

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

TESIS:

**COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA
DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL
MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. LIMA, 2023**

Para optar el Grado Académico de

MAESTRO EN CIENCIAS

MENCIÓN: ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA

Presentada por:

JIMENA ESTHER PERALTA GAMBOA

Asesor:

Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO

Cajamarca, Perú

2025

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:

Jimena Esther Peralta Gamboa

DNI: 71776818

Escuela Profesional/Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Programa de Maestría en Ciencias, Mención: Administración y Gerencia Pública.

2. Asesor: **Dr. Juan José Julio Vera Abanto**

3. Grado académico o título profesional

Bachiller Título profesional Segunda especialidad

Maestro Doctor

4. Tipo de Investigación:

Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional

Trabajo académico

5. Título de Tesis:

Comunicación Interna y Gestión Administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social. Lima, 2023.

6. Fecha de evaluación: **27/05/2025**

7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (ORIGINAL) (*)

8. Porcentaje de Informe de Similitud: **4%**.

9. Código Documento: : **3117:462682844**

10. Resultado de la Evaluación de Similitud:

APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **28/05/2025**

Firma y/o Sello
Emisor Constancia


Dr. Juan J. Julio Vera Abanto
DOCENTE PRINCIPAL
F-CECA-UNC
DNI:26719154

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2025 by
JIMENA ESTHER PERALTA GAMBOA
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO N° 090-2018-SUNEDUCD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE MAESTRÍA EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Siendo las *11* horas del día 22 de abril de dos mil veinticinco, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por, *el Dr. ARNALDO ROQUE KIANMAN CHAPILLIQUÉN*, *el Dr. MARCO ANTONIO PAJARES ARANA*, *la Mtro. ROXANA MESTANZA CACHO*, y en calidad de Asesor *el Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO*. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio a la Sustentación de la Tesis titulada: **"COMUNICACIÓN INTERNA Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. LIMA, 2023"**; presentada por el **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales JIMENA ESTHER PERALTA GAMBOA**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó *aprobar* con la calificación de *Distinción (A) Excelente* la mencionada Tesis; en tal virtud, el **Bachiller en Administración y Negocios Internacionales JIMENA ESTHER PERALTA GAMBOA**, está apto para recibir en ceremonia especial el Diploma que lo acredita como **MAESTRO EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, con Mención en **ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA PÚBLICA**.

Siendo las *12* horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

[Firma]
Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Asesor

[Firma]
Dr. Arnaldo Roque Kianman Chapilliquén
Jurado Evaluador

[Firma]
Dr. Marco Antonio Pajares Arana
Jurado Evaluador

[Firma]
Mtro. Roxana Mestanza Cacho
Jurado Evaluador

A la memoria de mi querida Tía Juana:

Dedico este logro a ti, por ser mi inspiración y mi mayor apoyo. Por todas las veces en las que creíste en mí incluso cuando yo dudaba, por tus palabras llenas de aliento y por el amor inmenso con el que me impulsaste a alcanzar mis metas, este triunfo también es tuyo.

Esta tesis no solo representa un objetivo cumplido, sino que también refleja todo lo que aprendí de ti: tu fortaleza, tu sabiduría y tu fe inquebrantable en mí. Gracias por ser una guía tan valiosa en mi vida. Siempre te llevaré conmigo.

AGRADECIMIENTO

A mi querida mamá, gracias por ser mi guía, mi fortaleza en cada paso de este camino. Tus sacrificios, tus consejos y tu apoyo incondicional me han dado el valor para superar cualquier dificultad.

A mi asesor Juan José Julio Vera Abanto, quiero expresar mi más profundo agradecimiento por su invaluable orientación, paciencia y apoyo durante todo el desarrollo de esta tesis. Su conocimiento, experiencia y disposición para guiarme en cada etapa del proceso han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

Agradezco especialmente su tiempo, dedicación y confianza en mis capacidades, así como los consejos que no solo me ayudaron a mejorar este proyecto, sino que también marcaron un aprendizaje significativo para mi desarrollo personal y profesional.

Gracias por ser un verdadero mentor y por compartir conmigo su pasión por el conocimiento.

Carpe diem “aprovecha el día”

Quinto Horacio Flaco

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiv
ABSTRACT	xv
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.1 Contextualización	1
1.1.2 Descripción del problema	2
1.1.3 Formulación del problema	3
1.2 Justificación	4
1.2.1 Justificación teórico - científica	4
1.2.2 Justificación técnica-práctica	4
1.2.3 Justificación institucional y personal	4
1.3 Delimitación de la investigación.....	5
1.5 Objetivos de la investigación.....	5
1.5.1 Objetivo general	5
1.5.2 Objetivos específicos	5
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial	7
2.1.1. Internacionales	7
2.1.2. Nacionales	9
2.1.3. Regional o local	12
2.2 Marco doctrinal (Bases teóricas)	13
2.2.1 Comunicación Interna	13
2.2.2 Gestión Administrativa	15

2.3 Marco conceptual.....	16
2.3.1 Comunicación Interna	16
2.3.1 Elementos de la comunicación	18
2.3.2 Gestión Administrativa	20
2.4 Definición de términos básicos.....	27
CAPITULO III PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES	29
3.1 Hipótesis.....	29
3.1.1 Hipótesis General	29
3.1.2 Hipótesis específicas	29
3.2 Variables.....	29
3.3 Operacionalización de los componentes de las Hipótesis.....	29
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	31
4.1 Ubicación geográfica	31
4.2 Diseño de la Investigación.....	31
4.3 Métodos de investigación.....	32
4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación.....	33
4.5 Técnica e instrumento de recopilación de información	34
4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.....	34
4.8 Matriz de consistencia metodológica.....	34
CAPÍTULO V	37
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
5.1 Presentación de resultados.....	37
5.1.1 Comunicación interna	37
5.1.2 Gestión administrativa	48
5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados	57
5.2.1 Análisis, interpretación de resultados	57

5.2.2 Discusión de resultados	63
5.3 Contratación de hipótesis.....	66
5.3.1 Comprobación de la hipótesis general	67
5.3.1 Comprobación de las hipótesis específicas	67
CONCLUSIONES	70
SUGERENCIAS	72
REFERENCIAS	73
APÉNDICES Y ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de los componentes de las Hipótesis	30
Tabla 2 Matriz de consistencia metodológica	35
Tabla 3 Tabla cruzada: Comunicación interna y gestión administrativa (agrupada).....	61
Tabla 4 Tabla cruzada: Comunicación descendente y Gestión administrativa (agrupada)	61
Tabla 5 Tabla cruzada Comunicación ascendente y Gestión administrativa (agrupada)...	62
Tabla 6 Tabla cruzada comunicación horizontal y gestión administrativa (agrupada).....	62
Tabla 7 Correlación: Comunicación interna y gestión administrativa (agrupada)	67
Tabla 8 Correlación: Comunicación descendente y gestión administrativa (agrupada)....	68
Tabla 9 Correlación: Comunicación ascendente y gestión administrativa (agrupada).....	68
Tabla 10 Correlación: Comunicación horizontal y gestión administrativa (agrupada)	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Nnnnn.....	31
Figura 2 Recursos físicos para la comunicación	37
Figura 3 Políticas de comunicación	38
Figura 4 Aspectos interpersonales	39
Figura 5 Naturaleza de la información.....	40
Figura 6 Recursos físicos para la comunicación	41
Figura 7 Políticas de comunicación	42
Figura 8 Aspectos interpersonales	43
Figura 9 Naturaleza de la información.....	44
Figura 10 Recursos físicos para la comunicación	45
Figura 11 Políticas de comunicación	46
Figura 12 Aspectos interpersonales	47
Figura 13 Naturaleza de la información.....	47
Figura 14 Metas, Programas, Objetivos.....	48
Figura 15 Estructura de la organización	49
Figura 16 Instrumentos de gestión.....	50
Figura 17 Estructura de las relaciones	51
Figura 18 Liderazgo.....	52
Figura 19 Relaciones interpersonales	53
Figura 20 Trabajo en equipo	53
Figura 21 Estándares de desempeño.....	54
Figura 22 Medición de los resultados	55
Figura 23 Medidas correctivas	56
Figura 24 Resultados de la Comunicación Interna agrupada.....	57

Figura 25 Resultados de la Comunicación Interna agrupada	58
Figura 26 Resultados de la gestión administrativa (agrupada).....	59
Figura 27 Resultados de las dimensiones gestión administrativa (agrupada).....	60

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general analizar la relación de la comunicación interna con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, se desarrolló adoptando un un diseño no experimental, de corte transeccional, con un nivel correlacional, se realizó considerando un total de 30 trabajadores, utilizándose como instrumento el cuestionario, con escala ordinal. Los resultados descriptivos muestran que la comunicación interna en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación tiene una percepción favorable con una mayoría (50%) calificándola como buena, sin embargo, el 46,7% la evalúa como regular, asimismo la gestión administrativa también es mayoritariamente favorable, con un 48% calificándola como buena no obstante, el 46,7% la evalúa como regular, los resultados inferenciales evidencian un coeficiente de correlación estadística Rho de 0,571, por lo que se concluye que existe una relación directa con una asociación moderada entre la comunicación interna y la gestión administrativa, a nivel de dimensiones existe una correlación moderada alta entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa ($Rho = 0,643$) y la comunicación horizontal, aunque significativa, presenta una asociación débil ($Rho = 0,338$).

