 | 7,2 | 7,2 | 7,2 |
| | A veces | 31 | 37,3 | 37,3 | 44,6 |
| | Casi siempre | 40 | 48,2 | 48,2 | 92,8 |
| | Siempre | 6 | 7,2 | 7,2 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 4. Los jefes con frecuencia utilizan diferentes tipos de redes sociales para mantener informados con eficacia a todos los trabajadores de la universidad

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | A veces | 10 | 12,0 | 12,0 | 13,3 |
| | Casi siempre | 51 | 61,4 | 61,4 | 74,7 |
| | Siempre | 21 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 5. Los jefes con frecuencia convocan a reuniones ordinarias y extraordinaria para resolver problemas de carácter académico y administrativo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 8 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| | A veces | 57 | 68,7 | 68,7 | 78,3 |
| | Casi siempre | 18 | 21,7 | 21,7 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 6: Los jefes al inicio del año académico entregan un manual de organización y funciones a todos los trabajadores

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | A veces | 21 | 25,3 | 25,3 | 25,3 |
| | Casi siempre | 60 | 72,3 | 72,3 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 7: La dirección de la universidad tiene instalado un buzón de sugerencias para recibir algunas quejas o sugerencias de mejora

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 19 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| | Casi nunca | 32 | 38,6 | 38,6 | 61,4 |
| | A veces | 30 | 36,1 | 36,1 | 97,6 |
| | Casi siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 8. La comunicación generalmente es vertical de abajo hacia arriba, o sea de los trabajadores hacia a los superiores

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | A veces | 12 | 14,5 | 14,5 | 14,5 |
| | Casi siempre | 47 | 56,6 | 56,6 | 71,1 |
| | Siempre | 24 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 9. Los inconvenientes en la sala de clases o administrativas se comunican a los jefes inmediatos

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | A veces | 40 | 48,2 | 48,2 | 48,2 |
| | Casi nunca | 34 | 41,0 | 41,0 | 89,2 |
| | Casi siempre | 9 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| | Siempre | 83 | 100,0 | 100,0 | |
| | Total | 40 | 48,2 | 48,2 | 48,2 |

Ítem 10: Los jefes difunden los comunicados con coherencia y credibilidad

| | | I uhfxhqfld | (| r |
|-------|----------|-------------|---|---|
| Y«dgr | Qxqfd | 4 | 5 | 5 |
| | yhfhv | | | |
| | Vlhp sñh | 5 | 7 | 7 |
| | Wñlo | | 3 | 3 |

Ítem 11. Se practica intercambio información con el equipo de trabajo para coordinar tareas entre las diversas carreras profesionales de la sede

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 26 | 31,3 | 31,3 | 31,3 |
| | A veces | 26 | 31,3 | 31,3 | 62,7 |
| | Casi siempre | 30 | 36,1 | 36,1 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 12. Tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 7 | 8,4 | 8,4 | 8,4 |
| | Casi nunca | 11 | 13,3 | 13,3 | 21,7 |
| | A veces | 38 | 45,8 | 45,8 | 67,5 |
| | Casi siempre | 19 | 22,9 | 22,9 | 90,4 |
| | Total | 8 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |

Ítem 13. Hay políticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 19 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| | Casi nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 41,0 |
| | A veces | 38 | 45,8 | 45,8 | 86,7 |
| | Casi siempre | 11 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 14. Trabajo un ambiente de confianza y apertura en el equipo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 18,1 |
| | Casi nunca | 16 | 19,3 | 19,3 | 37,3 |
| | A veces | 45 | 54,2 | 54,2 | 91,6 |
| | Casi siempre | 7 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 15: Recibo retroalimentación (feedback) eficaz y periódicamente sobre la manera de mejorar mi desempeño laboral

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 9 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | Casi nunca | 31 | 37,3 | 37,3 | 48,2 |
| | A veces | 27 | 32,5 | 32,5 | 80,7 |
| | Casi siempre | 15 | 18,1 | 18,1 | 98,8 |
| | Total | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |

Ítem 16. Hay políticas y lineamientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 7 | 8,4 | 8,4 | 8,4 |
| | A veces | 14 | 16,9 | 16,9 | 25,3 |
| | Casi siempre | 43 | 51,8 | 51,8 | 77,1 |
| | Siempre | 19 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 17. Soy tratado con respeto como persona

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 8 | 9,6 | 9,6 | 9,6 |
| | A veces | 25 | 30,1 | 30,1 | 39,8 |
| | Casi siempre | 40 | 48,2 | 48,2 | 88,0 |
| | Siempre | 10 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 18 La universidad cuenta con programas de apoyo para tratar casos de equilibrio emocional social y laboral

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 19 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| | A veces | 23 | 27,7 | 27,7 | 50,6 |
| | Casi siempre | 40 | 48,2 | 48,2 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 19. Mientras mejor sea mi desempeño, mejor será mi remuneración

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 11 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Casi nunca | 31 | 37,3 | 37,3 | 50,6 |
| | A veces | 9 | 10,8 | 10,8 | 61,4 |
| | Casi siempre | 30 | 36,1 | 36,1 | 97,6 |
| | Total | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |

Ítem 20. Recibo reconocimiento cuando hago un buen trabajo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 18,1 |
| | Casi nunca | 30 | 36,1 | 36,1 | 54,2 |
| | A veces | 12 | 14,5 | 14,5 | 68,7 |
| | Casi siempre | 26 | 31,3 | 31,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo 6.2 Resultados descriptivos por Ítems de la variable *Apreciación del trabajo en equipo**Ítem 1 Las condiciones en mi puesto de trabajo me facilitan desempeñarme con los estándares de calidad*

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 13 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| | A veces | 15 | 18,1 | 18,1 | 33,7 |
| | Casi siempre | 48 | 57,8 | 57,8 | 91,6 |
| | Siempre | 7 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 2. Hay una buena cooperación y trabajo en equipo con mis compañeros

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 4 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Casi nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 22,9 |
| | A veces | 32 | 38,6 | 38,6 | 61,4 |
| | Casi siempre | 31 | 37,3 | 37,3 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 3. Mi equipo recibe apoyo de calidad de los jefes en las áreas que trabajamos

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Casi nunca | 3 | 3,6 | 3,6 | 6,0 |
| | A veces | 44 | 53,0 | 53,0 | 59,0 |
| | Casi siempre | 27 | 32,5 | 32,5 | 91,6 |
| | Total | 7 | 8,4 | 8,4 | 100,0 |

Ítem 4. Mis compañeros de trabajo priorizan las necesidades del equipo antes que las necesidades personales cuando se trata de cumplir metas

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 4 | 4,8 | 4,8 | 4,8 |
| | Casi nunca | 16 | 19,3 | 19,3 | 24,1 |
| | A veces | 17 | 20,5 | 20,5 | 44,6 |
| | Casi siempre | 34 | 41,0 | 41,0 | 85,5 |
| | Total | 12 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |

Ítem 5. En mi equipo se trabaja de manera organizada y segura

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 15 | 18,1 | 18,1 | 18,1 |
| | A veces | 34 | 41,0 | 41,0 | 59,0 |
| | Casi siempre | 32 | 38,6 | 38,6 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 6. Hay políticas y procedimientos bien definidos sobre cómo realizar nuestro trabajo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Casi nunca | 10 | 12,0 | 12,0 | 14,5 |
| | A veces | 31 | 37,3 | 37,3 | 51,8 |
| | Casi siempre | 24 | 28,9 | 28,9 | 80,7 |
| | Siempre | 16 | 19,3 | 19,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 7. La universidad semestralmente realiza evaluación de desempeño laboral a través de los jefes en forma justa basado en evidencias

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Casi nunca | 20 | 24,1 | 24,1 | 26,5 |
| | A veces | 37 | 44,6 | 44,6 | 71,1 |
| | Casi siempre | 22 | 26,5 | 26,5 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 8 Mi trabajo me permite aprovechar mis aptitudes y capacidades

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 3 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | Casi nunca | 14 | 16,9 | 16,9 | 20,5 |
| | A veces | 33 | 39,8 | 39,8 | 60,2 |
| | Casi siempre | 31 | 37,3 | 37,3 | 97,6 |
| | Siempre | 2 | 2,4 | 2,4 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 9 Los jefes promueven la creatividad para encontrar mejores maneras de hacer las cosas

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nuca | 7 | 8,4 | 8,4 | 8,4 |
| | A veces | 39 | 47,0 | 47,0 | 55,4 |
| | Casi siempre | 32 | 38,6 | 38,6 | 94,0 |
| | Siempre | 5 | 6,0 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 10 En el cargo que desempeño me permite hacer un trabajo interesante y desafiante

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | A veces | 35 | 42,2 | 42,2 | 42,2 |
| | Casi siempre | 23 | 27,7 | 27,7 | 69,9 |
| | Siempre | 25 | 30,1 | 30,1 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 11. Trabajo bajo un ambiente de confianza y apertura al diálogo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 7 | 8,4 | 8,4 | 8,4 |
| | A veces | 22 | 26,5 | 26,5 | 34,9 |
| | Casi siempre | 44 | 53,0 | 53,0 | 88,0 |
| | Siempre | 10 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 12. Los jefes nos proporcionan un ambiente de trabajo seguro y bien implementado

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | Casi nunca | 14 | 16,9 | 16,9 | 18,1 |
| | A veces | 20 | 24,1 | 24,1 | 42,2 |
| | Casi siempre | 40 | 48,2 | 48,2 | 90,4 |
| | Siempre | 8 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 13. Los miembros del equipo ponen su mejor esfuerzo al momento de trabajar como grupo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | A veces | 36 | 43,4 | 43,4 | 44,6 |
| | Casi siempre | 36 | 43,4 | 43,4 | 88,0 |
| | Siempre | 10 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 14. Existe confianza entre los miembros del equipo

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 1 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| | Casi nunca | 5 | 6,0 | 6,0 | 7,2 |
| | A veces | 22 | 26,5 | 26,5 | 33,7 |
| | Casi siempre | 47 | 56,6 | 56,6 | 90,4 |
| | Siempre | 8 | 9,6 | 9,6 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 15. La universidad es abierta y honesta en las comunicaciones con los funcionarios

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 10 | 12,0 | 12,0 | 12,0 |
| | Casi nunca | 13 | 15,7 | 15,7 | 27,7 |
| | A veces | 33 | 39,8 | 39,8 | 67,5 |
| | Casi siempre | 26 | 31,3 | 31,3 | 98,8 |
| | Siempre | 1 | 1,2 | 1,2 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 16. Puedo expresar libremente mis opiniones sin miedo a represalias