Palabras clave: Comunicación interna, comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal, gestión administrativa

ABSTRACT

The general objective of the research was to analyze the relationship between internal communication and administrative management in the General Directorate of Monitoring and Evaluation, of the Ministry of Development and Social Inclusion Lima, it was developed adopting a non-experimental, cross-sectional design, with a correlational level, it was carried out considering a total of 30 workers, the questionnaire was used as an instrument, with an ordinal scale. The descriptive results show that internal communication in the General Directorate of Monitoring and Evaluation has a favorable perception with a majority (50%) rating it as good, however, 46.7% evaluate it as regular, likewise the administrative management is also mostly favorable, with 48% rating it as good, however, 46.7% evaluate it as regular, the inferential results show a statistical correlation coefficient Rho of 0.571, so it is concluded that there is a direct relationship with a moderate association between internal communication and administrative management, at the level of dimensions there is a high moderate correlation between bottom-up communication and administrative management (Rho = 0.643) and horizontal communication, although significant, it has a weak association (Rho = 0.338).

Keywords: Internal communication, top-down communication, bottom-up communication, horizontal communication, administrative management

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Contextualización

En los últimos años, el Perú ha experimentado una transformación en los regímenes laborales del sector público. En este contexto, la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR viene implementando un modelo de gestión del rendimiento en las entidades públicas, con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios brindados a la ciudadanía. Desde 2018, SERVIR ha venido implementando de forma progresiva el modelo de gestión del rendimiento en entidades públicas del gobierno nacional, regional y local; y para el año 2022, más de 200 instituciones habían recibido asistencia técnica para su aplicación, abarcando aspectos como la formulación de metas y la evaluación del desempeño individual.

En diversas organizaciones, la comunicación interna y gestión administrativa es factor clave para garantizar la eficiencia, la productividad y el clima laboral. Sin embargo, en algunas ocasiones no se desarrollan de manera óptima, lo que puede generar desafíos significativos. En este contexto, en el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, se observa una deficiencia en la fluidez y efectividad de la comunicación interna entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que ocasiona falta de alineación en los objetivos, desmotivación. Además, la gestión administrativa no parece estar lo suficientemente estructurada debido a que carece de procesos estandarizados, una planificación estratégica claramente articulada con los objetivos operativos, y mecanismos efectivos de seguimiento, ya que las decisiones no son tomadas de manera eficiente, los procesos administrativos son lentos y la retroalimentación no es la adecuada entre las áreas

involucradas. Esto impacta negativamente en la productividad, la toma de decisiones y el clima laboral.

1.1.2 Descripción del problema

La comunicación Interna en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, actualmente se encuentra en un punto de transición; en el cual trata de mantener una comunicación asertiva con sus trabajadores a través de la Planificación y Organización, lo cual en el proceso de Dirección y Control aún no logra encaminar con los objetivos porque en los procesos organizacionales como el nivel de comunicación es aún deficiente para los trabajadores. Una de las razones sería el clima organizacional y la motivación; las cuales se evaluaron en el estudio.

En la Dirección General de Seguimiento y Evaluación se evidencia deficiencias en la comunicación de los jefes hacia los trabajadores del mismo modo falla la comunicación de los trabajadores hacia los jefes de otro lado también se evidencia que existen algunas falencias en la comunicación entre trabajadores de esta y otras áreas, lo que genera una baja motivación los trabajadores qué podría estar afectando al desarrollo de sus funciones.

El problema identificado radica en las deficiencias de comunicación dentro de la organización, que afectan tanto las relaciones horizontales como las verticales.

Existen deficiencias en la comunicación horizontal, se dificulta la coordinación, la colaboración y el intercambio de información relevante entre las distintas áreas o departamentos del mismo nivel y entre los trabajadores de la misma área o departamento. Estas deficiencias comunicativas no solo generan malentendidos y fricciones internas, sino que, aún peor, pueden afectar negativamente la motivación de los trabajadores, quienes podrían sentirse desconectados de sus equipos o poco valorados en sus aportaciones.

Por otro lado, cuando hay brechas en la comunicación vertical se dificulta la comunicación de los jefes hacia los trabajadores, desde los niveles superiores hacia los

niveles inferiores de la jerarquía organizacional, lo que tiende a generar incertidumbre en los empleados sobre lo que se espera de ellos, así como los objetivos y las políticas. De igual manera, a los trabajadores les resulta difícil expresar sus preocupaciones, sugerencias o necesidades hacia sus superiores, obstaculizando el flujo de la información desde los niveles inferiores hacia los superiores.

En conjunto, todos estos problemas de comunicación pueden estar debilitando la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y el clima laboral, comprometiendo el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

1.1.3 Formulación del problema

Pregunta general. ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023?

Preguntas auxiliares

a. ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023?

b. ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023?

c. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023?

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación teórico - científica

Se utiliza el método científico hipotético – deductivo que intentara dar respuesta a los distintos problemas que se plantea la hipótesis que se toman en el estudio de la Comunicación Interna y Gestión Administrativa. Este trabajo permite mostrar la relación que existe entre estas dos variables y mejorar en la gestión pública, así como profundizar los conocimientos teóricos sobre los procesos de la Gestión Administrativa. Además, es una guía para trabajos similares que se desarrollen en la línea de investigación, debido a la replicabilidad metodológica.

1.2.2 Justificación técnica-práctica

Los resultados de la investigación evidencian que la comunicación interna se relaciona con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, asimismo detecta las debilidades, y el origen de las mismas, para que la Dirección pueda desarrollar soluciones para optimizar la gestión administrativa, tomando como base los lineamientos generales de mejora propuestos como resultados de la investigación.

1.2.3 Justificación institucional y personal

La investigación ayuda a incrementar la visión de la comunicación interna y su relación con la gestión administrativa, para que de esta manera se pueda dar la importancia debida y poder causar un efecto dominó con las demás áreas de la institución. Además, permitirá al investigador mejorar el desarrollo profesional y académica.

1.3 Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

La investigación se desarrolló en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, la cual se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro, ciudad de Lima.

Delimitación temporal

La investigación se desarrolló durante el año 2023.

Delimitación Conceptual

La investigación se centró en el estudio de la comunicación interna, teniendo en cuenta la comunicación horizontal y la comunicación vertical (descendente y ascendente), asimismo la gestión administrativa fue abordada considerando las funciones de planificación, dirección, organización y control.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Analizar la relación de la comunicación interna con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023

1.5.2 Objetivos específicos

a. Determinar la relación entre la comunicación descendente y la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

b. Determinar la relación entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

c. Determinar la relación entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación o marco referencial

2.1.1. Internacionales

Charris y Manjarrés (2022), en su investigación *Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas* tuvo como objetivo diseñar una propuesta de gestión estratégica que fundamentada en la comunicación organizacional, contribuya al fortalecimiento de los procesos de gestión directiva de instituciones educativas; de acuerdo con el marco metodológico, el estudio fue de carácter mixto. La recolección de información se hizo a través de técnicas como el análisis de contenido y la entrevista. Entre los principales resultados destacan que la comunicación representa una variable clave que dinamiza los perfiles de actuación del gerente educativo, por tanto, debe fortalecerse desde la implementación de estrategias de gestión. Dentro de las características percibidas de las unidades de análisis del proceso de comunicación organizacional en el contexto del PEI, se puede decir que la institución no maneja una comunicación efectiva ni efectista, generando con ello afectaciones en las relaciones personales e interdepartamentales, por tal la cultura comunicacional no posee herramientas de divulgación ni de socialización, generando barreras para el desarrollo de la integración escolar y extraescolar, poco cumplimiento de normas y políticas institucionales, planeación y ejecución de acciones así como poca participación en la autoevaluación y mejoramiento institucional. Concluye en la necesidad de implementar la propuesta resultante de la investigación denominada: Estrategia de comunicación organizacional para el fortalecimiento de la gestión directiva "Una escuela para todos".

Peraza (2018), presenta su tesis titulada *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED,*

busco evaluar la percepción de docentes, directivos docentes y administrativos sobre la comunicación en la institución. Se utilizó la encuesta, la entrevista en la fase diagnóstica y el taller con el focus group como mecanismos de validación de la propuesta con la población a impactar que estaba conformada por 34 docentes, la investigación se fundamentó en enfoque cualitativo. Concluye que (1) fue posible establecer las dificultades en torno a la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED, evidenciándose que en la institución no se trasmite correcta y pertinentemente la información, no hay liderazgo claro sobre la comunicación, se presenta una gran fragmentación de la comunicación, no hay forma de transmitir información inmediata o urgente y se presenta una alta informalidad en el manejo de la comunicación. (2) que el sistema de gestión comunicacional del colegio Class IED, se convirtió en una propuesta, para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal de la institución educativa; que permitió a la institución pensar en la comunicación de una forma más estructurada al plantear distintos componentes que puestos en marcha conjuntamente, pueden incidir positivamente en los procesos de gestión educativa al interior del colegio.