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 11 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | Casi nunca | 34 | 41,0 | 41,0 | 54,2 |
| | A veces | 35 | 42,2 | 42,2 | 96,4 |
| | Casi siempre | 3 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Siempre | 83 | 100,0 | 100,0 | |
| | Total | 11 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |

Ítem 17. Todos los integrantes del equipo trabajamos comprometidos cuando se trata de llegar a la meta propuesta

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Casi nunca | 6 | 7,2 | 7,2 | 9,6 |
| | A veces | 36 | 43,4 | 43,4 | 53,0 |
| | Casi siempre | 35 | 42,2 | 42,2 | 95,2 |
| | Siempre | 4 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 18. La universidad brinda apoyo para lograr un equilibrio razonable entre lo social y laboral

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Nunca | 2 | 2,4 | 2,4 | 2,4 |
| | Casi nunca | 19 | 22,9 | 22,9 | 25,3 |
| | A veces | 38 | 45,8 | 45,8 | 71,1 |
| | Casi siempre | 24 | 28,9 | 28,9 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 19. Cuando trabajamos comprometidos para conseguir los objetivos del equipo de trabajo, recibimos estímulos y reconocimientos

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 5 | 6,0 | 6,0 | 6,0 |
| | A veces | 11 | 13,3 | 13,3 | 19,3 |
| | Casi siempre | 52 | 62,7 | 62,7 | 81,9 |
| | Siempre | 15 | 18,1 | 18,1 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Ítem 20: Participamos activamente, cuándo asumimos responsabilidades y compromisos como equipo de trabajo.

| | | Frecuencia | % | % válido | % acumulado |
|--------|--------------|------------|-------|----------|-------------|
| Válido | Casi nunca | 9 | 10,8 | 10,8 | 10,8 |
| | A veces | 16 | 19,3 | 19,3 | 30,1 |
| | Casi siempre | 37 | 44,6 | 44,6 | 74,7 |
| | Siempre | 21 | 25,3 | 25,3 | 100,0 |
| | Total | 83 | 100,0 | 100,0 | |

Anexo 7: Propuesta de plan estratégico de mejora

PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA

1. Fundamentación

La comunicación se fundamenta en el proceso de transmisión de la información entre los seres humanos, mediante el cual podemos interactuar en el ámbito social y laboral, si no sabemos comunicar bien y no sabemos escuchar a los demás, corremos el error de comunicar mal.

El plan tiene como objetivo fortalecer la comunicación interna fomentando el saber escuchar bien a los demás, a disminuir ciertas situaciones de conflicto, generar una mayor comprensión entre las personas, aumentar las relaciones interpersonales en las organizaciones; ayudar a aclarar informaciones malentendidas por ende permite trabajar en el grupo motivados, bajo un clima laboral de mayor satisfacción y comprometidos para contribuir a lograr mayores niveles de productividad.

2. Objetivo

Proponer un plan actividades estratégicas para fortalecer la integración del trabajo en equipo mediante una eficiente comunicación interna, estableciendo una mejor relación interpersonal y entendimiento de acuerdo con las necesidades y expectativas de la organización.

3. Formulación de estrategia y tácticas

La estrategia como arte de dirigir acciones debidamente planificadas llevan a las organizaciones a lograr ventajas competitivas; para su cumplimiento necesita de métodos estratégicos para el lograr los objetivos institucionales, precisando qué hacer, para quiénes, con quiénes y de qué manera podemos lograrlo en tiempos y espacios determinados; todo plan necesita de la táctica se constituye el hacer operativo a la estrategia, ejecutando de la acción. A continuación, se sugiere poner en práctica las estrategias siguientes:

4. Desarrollo de las propuestas estratégicas

Anexo. 7.1 Propuesta de mejora de la comunicación interna

| Estrategia 1: Fomentar la cultura de la comunicación interna eficiente. | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Actividades |
| Capacitar en Competencias comunicativas para mejorar en habilidades del saber comunicar bien y comprender a los demás. | Desarrolla habilidades mediante talleres interactivos para lograr el comunicar bien a los demás, de ser bien comprendido y comprender a los demás, así como: el saber oír a los demás, saber manifestarse con claridad, comunicar con transparencia, mostrar seguridad, confianza y mostrar respeto al momento de comunicarte con los demás, fortaleciendo las relaciones interpersonales y sociales en la organización. |
| Capacitar en Liderazgo transformacional para aprender a inspirar y motivar a su personal, fomentando una actitud creatividad. | Fortalece las destrezas del emprendimiento mediante talleres interactivos para fomentar una gestión competente de los recursos, del saber trabajar en equipo, en el manejo de la información, la resolución de dificultades, propiciar la lluvia de ideas y la forma de pensar, practicar el trabajo colaborativo, mostrar la escucha activa y la empatía a fin de influir en las demás personas de manera más positiva. |
| Capacitar en Motivación para el éxito para aprender a generar compromiso en los trabajadores. | Fortalece las habilidades del aprendizaje continuo mediante talleres interactivos para lograr: La capacidad de adaptación, la proactividad, el buen manejo de relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la capacidad de adaptación, la orientación al cliente, la comunicación asertiva, la creatividad e innovación, y hacerlos sentir orgullo de su organización para aumentar la sensación de pertenencia a la empresa y al equipo. |
| Capacitar en Inteligencia Emocional para aprender a relacionarse con los demás a través de la empatía, fomentando un clima laboral favorable. | Fortalece la habilidad del autoconocimiento mediante talleres interactivos para lograr el autodomínio, la autoestima, la empatía, los buenos modales, ser efectivo, ser preventivo y creativo para resolver conflictos y el saber ponerse en el lugar del otro, mejorando la comunicación, aumentando la motivación y el compromiso. |
| Capacitar en Programación Neurolingüística para fomentar en la organización las formas de pensar y valorar los hábitos de una persona. | Fortalece las habilidades mediante talleres interactivos para lograr el cambio del pensamiento y destrezas de las personas para que sean trabajadores de éxito, en el comportamiento y la comunicación, a fin de mejorar las habilidades interpersonales e intrapersonales con su entorno, actuando en forma proactiva frente a dificultades, para aumentar la confianza, tener seguridad en el trabajo. |
| Capacitar en Coaching empresarial para impulsar al cambio en sus habilidades que le permitan desarrollar su profesión con solvencia el saber escuchar, el saber producir en el trabajo. | Fortalece las habilidades mediante talleres interactivos para lograr la escucha activa y la comunicación directa, manteniendo las conversaciones fluidas y productivas. La empatía y conexión emocional. La motivación en el equipo y la confianza, propiciar el valor de la responsabilidad y el compromiso frente al trabajo. El reconocimiento y retroalimentación apreciada, para lograr equipos unidos y personas motivadas, hábiles durante el hacer en el trabajo con una postura positiva durante la solución de conflictos y así aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en el trabajo. |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Capacitar en Coaching Educativo como una metodología clave para la gestión educativa.</p> | <p>Desarrolla el máximo potencial y rendimiento en los estudiantes, para aumentar su motivación, compromiso, responsabilidad para el aprendizaje.</p> <p>Implementa un ambiente de empatía y confianza donde ambas partes, coach-profesor y estudiantes estén en el mismo nivel.</p> <p>Logra que el papel del coach sea un apoyo y acompañante en el proceso educativo con capacidad de empoderar a los estudiantes para hacerlos más independientes.</p> <p>Desarrolla múltiples competencias en los estudiantes mediante talleres interactivos para potenciar sus aprendizajes como son: La escucha activa, inteligencia emocional, la paciencia, la atención y el liderazgo.</p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| Estrategia 2: fortalecer la integración mediante actividades de confraternidad. | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Actividades |
| <p>Realizar reuniones periódicas de integración con todo el personal en búsqueda del afianzamiento en las relaciones de grupo, poniendo en práctica algunos lemas: “Celebramos tú cumpleaños”. “Tus logros son nuestros logros”. “Juntos como familia”. “Mente sana en cuerpo sano”</p> | <ul style="list-style-type: none"> + Celebra los cumpleaños, compartiendo un desayuno mensual con algunos juegos de integración. + Revalora a los trabajadores de cada área o departamento que haya logrado destacar por su eficiencia, puntualidad, etc. + Reúne a las familias de los trabajadores en fechas especiales, como el día del niño o la navidad con espectáculos artísticos y cómicos con la finalidad de entretener a toda la familia. + Organiza campeonatos de diferentes disciplinas deportivas con la finalidad de recrearse sanamente y romper el estrés. |

| Estrategia 3: Fomentar la cultura de la transparencia para fortalecer el clima laboral. | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Actividades |
| <p>Mejorar la confianza en la organización trabajando con transparencia, aceptando las críticas como oportunidad para la mejora y fortalecer el clima laboral en la organización, poniendo en práctica algunos lemas: “El baúl de la confianza”. “Transformando realidades”. “Decir la verdad solo la verdad”. “La calidad lo hacemos todos”.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Practica la transparencia en el liderazgo para liderar con franqueza y honestidad, manteniendo a su equipo informado, compartiendo información oportuna y una comunicación eficaz dentro de la organización. - Entrega informaciones en forma sencilla, clara, comprensible y oportuna, para que los miembros de la organización se sientan parte del proceso. - Identifica las críticas constructivas: Permite potenciar las destrezas, aumenta las relaciones de confianza, propicia el desarrollo personal y evita los conflictos. -Practica la autocrítica personal: Ayuda en que uno mismo sea capaz de reconocer los propios errores para obtener un aprendizaje y no volver a incidir en ellos, debe ir asociada a la acción de cambio. - Instala buzón de sugerencia para recibir sus apreciaciones con respecto al servicio que se presta; generando así la transparencia y confianza en la organización. - Divulga la filosofía de la calidad, proporcionando una visión integrada de la actividad productiva, fomentando la mejora continua en la organización, involucrando a todos sus miembros, pensando en la satisfacción del cliente interno y externo, que todos somos actores de esa gran transformación y podemos lograrlo con nuestro quehacer día a día. |

| Estrategia 4: implementar dinámicas coaching “el árbol de los deseos” | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Actividades |
| Desarrollar habilidades en planeación estratégica para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, cohesionando a los miembros a aumentar su compromiso y generar un buen ambiente laboral. | <p>1° Conformar equipos de trabajo, entregar un papelote grande con plumones de colores.</p> <p>2° Pedir al equipo de dibujen un árbol con tronco, raíces, ramas con hojas y frutos, además debe agregar nubes en la parte del cielo con un sol radiante, rocas a su alrededor. Deben elegir el nombre del equipo.</p> <p>3° Solicitar a los grupos que relacionen con el plan estratégico DAFO, identifica las fortalezas y debilidades; así como sus amenazas y oportunidades, incluir el nombre del equipo en alguna parte del árbol.</p> <p>4° Pedir a los grupos exponer sus comparaciones para analizar cómo ven los integrantes a la organización y proponer una planeación estratégica de mejora.</p> <p>A manera de conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las raíces representan las fortalezas y valores del equipo. • El tronco representa el equipo de la organización. • Las ramas con frutos representan, los logros. • Las nubes representan las metas (futuro deseado). • Las rocas representan los obstáculos. • El sol representa la oportunidad (luz de esperanza) |

| Estrategia 5: Implementar dinámica coaching “la pelota que quema” | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Actividades |
| Mejorar la confianza y comunicación entre el jefe y los trabajadores para propiciar un buen ambiente y entorno de trabajo. | <p>Se necesita una pelota u otro objeto para lanzar. El animador llamará a los presentes a formar un círculo y señala la forma de realizar el ejercicio.</p> <p>1° Debe pasar la pelota lo más rápido posible. El animador dirá la pelota está que quema, sin mirar al grupo se detendrá en cualquier momento y la persona que se quede con la pelota se presentará ante los integrantes del círculo dando su nombre y señalando sus gustos y talentos; el juego continúa hasta completar de presentar a todos.</p> <p>2° El juego puede alternar con diferentes roles, la persona que quede con la pelota puede cantar, bailar, recitar un poema etc.</p> |

Anexo. 7.2 *Propuestas de los medios de comunicación que contribuyen con la calidad académica*

Desde una mirada de la calidad de la enseñanza universitaria orientados al logro de una educación superior eficaz y eficiente, donde la calidad entendida como una aptitud de cumplimiento de los objetivos planteados, adecuado hacia el entorno laboral, con innovación estratégica mediante una buena comunicación eficaz, utilizando los recursos de los medios adecuados para influir en la satisfacción del estudiante, entre otros factores del proceso académico, etc. La mirada de satisfacción académica de un constructo como un conjunto de aspectos cognitivos, conductuales, sociales y afectivos requiere en parte del reajuste a considerar durante el proceso académico. Por lo que será necesario tomar algunas posiciones al respecto.

Actividades estratégicas:

1° *Los contenidos deben ser pertinentes y significativos, hacia los saberes teóricos* con conocimientos sistemáticamente actualizados y apropiados para comprender nuestro entorno, adquiriendo los elementos para estimular el sentido crítico, despertando la curiosidad, ejercitando su capacidad intelectual para explorar mediante la indagación experiencias de nuevos conocimientos, desarrollando su pensamiento crítico, utilizando diferentes método y procedimientos con discusiones epistemológicos y procedimientos metodológicos pertinentes, que sean actores de su aprendizaje con autonomía del aprender a conocer.

2° *Orientar las estrategias de enseñanza hacia el aprender haciendo*, se desarrolla habilidades observando la realidad natural, tocando como es, suponiendo y prediciendo con respecto al fenómeno observado, llevando a la experimentación para descubrir de la curiosidad observada, esto implica cómo hacer las cosas o cómo se hacen, compromete en la construcción de nuevos conocimientos como un producto significativo; al respecto es importante involucrar a los estudiantes a desafiar sus ideas, sus formas de pensar y hacer para la construcción de nuevas estructuras de su conocimiento con la finalidad que aprendan a solucionar problemas eficaces, eficiente y creativamente.

3° *Desarrollar actividades transversales para desarrollar actitudes y virtudes*, para desarrollar su propia personalidad como un proyecto de vida, con habilidades del saber vivir para convivir con los demás, en un ambiente de paz y respetando los derechos del otro, aprendiendo a vivir en armonía con la naturaleza; esto invita a relacionar ciertos niveles de satisfacción

académica en favor del estudiante dentro un clima favorable de clases innovadoras, con una permanente motivación, donde el docente sea un líder facilitador del aprendizaje.

4° ***Los planes de estudio en revisión***, deben entrar periódicamente para su actualización, acorde a la oferta y demanda laboral de nuestra región y el país, para que el futuro egresado o egresada logren su integración social y laboral debido al éxito académico.

5° ***Desarrollar actividades del trabajo colaborativo***, para que aprendan a interactuar en equipo en busca de la solución de problemas, trabajando de forma integrada, mediante actitudes creativas y solidarias, comprometido unos a otros en busca de un objetivo común, generando una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, compartiendo y comparando diferentes puntos de vista para llegar a acuerdos comunes en busca de soluciones.