Daza (2021), presenta su investigación *Propuesta de gestión utilizando el tic para mejorar la comunicación interna entre docentes, estudiantes y el área administrativa de instituciones educativas*. El propósito de la investigación fue presentar a la institución educativa Puerto Bocas, una estrategia para mejorar la comunicación entre los diferentes roles de los integrantes del ecosistema educativo de bachillerato, como situación problema identificada, que conlleve a fortalecer la calidad de la educación ofertada, y por ende el mejoramiento del bienestar institucional en general. La metodología, que desarrollo fue investigación de tipo cualitativo y enfoque de investigación acción participación (IAP) de tipo exploratorio descriptivo, dada su congruencia con los objetivos de investigación propuestos. En esta propuesta, por tratarse de una investigación en específica, se abordarán

fuentes primarias y secundarias, en el caso de las fuentes primarias se utilizó la encuesta con preguntas cerradas y las visitas al sitio, puntualmente, a la I.E Puerto Bocas, y a través de las fuentes secundarias, se tomaran aquellas referencias de investigación que han sido exitosas en el uso de las TIC en comunidades educativas rurales y se escogerán aquellas herramientas que de acuerdo a la necesidad puntual de la I.E Puerto Bocas, se puede acoplar para mejorar la comunicación con las personas involucradas. Con una muestra de 30 estudiantes de bachillerato, o 1 rectora, 1 coordinador y 2 docentes, licenciados en diversas áreas del conocimiento. Como análisis de datos se determinaron las falencias de los procesos de comunicación que actualmente se presentan entre docentes, estudiantes y el personal del área administrativa de la sección de bachillerato de la institución; se identificaron las formas deseadas de comunicación, se propuso una estrategia de gestión hacia la comunicación asertiva, utilizando las tecnologías de la información y comunicación (TIC); y finalmente se identificó el desarrollo e implementación de una aplicación web que permita mejorar las relaciones intra e interpersonales en el plantel.

2.1.2. Nacionales

Pérez (2022) llevo a cabo la investigación “Comunicación organizacional interna y gestión administrativa en la municipalidad del distrito de Pichari - provincia La Convención, Cusco 2021. La investigación tuvo como propósito general examinar la relación entre la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa en la municipalidad del distrito de Pichari, provincia La Convención, Cusco, durante el año 2021. Para cumplir con este objetivo, se llevó a cabo un estudio transversal con un enfoque descriptivo y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 76 colaboradores de la institución, y se emplearon dos cuestionarios tipo Likert, uno para cada variable. La variable de comunicación organizacional interna se desglosó en cinco dimensiones: comunicación formal, comunicación informal, comunicación descendente, comunicación

ascendente y comunicación horizontal. Por su parte, la variable de gestión administrativa se dividió en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control. Los resultados mostraron una correlación directa significativa entre la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa, con un coeficiente de Tau_b de Kendall de 0,858 y un valor p de 0,000 ($p < 0,05$). Asimismo, se identificó una correlación directa significativa entre cada una de las cinco dimensiones de la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa, con coeficientes de Tau_b de Kendall que oscilaron entre 0,833 y 0,845.

Pumacayo (2023) desarrolló la investigación “Gestión administrativa y comunicación interna del personal de salud de un centro regional de telemedicina, Arequipa”. El objetivo general de esta investigación fue determinar la relación entre el nivel de gestión administrativa y el nivel de comunicación interna en un Centro Regional de Telemedicina en Arequipa. Para ello, se llevó a cabo un estudio de tipo aplicado, descriptivo correlacional, con un diseño no experimental, enfoque cuantitativo y alcance transeccional. El instrumento utilizado fue la encuesta, aplicada a 21 colaboradores de la institución en estudio. Se empleó el estadístico de correlación de Pearson, Los resultados evidenciaron un coeficiente de 0.743 y un valor p de 0.000, lo cual, al ser menor a 0.05, lo que indica una correlación muy significativa y directa entre Gestión administrativa y comunicación interna. en consecuencia, se concluyó que la hipótesis general fue aceptada.

Huamán (2019) en la discusión de su estudio Comunicación organizacional interna y su relación con la gestión administrativa de la Institución Educativa 1226 Sol de Vitarte del distrito de Ate – Lima 2019; El objetivo de investigación fue determinar de qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con la gestión administrativa. El tipo de estudio fue sustantivo, correlacional y descriptivo, se trabajó con una muestra de 97 profesores según la ecuación muestral y se les aplicó el instrumento cuestionario. Sus

resultados evidenciaron Los resultados indican que el 11.34% de los docentes perciben un nivel bueno, un 71.13% un nivel regular y un 17.53% un nivel malo con respecto a la comunicación organizacional interna. Además, el 11.34% de los docentes perciben un nivel eficiente con respecto a la gestión administrativa, un 73.20% un nivel regular y un 15.46% un nivel deficiente. Concluye que existe relación directa entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa en la Institución Educativa 1226 Sol de Vitarte del distrito de Ate, y corresponde a una correlación positiva moderada según la correlación de Spearman de 0.478.

Niño (2019) sustentó su tesis titulada *Comunicación Interna y la Gestión Administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Publico “Trujillo” Trujillo-La Libertad-2019*; cuyo objetivo principal es determinar la influencia que existe entre la Comunicación Interna y la Gestión Administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Estatal Publico “Trujillo”. El tipo de investigación fue no experimental de diseño correlacional, la técnica utilizada fue la encuesta; utilizándose como instrumentos el cuestionario, La muestra estuvo conformada por 31 trabajadores del Instituto. Como resultado se obtuvo que el 54.8 % considera que en el Instituto posee un nivel medio de comunicación y el 51.6 % considera que de desarrolla una alta gestión eficaz. Finalmente concluye que si existe relación negativa y moderada entre Comunicación Interna y la Gestión Administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Publico “Trujillo” Trujillo – 2019.

Tenorio (2022) en su tesis titulada *Propuesta de Gestión Administrativa para mejorar la Comunicación Interna en los docentes de una unidad educativa Ecuador*; cuyo objetivo principal es diseñar una propuesta de gestión administrativa para mejorar la comunicación interna en los docentes de una Unidad Educativa Ecuador, 2022. El estudio fue de tipo de investigación básica donde se realizó un análisis descriptivo conceptual de

las variables de estudio, además el diseño es no experimental, descriptivo, propositivo, para la recolección de los datos se empleó como técnica el cuestionario, La muestra del estudio estuvo compuesta por 43 docentes. El estudio concluye que las variables de estudio son relacionables entre sí razón por lo cual se realizó una propuesta que mejore la gestión administración a través de la eficacia de un modelo de comunicación interna que ayude a mejorar el clima organizacional y dinamice los procesos de planeación, organización, dirección y control administrativos.

Orbegoso (2018) sustentó su tesis titulada *Comunicación Interna y Percepción de la Organización de los Trabajadores de una Universidad Pública De Huánuco, 2018*, cuyo objetivo principal fue determinar de qué manera la comunicación organizacional interna se relaciona con la gestión administrativa. El tipo de estudio fue sustantivo, correlacional y descriptivo, la técnica utilizada fue la encuesta; utilizándose como instrumentos el cuestionario, Se tuvo una muestra de 160 personas. Las conclusiones más importantes detectadas del análisis estadístico es la importancia que tienen los procesos comunicacionales para los colaboradores internos, por ello que la percepción de la organización es positiva. Sin embargo, se afirma que es necesario corregir y/o mejorar los procesos de comunicación tanto hacia dentro como afuera de la Institución.

2.1.3. Regional o local

Urrunaga et al. (2020) sustentó su tesis titulada *Relación de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía y Minas (DREM) – Cajamarca en el periodo – 2019*. tuvo como objetivo determinar la relación de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía y Minas de Cajamarca (DREM), 2019. La recolección de datos se obtuvo a través de dos encuestas por cuestionario con 17 ítems cada uno; y luego se midió su confiabilidad. Se aplicó los cuestionarios a 25 colaboradores

de la institución. El procesamiento de datos se hizo uso de análisis estadístico de correlación Pearson. Finalmente, los resultados obtenidos concluyen que existe una relación positiva moderada entre la gestión administrativa y el desempeño laboral en la Dirección Regional de Energía y Minas - DREM; según coeficiente de correlación de Pearson 0.495. Además, el 52% de las personas encuestadas manifiesta que, en su centro de labores, casi siempre la gestión administrativa tiene relación con el desempeño laboral.

2.2 Marco doctrinal (Bases teóricas)

2.2.1 Comunicación Interna

Teoría de la Comunicación Organizacional de Redding (1937). La teoría de Redding se sustenta en tres principios fundamentales: (1) Que la comunicación es una función esencial en cualquier organización, vital para su existencia y eficiencia. (2) Subrayó la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral, en este sentido la calidad de la comunicación influye directamente en la moral, satisfacción y productividad de los empleados (3) enfatizó la importancia de la transparencia en la comunicación y la necesidad de que exista una retroalimentación constante entre todos los niveles de la organización.

En este contexto, esta teoría contribuye a entender la comunicación descendente, que fluye desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizacional, facilitando la transmisión de instrucciones, políticas y retroalimentación. También permite analizar la comunicación ascendente, que se refiere al flujo de información desde los niveles inferiores hacia los superiores, proporcionando un canal para la expresión de ideas, inquietudes y sugerencias por parte de los empleados.

Asimismo, ofrece una perspectiva para comprender la comunicación horizontal, que se desarrolla entre pares o departamentos que operan en un mismo nivel jerárquico,

favoreciendo la colaboración, la coordinación y el intercambio de información dentro de la organización.

Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1933). La teoría de las relaciones humanas, propuestas por Mayo en 1933, se enfoca en la relevancia de los aspectos sociales y humanos dentro de las organizaciones. Estas surgieron como una respuesta a las teorías clásicas de la administración, que consideraban a los trabajadores como meros engranajes en una máquina.

Principios fundamentales

Énfasis en el Individuo: Se resalta la importancia de reconocer las necesidades y deseos personales de los trabajadores, entendiendo que cada individuo es único y posee motivaciones distintas.

Relaciones Interpersonales Clave: El entorno social y las relaciones entre los empleados se consideran factores cruciales para la satisfacción y productividad, ya que tienen un impacto directo en estos aspectos.