6° ***Conformar un equipo de docentes líderes comunitarios***, para la creación de instancias de conducción institucional colectivas para el logro de la calidad académica. Tal emergencia solo es posible de obtener mediante una continua y larga práctica de relación democrática líder-liderados, estos tiempos necesitamos docentes facilitadores, con dominio amplio de competencias comunicativas, actualizados en su especialidad, investigadores de la ciencias, creativos, proactivos, innovadores de estrategias didácticas, dispuestos para trabajar en equipo, manejo de herramientas computacionales, dominio de plataformas virtuales, y otras como la inteligencia artificial aplicadas a la educación, para influir en los estudiantes para que sean actores y constructores de su propio aprendizaje, formado en todas sus cualidades y dimensiones.

Anexo. 4.3 Propuesta para potenciar la cultura organizacional en educación superior

Toda gestión de cambio en las organizaciones conlleva un proceso de planeación estratégica, orientado al logro de su misión, desarrolla una visión de futuro compartida, encaminado de manera organizada, coordinada y dirigida hacia un objetivo común que es el compromiso social; entonces, las instituciones educativas tendrán cultura. A continuación, se presentan algunas estrategias orientado en la gestión de calidad para mejorar la cultura organizacional.

Estrategia 1: Orientado en el modelo de calidad de la gestión

Objetivo: Orientar hacia la superación permanente con la idea de la calidad, promoviendo la responsabilidad y el compromiso de los funcionarios que forman parte de la institución con respecto al servicio educativo de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Identificar todo los procesos académicos y administrativos en las instituciones educaciones para analizar lo que hace diferentes o débiles de acuerdo al nivel de enseñanza que se imparte.

2° Analizar los procesos más significativos de todas las áreas, para verificar algunos indicadores de gestión que interfieren en los resultados esperados de la institución.

3° Evaluar los modelos de gestión de calidad, para comprobar si están vinculados con

los procesos de la educación para cumplir con las metas, reajustando sus estrategias y evaluando los resultados.

4° Analizar los principios de mejora para ver sus efectos en los grupos de trabajo, ayuda a incrementar la calidad del servicio, permite una mejor coordinación y comunicación, se trabaja de manera articulada con todos los procesos aumentando la eficacia.

Estrategia 2: Orientado en el modelo de la gestión de la educación superior

Objetivo: Implantar un modelo de gestión que contribuya a optimizar el desarrollo del proceso académico de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Propiciar el liderazgo directivo transformador, para conducir a la institución superior a un agregado de valor de calidad.

2° Comprometer a los trabajadores de las instituciones, cómo llegar al logro de los fines educacionales, guiados por un modelo de gestión de calidad.

3° Desarrollar las actividades académicas según los estándares de calidad.

4° Los resultados deben ser conocidos, analizados e informados a la comunidad educativa.

5° La gestión de calidad se basa en el fundamento del servicio eficiente y eficaz al estudiante.

6° En el modelo de gestión considerar los aspectos siguientes: Orientado a los estudiantes, orientado en la comunidad institucional, orientado al liderazgo directivo, orientado a la gestión de competencias profesionales, orientado a la planificación estratégica, orientado a la gestión de procesos, orientado a la gestión por resultados y orientado a la implementación de los procesos a nivel institucional.

Estrategia 3: Orientado al estado actual de la Institución superior

Objetivo: identificar los problemas o dificultades para conocer la situación de la institución en diferentes dimensiones de la gestión educativa, que servirá de base para elaborar los objetivos, las metas y acciones del programa de mejora continua.

Actividades estratégicas:

1° Considerar al autodiagnóstico como una estrategia que nos permite conocer los indicadores a abordar en el sistema de gestión de calidad.

2° Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución para conocer los acontecimientos históricos para emprender el futuro de la educación superior con calidad camino a la acreditación.

3° Evaluar las amenazas externas que influyen de manera directa con la institución.

4° Evaluar el modelo de gestión, para identificar si los indicadores seleccionados contribuyen al logro de un objetivo, generan compromiso entre los trabajadores y la dirección.

Estrategia 4: Orientado a la identificación de los procesos en la gestión educativa

Objetivo: Interactuar con las áreas de gestión de todos los procesos de la organización para que puedan funcionar de manera integrada hacia metas estratégicas comunes, con el propósito de cumplir con las expectativas del cliente (estudiantes) con un servicio de calidad.

Actividades estratégicas:

1° Mapeo de los procesos de gestión institucional, para tener una visión compartida, conociendo su interacción con las distintas áreas de gestión.

2° Analizar los antecedentes históricos, para identificar los procesos críticos en las áreas de gestión académica y administrativa.

3° Valorar los resultados de los diagnósticos para la toma de decisiones efectivas.

Estrategia 5: Orientado a la gestión de Planificación

Objetivo: Planificar a largo plazo, teniendo en cuenta las amenazas y oportunidades futuras, a fin de tomar buenas decisiones del quehacer actual, siguiendo el trayecto hacia el futuro que permita lograr los resultados con eficiencia en todos los niveles.

Actividades estratégicas:

1° Diseñar un plano de los procesos de la Institución superior.

2° Definir políticas y objetivos pertinente en favor de la institución.

3° Diseñar planes estratégicos para mejorar la calidad del servicio.

4° Determinar los costos y beneficios del sistema de gestión de calidad aplicando el plan de mejora.

Estrategia: Orientado en la gestión administrativa

Objetivo: Lograr los resultados académicos con eficiencia y eficacia, para facilitar servicios complementarios, como soporte para el desarrollo de todos los procesos, contando todos los recursos materiales y personas competentes para su administración.