Ambiente Laboral Positivo: Un ambiente de trabajo saludable y de apoyo contribuye significativamente al rendimiento y bienestar de los empleados.

Participación y Autonomía: Promover la participación activa y la autonomía de los trabajadores incrementa su compromiso y satisfacción.

Motivación y Bienestar: La motivación y el bienestar emocional de los empleados son fundamentales para el éxito de la organización.

Esta teoría, aplicada a la gestión administrativa, reconoce que las personas son el recurso más valioso de una organización. Al enfocarse en las relaciones interpersonales, fomenta una comunicación y colaboración más efectiva dentro de la empresa. Además, promover la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y otorgarles autonomía en su trabajo impulsa estilos de liderazgo más democráticos y participativos.

2.2.2 Gestión Administrativa

Teoría Neoclásica de la Administración de Fayol (1987)

La teoría neoclásica de la administración, desarrollada por Henri Fayol (1987), se centra en la eficiencia y la efectividad en la gestión de organizaciones. Fayol propuso que las organizaciones deben ser vistas como sistemas complejos que requieren una estructura clara y principios administrativos sólidos para funcionar de manera óptima.

Fayol propuso que la administración podía dividirse en cinco funciones principales: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos principios se alinean perfectamente con las etapas mencionadas:

Planificación: Establecer objetivos y desarrollar estrategias para alcanzarlos.

Organización: Definir la estructura de la organización y asignar recursos.

Dirección: Liderar y motivar a los empleados para ejecutar los planes.

Control: Supervisar y evaluar el progreso para asegurar que los objetivos se cumplan.

La teoría Neoclásica de la Administración de Fayol es fundamental para entender la gestión administrativa, ya que propone un enfoque estructurado que divide la administración en cinco funciones esenciales: planificación, organización, dirección, coordinación y control.

2.3 Marco conceptual

2.3.1 Comunicación Interna

Según Ivancevich et al. (2006), es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. El emisor trata de establecer algo en común con un receptor. Así, podemos definir comunicación como la transmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes.

Por su parte Chiavenato (2011) destaca que la organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas asimismo señala que la organización debe mantener un diálogo permanente y abierto con los líderes sindicales.

El diseño de una organización debe prever la comunicación principalmente en tres direcciones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal., que se presentan a continuación, según Chiavenato (2011)

Comunicación descendente. “Son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización.” (p.321). Chiavenato menciona que el administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes en el proceso administrativo de planificación y dirección abarca 3 actividades clave:

a) Definición de objetivos y estrategias. La comunicación presenta directrices a los niveles más bajos de la organización.

b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad. Son indicaciones sobre cómo se debe hacer el trabajo y cómo relacionarlo con otras actividades de la organización.

c) Prácticas y procedimientos. Son mensajes que definen políticas, reglas y reglamentos.

d) Realimentación sobre el desempeño. Son mensajes que indican la evaluación sobre el desempeño de una persona.

e) Adoctrinamiento. Son mensajes destinados a motivar a las personas a adoptar los valores culturales de la organización, asumir su misión y visión y a participar en ceremonias especiales.

Comunicación ascendente. “Son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional” (p.322) Hay cuatro tipos de información ascendente:

a) Problemas y excepciones. Son mensajes que describen desviaciones o anomalías en el desempeño rutinario y normal, y buscan llamar la atención de la directiva.

b) Sugerencias para mejorar. Son mensajes con ideas para mejorar los procedimientos relacionados con las tareas para aumentar la calidad y la eficiencia.

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

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

Comunicación horizontal. “Es el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización.

Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.” (p.323) Existen tres categorías de comunicación:

a) Solución de problemas intradepartamentales. Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

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

c) Asesoría del staff para los departamentos de línea. Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

Para Chiavenato (2009) El modelo del proceso de comunicación más utilizado proviene del trabajo de los investigadores Shannon y Weaver y del de Schramm, quienes se enfocaron en describir un modelo general de comunicación que fuese útil en todas las situaciones. Según ellos, la comunicación es un proceso que sigue un flujo bien definido. Los problemas de comunicación se presentan cuando hay desviaciones u obstáculos.

2.3.1 Elementos de la comunicación

Recursos físicos de comunicación. Según Chiavenato (2013) abarcan los medios y canales que permiten la transmisión de información. Esto incluye infraestructuras tecnológicas, como computadoras, teléfonos y redes, además de espacios físicos donde se puede llevar a cabo la comunicación, como oficinas y salas de reuniones.

Por otro lado, Wayne (2010) resalta la importancia de disponer de recursos físicos apropiados para mejorar la comunicación dentro de una organización. Esto abarca tecnología, infraestructura y herramientas que aseguren una comunicación eficiente y efectiva.

Políticas de comunicación. Según Chiavenato (2013) desempeñan un papel clave al establecer pautas claras sobre cómo debe compartirse la información dentro de una

organización. Estas políticas contribuyen a que la comunicación sea eficiente, efectiva y esté en línea con los objetivos organizacionales.

De manera similar, Wayne (2010) destaca la relevancia de implementar políticas de comunicación consistentes y bien definidas. Estas políticas facilitan el flujo adecuado y eficiente de información entre los distintos niveles y departamentos de la organización.

Aspectos interpersonales. destaca que las relaciones entre los miembros de una organización son fundamentales para garantizar una comunicación efectiva. Elementos como la empatía, la escucha activa y la capacidad de adaptarse resultan esenciales para lograr una interacción interpersonal exitosa.

Por su parte, Wayne (2010) pone de relieve la importancia de las habilidades interpersonales en la gestión de recursos humanos. La habilidad para comunicarse de manera eficaz, resolver conflictos y trabajar en equipo es crucial para alcanzar el éxito organizacional.

Naturaleza de la información. En palabras de Chiavenato (2013) dentro de cualquier organización, contar con información clara, precisa y relevante no es solo importante, es imprescindible. Este recurso actúa como el motor que impulsa decisiones bien fundamentadas y orientadas a alcanzar los objetivos. Cuando se maneja adecuadamente, se evita caer en malentendidos o distorsiones que puedan desviar el rumbo.

Por su parte, Wayne (2010) destaca que la información es un pilar fundamental en la gestión de recursos humanos. Disponer de datos precisos y oportunos no solo facilita el proceso de toma de decisiones, sino que también asegura que estas sean informadas y efectivas.

2.3.2 Gestión Administrativa

Según Stoner et al. (1996) Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido objeto de cierto escrutinio, sigue siendo, en términos generales, ampliamente aceptado. En esencia, la administración se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como el uso de los recursos organizacionales, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Según Chiavenato, (2006) la administración es un fenómeno universal en el mundo moderno. Cada organización debe alcanzar objetivos en un ambiente de competencia acérrima, debe tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos determinados, conseguir y asignar recursos, etc. Las distintas actividades administrativas que llevan a cabo los diversos administradores, orientadas a áreas y problemas específicos, deben ejecutarse y coordinarse de forma integrada y unificada para garantizar la coherencia y eficacia dentro de cada organización o empresa.

El proceso general de la administración se considera como base para operacionalizar la gestión administrativa en dimensiones, cuyos aspectos teóricos, se exponen a continuación:

Planificación. Según Koontz et al. (2008) planear incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, En otras

palabras, planificar implica seleccionar proyectos de acción futura entre diversas alternativas. Los planes pueden abarcar desde propósitos y objetivos generales hasta acciones muy específicas, como solicitar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento o contratar y capacitar personal para una línea de ensamblaje. No existe un plan verdadero hasta que se tome una decisión, el compromiso de recursos humanos o materiales. Antes de tomar una decisión, todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; no hay un plan real.

Por su parte Chiavenato (2008) enfatiza la importancia de la planificación para el logro de los objetivos organizacionales. Señala que la planificación es un proceso fundamental que implica anticipar y establecer objetivos, determinar las acciones necesarias para alcanzarlos y asignar los recursos adecuados.

Organización. Según Koontz et al. (2008) las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar una meta deben tener roles que desempeñar, tal como los papeles que los actores desempeñan en una obra, ya sea que ellos mismos los desarrollen, sean accidentales o fortuitos, o definidos y estructurados por alguien que quiere asegurarse de que contribuyen de manera específica al esfuerzo del grupo. El concepto de rol supone que las acciones de las personas están orientadas a un propósito u objetivos definidos. Esto implica que comprenden cómo su labor contribuye al esfuerzo colectivo y cuentan con la autoridad, las herramientas y la información necesarias para llevar a cabo su tarea de manera efectiva. Todos podrían hacer lo que quieran, pero la actividad ciertamente sería más efectiva y algunas tareas no quedarían pendientes si se asignan una o dos personas a reunir leña para la fogata, otras a la tarea de conseguir agua, una más a encender el fuego, varias a cocinar, etcétera.

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que incluye el establecimiento de una estructura intencional de roles para que las personas desempeñen

en una organización. Es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr metas son asignadas y, se espera, sean asignadas a las personas que mejor pueden realizarlas. La estructura de una organización es una herramienta administrativa diseñada para fomentar un entorno que potencie el desarrollo humano, y no un fin en sí misma. Esta estructura define tareas y roles, los cuales deben ser diseñados teniendo en cuenta las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Crear una estructura organizacional efectiva representa un desafío significativo para la gestión. Se enfrentan muchos problemas para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones, incluye definirlos tipos de trabajos que deben realizarse y encontrar a las personas que lo hagan.

Sobre la *estructura de la organización*, Chiavenato, (2007) señala que las organizaciones formales, como las burocracias, están estructuradas con reglas y jerarquías para alcanzar objetivos específicos. Estas estructuras buscan reducir la incertidumbre, aprovechar la especialización, facilitar la toma de decisiones e implementar las decisiones. Dentro de las organizaciones formales, los desafíos organizacionales tienen diversos alcances de acuerdo con su complejidad (tamaño y operaciones, coordinación entre sus partes, etc.).

Sobre la *estructura de las relaciones*, Chiavenato, menciona que la teoría estructuralista destaca la importancia de entender al "hombre organizacional", es decir, el individuo que desempeña múltiples roles en diversas organizaciones dentro de una sociedad. En este contexto, el hombre organizacional interactúa simultáneamente con varias estructuras organizativas, lo que exige un conjunto específico de características personales para su desempeño, tales como. flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, capacidad para posponer recompensas, deseo de realización.

Dirección. Según Koontz et al. (2008) dirigir es influenciar a las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; también tiene que ver predominantemente con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como su comportamiento individual y en grupo, que los gerentes efectivos también necesitan ser líderes efectivos. Ya que el liderazgo implica capacidad de seguimiento y que las personas tienden a seguir a aquellos que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir incluye motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Liderazgo. Wayne (2010) señala que el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.

Sostiene que:

Un líder es capaz de conseguir que otras personas lleven a cabo lo que él quiere que hagan. Los administradores deben influir sobre los miembros de la organización para que adopten los comportamientos necesarios para la implantación de estrategias. Los administradores de alto nivel que estén tratando de implantar una nueva estrategia quizá encuentren útil formar coaliciones y persuadir a los demás de que cooperen con el plan estratégico y su implantación. Recursos humanos debe asumir un papel de liderazgo al tratar con aspectos del elemento humano.

Básicamente, el liderazgo se usa para motivar a los empleados a que adopten comportamientos de apoyo y, cuando sea necesario, a que acepten los nuevos valores y actitudes requeridos. (p. 106)

Relaciones interpersonales. Según Chiavenato (2006), las relaciones interpersonales en una organización son importantes para el éxito y el bienestar de los empleados y la empresa, hace hincapié en la confianza mutua y la colaboración en que se basa estas relaciones se basan, más que en estructuras formales como los organigramas.

Chiavenato también destaca que las relaciones interpersonales efectivas son clave para crear un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sientan valorados y motivados. Esto implica la participación activa de todos los miembros de la organización, una comunicación abierta y transparente, así como un enfoque constructivo en la resolución de conflictos.

Por su parte Wayne (2010) sostiene que la comunicación efectiva es fundamental en cualquier organización porque esta facilita la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo. Wayne menciona como elementos clave para alcanzar una comunicación efectiva: claridad, escucha activa, empatía, retroalimentación, canales de comunicación.

Trabajo en equipo. Según Wayne (2010) la formación de equipos es un esfuerzo consciente para desarrollar grupos de trabajo eficaces y habilidades cooperativas a través de toda la organización. Ayuda a los miembros a diagnosticar los procesos de grupo y a idear soluciones para los problemas. Considera que la formación de equipos eficaces es una de las estrategias más eficientes para elevar la moral, fomentar la retención de empleados y aumentar la rentabilidad de una compañía. Los mismos principios se aplican, ya sea en el caso de un teniente liderando a sus tropas en combate o de ejecutivos colaborando con sus administradores. Un importante subproducto de la formación de equipos es que es una de las intervenciones más eficaces para el mejoramiento de la satisfacción de los empleados y de las actitudes relacionadas con el trabajo. Sin embargo, hay situaciones de trabajo que demandan la subordinación de la autonomía individual en

aras de la cooperación con un grupo. Todo indica que los equipos son superiores en el desempeño de muchas de las tareas que requieren las organizaciones. Los miembros de los equipos colaboran estrechamente para optimizar operaciones o productos, planificar y gestionar su trabajo, y resolver problemas cotidianos. En ocasiones, su participación se extiende a cuestiones más amplias que afectan a toda la compañía, como la calidad de los proveedores, la seguridad o la planificación estratégica del negocio.

Control. Según Koontz et al. (2008) controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los sucesos se conformen a los planes. Incluye medir el desempeño contra metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregir desviaciones. En suma, el control es esencial para garantizar el cumplimiento de los planes. Aunque la planificación debe preceder al control, los planes por sí solos no aseguran el éxito; su propósito es orientar a los gerentes en el uso eficiente de los recursos para alcanzar objetivos específicos. Posteriormente, las actividades se supervisan para verificar su alineación con dichos planes. El control se enfoca principalmente en medir el grado de logro, permiten medir y verificar si los planes están funcionando como se esperaba.

La función de control de la administración entraña los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño; (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Estándares de desempeño. Para Wayne (2010). La administración del desempeño (AD) es un proceso orientado hacia las metas y encaminado al aseguramiento de que los procesos organizacionales se realicen oportunamente para maximizar la productividad de los empleados, de los equipos y, en última instancia, de la organización. En este sentido, se sostiene que el control es un elemento clave para el éxito de la estrategia organizacional,

ya que implica tanto la medición como la mejora del valor de la fuerza de trabajo, asegurando que contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la actualidad, los sistemas de administración del desempeño son uno de los principales focos de atención de los negocios. Aunque cada función de RH contribuye a la administración del desempeño, la capacitación y la evaluación del desempeño tienen un papel significativo en el proceso. Mientras que la evaluación del desempeño tiene lugar una sola vez al año, la administración del desempeño es un proceso dinámico y continuo, Wayne señala que “Cada individuo dentro de la organización es una parte del sistema de administración del desempeño. Cada parte del sistema, como la capacitación, la evaluación y las recompensas, está integrado y vinculado con el propósito de una eficacia organizacional continua”. (p.238)

Medición de los resultados. Según Wayne (2010). La evaluación del desempeño (ED) es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición es la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua. La evaluación del desempeño es un componente clave en la administración del desempeño, ya que desempeña un papel crucial en su éxito. Aunque es solo una parte del proceso, su importancia radica en que refleja directamente el plan estratégico de la organización, alineando los objetivos individuales con las metas corporativas, “aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos”. (p.239)

Medidas correctivas. Según Wayne (2010)

Las escalas de calificación son una técnica de evaluación del desempeño que evalúa a los empleados de acuerdo con factores definidos. Al usar este enfoque, los evaluadores registran sus juicios acerca del desempeño sobre una escala, la cual incluye varias categorías, normalmente de cinco a siete, y está definida por adjetivos como sobresaliente, satisface las expectativas o necesita mejorar. Aunque los sistemas con frecuencia dan una calificación general, esta técnica permite por lo regular el uso de más de un criterio de desempeño. Una razón para la gran aceptación de la técnica de escalas de calificación es su sencillez, lo que permite hacer rápidas evaluaciones de muchos empleados. Cuando se cuantifican las calificaciones, facilita la comparación de los desempeños de los empleados. (p. 248)

2.4 Definición de términos básicos.

Desarrollo humano. Proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus ciudadanos a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias, y de la creación de un entorno en el que se respeten los derechos humanos de todos ellos.

Actitudes. Son predisposiciones personales para responder de manera positiva o negativa al ambiente.

Eficiencia. Significa hacer las cosas bien y de acuerdo con el método preestablecido. La eficiencia corresponde al 100% del tiempo estándar establecido por el estudio de los tiempos y movimientos.

Habilidad. Capacidad de transformar el conocimiento en acción y que resulta en un desempeño deseado.

Estandarización. Es la aplicación de normas fijas para homogeneizar ciclos de producción y así reducir los costos y aumentar la eficiencia.

Comportamiento organizacional. Es el estudio de la conducta de individuos y grupos en función del estilo administrativo adoptado por la organización.

División del trabajo. Sigue la distribución de tareas entre los individuos o grupos sociales, de acuerdo con la posición que cada uno de ellos ocupa en la estructura social y en las relaciones de propiedad. Cada persona o grupo se vuelve un especialista para realizar un tipo específico de actividad.

Motivación. Es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Comunicación. Es el proceso de transmitir datos o información a otra persona o entidad. En el fondo, la comunicación comparte significados.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO DE LAS HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

La comunicación interna se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

3.1.2 Hipótesis específicas

1. La comunicación descendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.
2. La comunicación ascendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.
3. La comunicación horizontal se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

3.2 Variables

Variable 1

Comunicación Interna

Variable 2

Gestión Administrativa

3.3 Operacionalización de los componentes de las Hipótesis

Tabla 1
Operacionalización de los componentes de las Hipótesis

Hipótesis	Definición conceptual de las variables	Definición operacional de las variables			Técnica - Instrumento
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
Hipótesis General La comunicación interna se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023	Ivancevich et al. (2006), señala que la comunicación es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. El emisor trata de establecer algo en común con un receptor. Así, tenemos que esta comunicación se da de manera descendente, ascendente y horizontal.	Comunicación Interna	Comunicación descendente	Recursos físicos de comunicación Políticas de comunicación Aspectos interpersonales Naturaleza de la información	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario y ficha electrónica de análisis de datos
			Comunicación ascendente	Recursos físicos de comunicación Políticas de comunicación Aspectos interpersonales Naturaleza de la información	
			Comunicación horizontal	Recursos físicos de comunicación Políticas de comunicación Aspectos interpersonales Naturaleza de la información	
		Gestión Administrativa	Planificación	Metas Programas Objetivos	
			Organización	Estructura de la organización Estructura de las relaciones	
			Dirección	Liderazgo Relaciones interpersonales Trabajo en equipo	
	Stoner et al. (1996) La administración se define como el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, así como el uso de los recursos organizacionales, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.	Control	Estándares de desempeño Medición de los resultados Medidas correctivas	Cuestionario y ficha electrónica de análisis de datos	

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1 Ubicación geográfica

El trabajo de investigación se realizó en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023, la misma que se encuentra ubicada en el distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima.