Actividades estratégicas:

1° Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos de gestión administrativa para todas las áreas o estamentos de la institución.

2° Liderar los equipos de trabajo de todas las áreas y departamentos de gestión institucional.

3° Supervisar el manejo eficiente y eficaz durante la ejecución presupuestaria de la institución.

4° Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal de toda la estructura administrativa.

5° Controlar el proceso de las remuneraciones o sueldos aplicando las normas presupuestarias de la institución.

Estrategia 6: Orientado a la gestión académica

Objetivo: Lograr la excelencia académica, iniciando su desarrollo interno desde sus procesos académicos, para realizar actividades durante el proceso académico de calidad y relevantes.

Actividades estratégicas:

1° Desde la gestión académica de calidad, planificar, ejecutar y evaluar para la mejora de las actividades académicas, manteniendo consistencia con el perfil profesional competente, acorde con las demandas laborales de la sociedad.

2° Evaluar periódicamente los perfiles profesionales, para evaluar si guardan relación con los avances científicos y tecnológicos, si los egresados están en relación con la oferta y demanda laboral.

3° Seleccionar profesionales competentes, capaces de trabajar colaborativamente

4° Fortalecer el desempeño de las direcciones o escuelas profesionales a través de un modelo de gestión transversal para consolidar un buen desarrollo académico en favor de los estudiantes para que puedan alcanzar los niveles de formación profesional esperado.

5° Elaborar un plan de capacitación y especialización permanente en favor de los docentes, tales como en competencias comunicativas, liderazgo transformador, neurolingüística y neurociencia, motivación para el éxito, coaching empresarial y académico, plataformas virtuales interactivas, calidad y acreditación de la educación superior, inteligencia artificial, que contribuya al mejoramiento de la calidad de la enseñanza y el fortalecimiento para el liderazgo institucional.

Estrategia 6: Orientado a los directivos en educación superior

Objetivo: Conducir y liderar la gestión administrativa y académica, supervisa a los departamentos y escuelas profesionales, asegurando la calidad del servicio educativo de calidad.

Actividades estratégicas:

1° El director superior, es el líder que representa legalmente, es el responsable de hacer cumplir la gestión académica y administrativa, toma decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la Institución con eficacia y eficiencia.

2° Llamar a concurso interno en cumplimiento de la norma para seleccionar al profesional más competente como son los vicerrectores administrativos y académicos y demás órganos de línea como son los directores o decanos de las escuelas profesionales.

3° Conformar líderes comunitarios, convocando a los profesionales de alto rendimiento, comprometidos con las políticas internas de la institución, poniendo en práctica un modelo de gestión transversal, delegando responsabilidades a los equipos de gestión administrativa y académica.

4° Revisa, analiza y propone para su actualización todos los documentos de gestión administrativa y académica, con sus respectivos reglamentos para la correcta política de gestión.

5° Gestiona recursos financieros oportunos ante los gobiernos respectivos para dar cumplimiento las políticas de mejora institucional.

6° Se proyecta a la comunidad para la firma de convenios con las empresas o instituciones, para la concreción de las prácticas profesionales de los estudiantes.

Estrategia 8: Orientado al plan de mejora.

1° Diseñar un plan estratégico para garantizar el mejoramiento continuo del proceso académico, según los estándares de la calidad.

2° Evaluar el plan de mejora continua, si contribuye al sistema de gestión de calidad.

Estrategia 9: Orientado a la investigación científica

Objetivo: Impulsar el desarrollo de habilidades investigativas con pensamiento científico que contribuya a la formación de profesionales integrales capaces de enfrentar los desafíos del mundo laboral y contribuir a la mejora de la sociedad.

Actividades estratégicas:

1° Conformar comunidades científicas con docentes de alto desempeño, creativos e innovadores comprometidos con la investigación.

2° Involucrar el desarrollo de las asignaturas con enfoques del pensamiento científico para formar profesionales con habilidades para generar conocimientos nuevos en favor de la comunidad educativa y la sociedad.

Estrategia 10: Orientado a la infraestructura

Objetivo: Garantizar las aulas y demás ambientes confortables en favor de los estudiantes, asegurando los recursos pertinentes que contribuyan con el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

Actividades estratégicas:

1° Implementar aulas modernas con amplitud de espacio, con buena iluminación natural y ventilación, con suficiente mobiliario cómodo, con recursos tecnológicos conectados a la red de internet, con pizarras interactivas.

2° Contar con laboratorios equipados para la realización de los experimentos científicos, según las características de cada asignatura.

3° Crear espacios de recreación para los estudiantes con una mirada ecológica con jardines y árboles, implementando los espacios de estudio con mobiliario para la realización de tareas grupales al aire libre con wifi.

4° Contar con bibliotecas con libros físicos y digitales de autores actualizados para cada asignatura, suficientes según la población estudiantil.

5° Contar con suficientes salas de clase y confortables para el trabajo académico.

6° Contar con suficiente cantidad de servicios complementarios como baños, comedores, parques de recreación y otros espacios en bien de la comunidad educativa.

Estrategia 11: Orientado a la satisfacción de los estudiantes

Objetivo: Buscar el bienestar de los estudiantes durante las actividades académicas que realizan en la institución, atendiendo sus necesidades educativas.