Figura 1

Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima



Nota. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midis/>

4.2 Diseño de la Investigación

La investigación, tuvo un diseño no experimental, de corte transeccional, asimismo fue de alcance correlacional.

El estudio no experimental es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)

En en este sentido se analizó la comunicación interna es la gestión administrativa sin ninguna intervención a propósito por parte del investigador, recopilando la información tal cual es percibida por los colaboradores de la institución.

Fue de corte transeccional por ser un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido, en este caso la dirección general de seguimiento y evaluación del ministerio de desarrollo e inclusión social durante el período 2023.

En la investigación se cuantifico la relación entre la comunicación interna en la gestión administrativa, ya terminándose el grado o fuerza de asociación, alcanzando un nivel investigativo relacional.

Los estudios relacionales se refieren a la investigación que se enfoca en explorar y comprender las relaciones entre diferentes variables o elementos dentro de un contexto específico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018)

4.3 Métodos de investigación

En la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Método hipotético – deductivo

Este método científico es un proceso que trata de resolver problemas proponiendo hipótesis y luego probándolas empíricamente. Si se encuentra que la hipótesis es incorrecta, se abandona o se revisa. Si la hipótesis resulta ser correcta, se considera corroborada.

Método analítico – sintético

El método analítico-sintético, en esta investigación, se utilizó de la siguiente manera:

En la etapa de *análisis* se identificaron los elementos clave de la comunicación interna (comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal) y los componentes de la gestión administrativa (planificación, organización, dirección, control). se

estudió cada elemento de manera independiente para comprender su naturaleza en la organización.

En la etapa de *síntesis* los datos obtenidos sobre la comunicación interna y la gestión administrativa se integraron para las valoraciones agrupadas a nivel de dimensiones y de variables, estableciéndose las relaciones estadísticas para finalmente compendiar la información para formular las conclusiones.

4.4 Población, muestra, unidad de análisis y unidades de observación

Población

La *población* fue el personal administrativo de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación quienes son un total de 30 trabajadores.

Muestra

No se estableció una *muestra* para la investigación, trabajándose con la población.

Unidad de análisis

Batthyán (2011) sostienen que al pasar del marco conceptual al marco operacional es preciso distinguir entre unidades de análisis y variable, las variables son características que se miden en (o se asignan a) las unidades. “La unidad de análisis es la respuesta a la pregunta: ¿de qué unidades habla la hipótesis o la pregunta de investigación? y las variables son la respuesta a la pregunta: ¿qué características se observan/analizan de las unidades?” (p. 65),

En este sentido se identificó como unidad de análisis a la dirección General de Seguimiento y Evaluación.

Unidad de observación

Batthyány Cabrera (2011) sostienen que la análisis y la unidad de observación pueden ser los mismos pero constituyéndose, en el segundo caso, en el “elemento de observación” que se necesitan para obtener la información sobre lo que se quiere conocer de la unidad de análisis.

Entonces, la unidad de observación en la investigación lo constituyó el trabajador de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación.

Tal como lo señala, además, Bryman (2016) las unidades de observación son aquellas entidades a través de las cuales se recolectan datos específicos. Puede tratarse de individuos, eventos o documentos, dependiendo de la estrategia de recopilación de información.

4.5 Técnica e instrumento de recopilación de información

Técnica que se empleó fue la encuesta y su instrumento el cuestionario, estructurado de acuerdo con los indicadores de las variables de la investigación, que fue dirigido al personal administrativo de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación. (véase apéndice A), asimismo se realizó la prueba de fiabilidad estadística del instrumento el cual demostró una alta fiabilidad (véase apéndice B)

4.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información

El análisis de información se hizo mediante técnicas computarizadas utilizándose la hoja de cálculo Excel y el programa estadístico SPSS25, para el análisis de la información recolectada, se tuvo en cuenta estadística descriptiva e inferencial. Los resultados se presentan en tablas y figuras debidamente codificadas. El análisis descriptivo agrupado por variable y dimensiones se realizó mediante frecuencias según escalas de baremos (véase apéndice C)

Para la estadística inferencial, por la decisión de correlacionar variables categóricas ordinales (agrupadas) no fue necesario realizar una prueba de normalidad, por lo tanto se utilizó estadística no paramétrica.

4.8 Matriz de consistencia metodológica

Tabla 2

Matriz de consistencia metodológica

Título: Comunicación interna y Gestión Administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023								
Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica - instrumento	Metodología	Población y muestra
Pregunta general ¿Cómo la comunicación interna se relaciona con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023?	Objetivo general Analizar la relación de la comunicación interna con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023	Hipótesis General La comunicación interna se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023	Comunicación Interna	Comunicación Descendente Comunicación Ascendente Comunicación Horizontal.	Recursos físicos de comunicación Políticas de comunicación Aspectos interpersonales Naturaleza de la información	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> ○ Investigación No Experimental, de corte Transversal, y por su alcance es correlacional. ○ Se utilizo el método hipotético – deductivo 	Población. 30 trabajadores de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, 2023. - Muestra. 30 trabajadores de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, 2023.-
Preguntas auxiliares	Objetivos específicos	Hipótesis Específicas			Metas Programas Objetivos	Técnica: Encuesta		
A. ¿Cómo se relaciona la comunicación descendente con la gestión administrativa en la Dirección General de	A. Determinar la relación entre la comunicación descendente y la gestión administrativa en la Dirección General de	A. La comunicación descendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección	Gestión Administrativa	Planificación Organización Dirección	Estructura de la organización Estructura de las relaciones Liderazgo	Instrumento: Cuestionario		

Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023?	Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023.	General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023.	Relaciones interpersonales Trabajo en equipo
B. ¿Cómo se relaciona la comunicación ascendente con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023?	B. Determinar la relación entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023.	B. La comunicación ascendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023	Estándares de desempeño Medición de los resultados Medidas correctivas
C. ¿Cómo se relaciona la comunicación horizontal con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023?	C. Determinar la relación existente entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023.	C. La comunicación horizontal se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social 2023	
Control			

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Presentación de resultados

Con el propósito de poder determinar la situación de la comunicación interna y gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e se elaboró una encuesta conformada por 30 preguntas con escala Likert

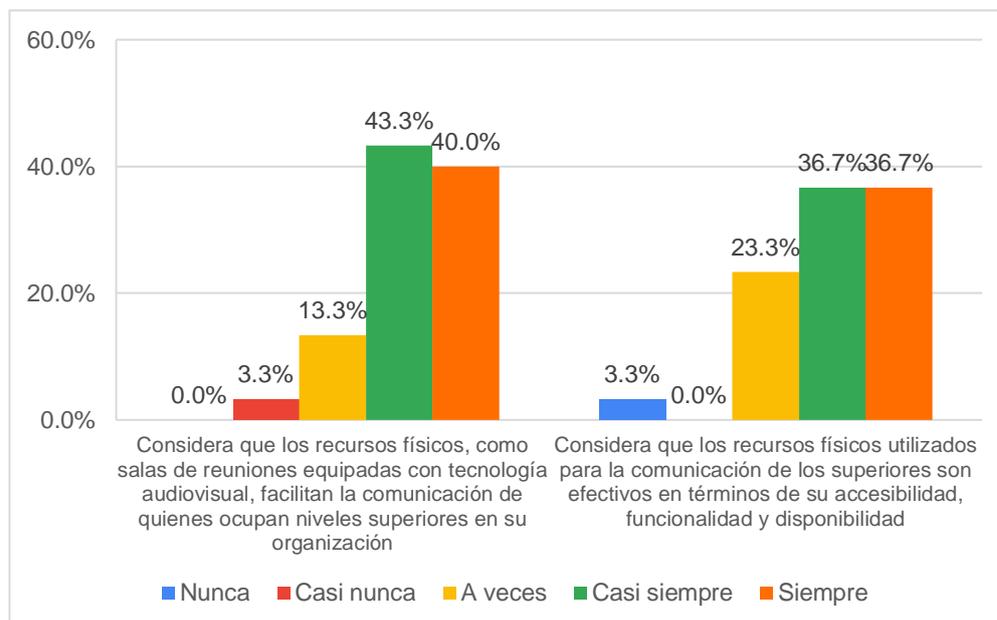
A continuación, se presenta las tablas y figuras estadísticas que nos da como resultado el sistema estadístico para ser analizados e interpretados por el investigador.