Actividad estratégica:

1° Percibir las actitudes de los estudiantes de manera cognitiva y emocional al recibir un servicio educativo, analizando si el cumplimiento de sus metas e intereses son satisfactorias.

2° Medir la satisfacción de los estudiantes durante el proceso de enseñanza aprendizaje, como una medida de control de calidad.

3° Promover la satisfacción de los estudiantes como una medida de la calidad del servicio educativo.

4° Verificar que la universidad está desarrollando proyectos de investigación científica con participación activa de los estudiantes, identificando si son de calidad y relevantes hacia su formación profesional.

Estrategia 12: Orientado a la satisfacción del desempeño docente

Objetivo: Buscar el bienestar de los profesionales que realizan función docente durante las actividades académicas de las instituciones, atendiendo sus necesidades educativas.

Actividades estratégicas:

1° Crear un clima favorable para que pueda realizar un trabajo colaborativo entre los estudiantes y propiciando oportunidades de aprendizaje tanto individual como grupal.

2° Valorar las actividades de los docentes facilitadores del aprendizaje, comprometidos con la educación de calidad, mediante becas de estudio en el extranjero.

3° Medir la satisfacción de los docentes para saber cómo se comportan durante el proceso de facilitadores de la enseñanza, como una medida de control de calidad.

4° Conformar líderes comunitarios con docentes comprometidos con la educación, que contribuyan con el desarrollo pleno de todas las personas, vinculado a su entorno social, respetando la diversidad cultural del medio.

5° Propiciar diferentes estímulos y premios para valorar y reconocer por diferentes distinciones alcanzadas durante el proceso educativo en favor de los docentes que mostraron alto desempeño en sus labores académicas.

6° Verificar que la universidad está apoyando con suficientes recursos para el desarrollando proyectos de investigación científica con suficiente tiempo para realizar, identificando si son de calidad y relevantes como aporte científico en favor de la comunidad institucional y la sociedad.

Anexo. 4.4 *Propuestas para revertir problemas del bajo nivel de eficiente y confianza*

Donde existe un ambiente laboral favorable, se trabaja mejor y uno se siente a gusto, en estos tiempos donde existe grupos de trabajos que presentar actitudes reactivas, nos invita a fomentar ambientes de trabajo idóneos que contribuya a mejorar la eficiencia, si relacionamos la satisfacción de los integrantes del equipo con la eficiencia más la eficacia se podría aumentar la productividad.

Actividades estratégicas:

1° Propiciar un buen clima laboral, guiado con un buen líder que ayude a proponer objetivos específicos, organizar y coordinar el trabajo cooperativo y fomentar las buenas relaciones entre los colaboradores.

2° Establecer metas con objetivos específicos, medibles los cuales deben ser de conocimiento por todos los integrantes del equipo para generar sinergia.

3° Establecer normas internas y roles, para cada integrante del grupo conozca sus deberes y obligaciones, cómo funciona la organización, siendo estas divulgadas a todos y aceptadas por cada integrante del equipo.

4° Fomentar la comunicación eficaz, que sea abierta y fluida con mensajes claros y precisos, así como en los integrantes del equipo, el líder y sus colaboradores, esta será necesario para coordinar tareas, así como para enviar comunicaciones eficaces a fin de lograr las metas previstas.

5° Propiciar actitudes de compromiso y lealtad entre todos los integrantes del equipo, bajo el principio de cordialidad y el respeto, valorando y reconociendo los logros en favor de la institución que les servirá para levantar el espíritu de unión y cooperación, valorar los aportes en cuanto a sus conocimientos, capacidades, habilidades, motivándolos para trabajar por un objetivo común.

6° Fomentar la confianza, para que cada integrante del equipo actúe en función del interés común, confiando en las tareas que realizan sus compañeros en busca del trabajo en equipo efectivo.

7° Propiciar el trabajo colectivo, la cooperación y la unión para dar cumplimiento a objetivos comunes, generando ciertas fortalezas entre los integrantes, reforzando y potenciando el efecto multiplicador del trabajo colectivo sobre los miembros del equipo, fomentado bajo un clima de cooperación, conocido como sinergia.

8° Fomentar el principio de la delegación de funciones, esencial donde los líderes y los trabajadores comparten tareas comunes según sus competencias y habilidades poniendo a disposición por las personas más idóneas y calificadas en busca de la eficiencia del trabajo en equipo.

5. EVALUACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

Es muy importante evaluar periódicamente un plan debidamente elaborado y aprobado, con la finalidad de diagnosticar y analizar algunas consecuencias, observando algunos indicadores de gestión propuestos, detectar algunos puntos críticos durante la gestión, aplicando la técnica DAFO para fortalecer algunas debilidades.

Finalmente, podemos ser conscientes que las instituciones educativas son las responsables de la generación y transmisión de conocimientos, la difusión de la cultura, cuyos elementos son fundamentos para el desarrollo sustentable de un país; cabe resaltar la importancia que tienen la de justificar en un bien social, donde uno de los activos más importantes es el conocimiento. La cultura organizacional se constituye en una herramienta fundamental para los directivos de las instituciones, permite lograr, la eficiencia, la cultura, el compromiso, la innovación, la investigación y la calidad de los resultados para contribuir con el desarrollo tecnológico.