5.1.1 Comunicación interna

Comunicación descendente

Figura 2

Recursos físicos para la comunicación descendente



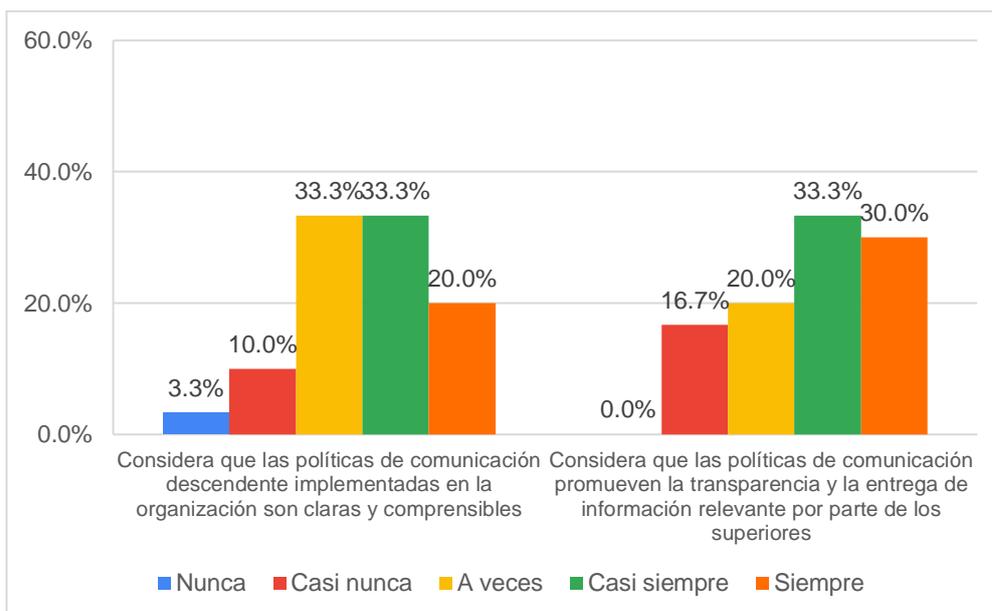
Tal como se muestra en la figura 2, el 43% de los encuestados indican que casi siempre los recursos físicos tales como sala de reuniones equipadas con tecnología audiovisual, facilitan la comunicación de quienes ocupan niveles superiores en la institución, así mismo, el 40% mencionó, que siempre. Estos resultados evidencian que la

mayoría percibe que los recursos físicos facilitan la comunicación. Sin embargo, aún algunos trabajadores consideran que eso no siempre sucede (13.3% a veces y 3.3% casi nunca).

De otro lado, el 36.7% considera que los recursos físicos utilizados para la comunicación de los superiores son efectivos en términos de su accesibilidad, funcionalidad y disponibilidad, Del mismo modo similar porcentaje (36.7) consideran que siempre. Es decir, la mayoría considera que los recursos físicos para la comunicación son accesibles, funcionales y disponibles; Sin embargo, el 23.3% considera que los recursos a veces son accesibles, funcionales o están disponibles.

Figura 3

Políticas de comunicación descendente



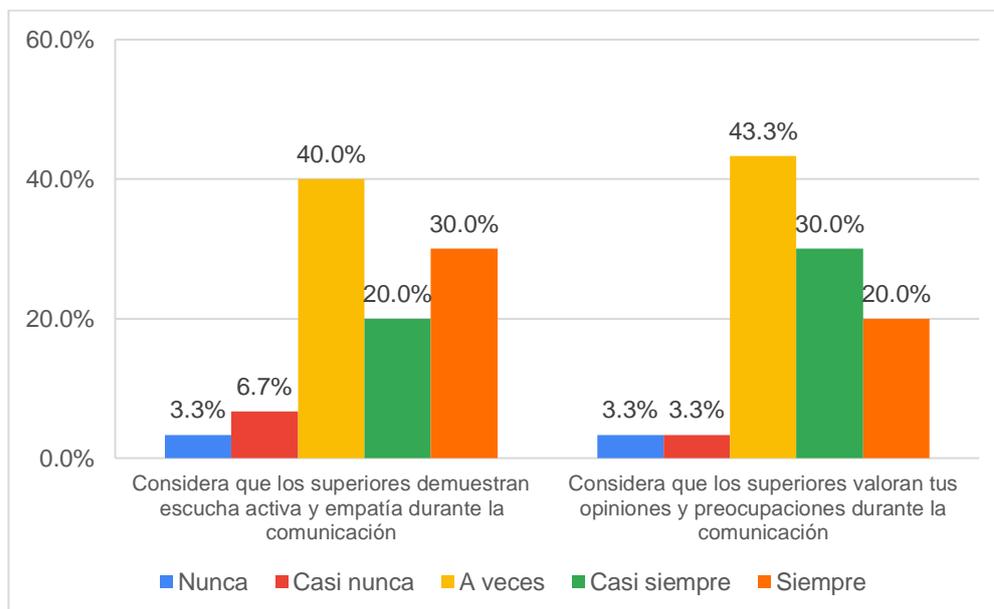
Tal como se muestra en la figura 3, el 33.3% de los encuestados indican que a veces y casi siempre las políticas de comunicación descendente implementadas en la organización son claras y comprensibles. Asimismo, el 20% considera que siempre las políticas de comunicación pueden mejorar significativamente la coherencia y la disciplina

dentro de la organización, asegurando que todos los empleados estén alineados con los objetivos organizacionales.

De otro lado, el 33.3% consideran que, casi siempre, las políticas de comunicación promueven la transparencia y la entrega de información relevante por parte de los superiores. De igual manera el 30% opino que, siempre, estos mensajes sean precisos, oportunos y bien estructurados; en esa misma línea el 20% valoro como a veces y el 16.7% considero que, nunca, las políticas de comunicación descendente los mensajes sean claros.

Figura 4

Aspectos interpersonales descendentes

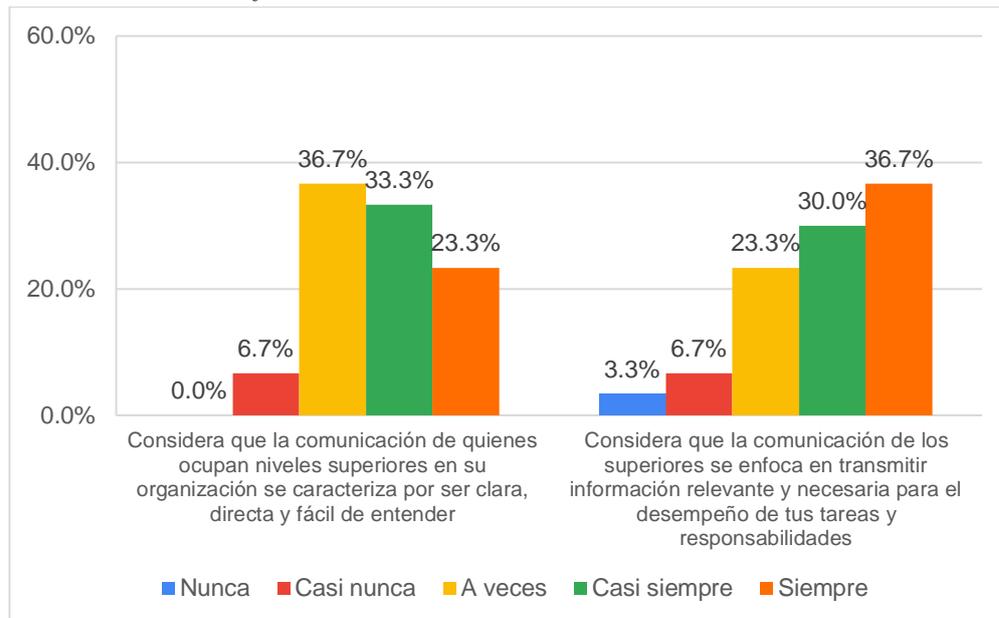


Tal como se muestra en la figura 4, el 40% de los encuestados indican que, a veces, los superiores demuestran escucha activa y empatía durante la comunicación; desde otra perspectiva el 30% sostuvo que, siempre, estos aspectos interpersonales son fundamentales para crear un ambiente laboral productivo y armonioso y en esa misma línea con un 20% se estimó que, casi siempre, estos aspectos fortalecen las relaciones laborales y aumentan la productividad en el lugar de trabajo.

Finalmente, el 43.3% considera que los superiores valoran sus opiniones y preocupaciones, además el 30% opina que casi siempre y con un 20% opino que siempre, los aspectos como la comunicación verbal y no verbal, escucha activa, empatía son esenciales para fomentar un entorno de trabajo saludable y eficiente.

Figura 5

Naturaleza de la información descendente



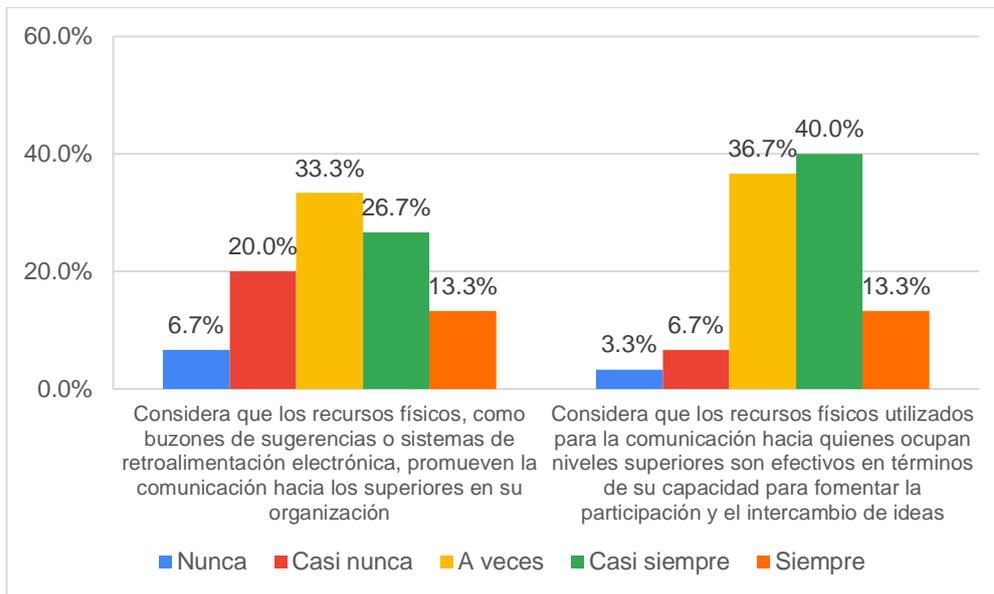
Tal como se muestra en la figura 5, el 36.7% de los encuestados indican que, a veces, la naturaleza de información se caracteriza por ser clara, directa y fácil de entender; desde otra perspectiva el 33.3% valoro que, casi siempre, estos aspectos ayudan a crear un ambiente de trabajo más eficiente y armonioso, finalmente el 23.3% considero que siempre la información fluye de manera efectiva y todos los miembros de la organización están bien informados y alineados con los objetivos comunes.

Por otra parte, el 36.7% considera que, siempre, los superiores se enfocan en transmitir la información relevante y necesaria para el desempeño de sus tareas y responsabilidades. Seguido a ello el 30% indico que, casi siempre, la comunicación es multifacética y esencial para el funcionamiento eficiente y con el 23.3% opino que, a veces, los superiores no se enfocan en transmitir una información oportuna.

Comunicación ascendente

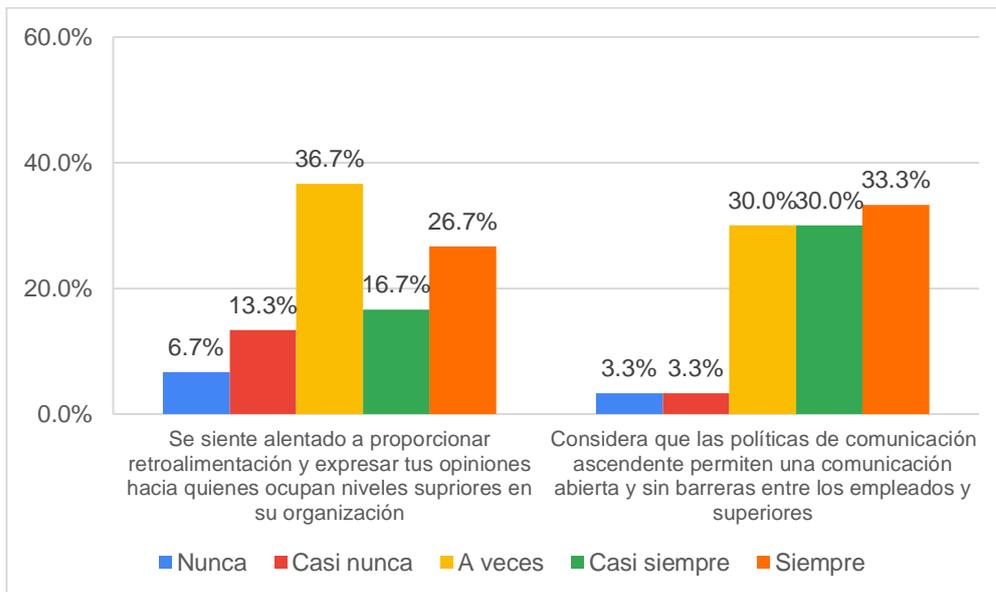
Figura 6

Recursos físicos para la comunicación ascendente



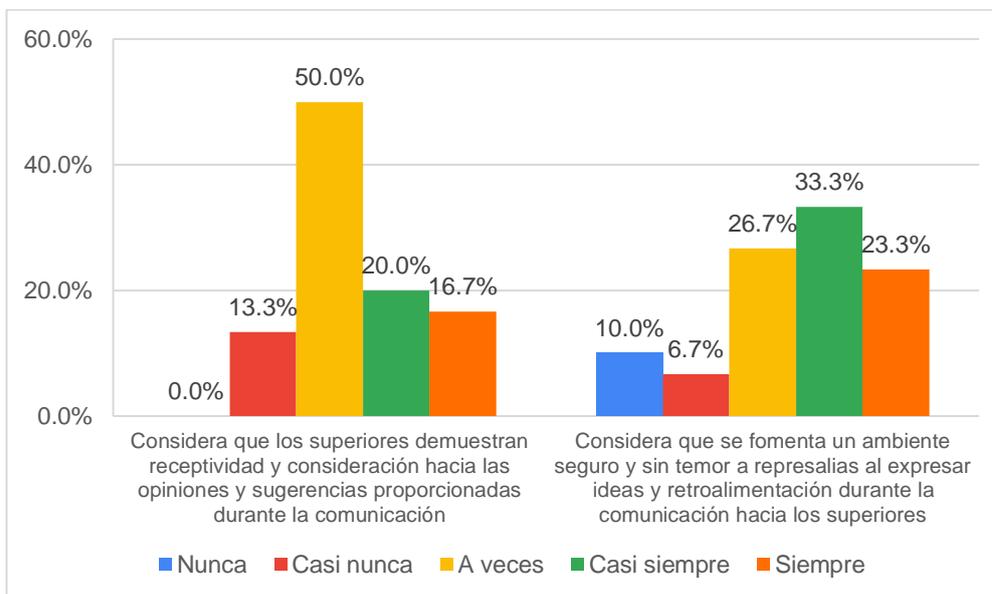
Tal como se muestra en la figura 6, el 33.3% de los encuestados indican que, a veces, los recursos físicos para la comunicación como buzones de sugerencias o sistemas de retroalimentación electrónicos promueven la comunicación hacia los superiores en su organización, por consiguiente, el 26.7% considera que, casi siempre, estos recursos facilitan el intercambio de información y mejoran la colaboración entre los empleados y finalmente un 20% señala que, casi nunca, se promueven los recursos físicos para mejorar la comunicación.

Por otro lado, el 40% considero que, casi siempre, los recursos físicos utilizados para la comunicación hacia quienes ocupan niveles superiores son efectivos para fomentar su participación y el intercambio de ideas.; de igual manera el 36.7% considero que a veces, ayudan a crear un entorno de trabajo más conectado y eficiente.

Figura 7*Políticas de comunicación ascendente*

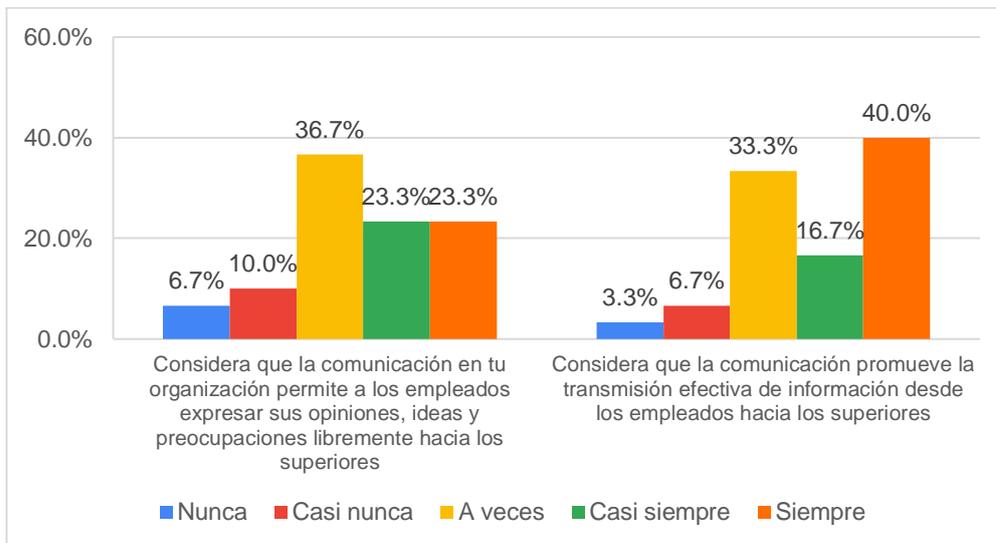
Tal como se muestra en la figura 7, el 36.7% de los encuestados indican que, a veces, los trabajadores se sienten alentados a proporcionar retroalimentación y expresar sus opiniones hacia quienes ocupan niveles superiores en su organización, desde otra perspectiva el 26.7% considero que, siempre, proporcionan retroalimentación hacia los cargos superiores.

Por otro lado, el 33% considera que, siempre, las políticas de la comunicación ascendente permiten una comunicación abierta y sin barreras entre los empleados y superiores; de manera que el 30% corrobora que, a veces y el 30% considero que, casi siempre las políticas ayudan a crear un entorno de trabajo más cohesivo y eficiente, donde todos los miembros de la organización están bien informados y alineados con los objetivos comunes.

Figura 8*Aspectos interpersonales ascendente*

Tal como se muestra en la figura 8, el 50% de los encuestados indico que, a veces, los superiores demuestran escucha activa en la receptividad y consideración hacia las opiniones, sugerencias proporcionadas durante la comunicación; en cambio el 20% opino que, casi nunca, los superiores demuestran empatía con los colaboradores.

Por otro lado, el 33.3% opino que, casi siempre, un buen clima laboral fomenta un ambiente seguro con los elementos claves para mejorar la satisfacción y rendimiento de los empleados, desde otro punto de vista el 26.7% señalo que, a veces, un ambiente seguro contribuye al bienestar general y al éxito de la organización; para finalizar el 23.3% opino, que siempre los aspectos interpersonales como la retroalimentación, claridad y concisión son muy relevantes en el ambiente laboral.

Figura 9*Naturaleza de la información ascendente*

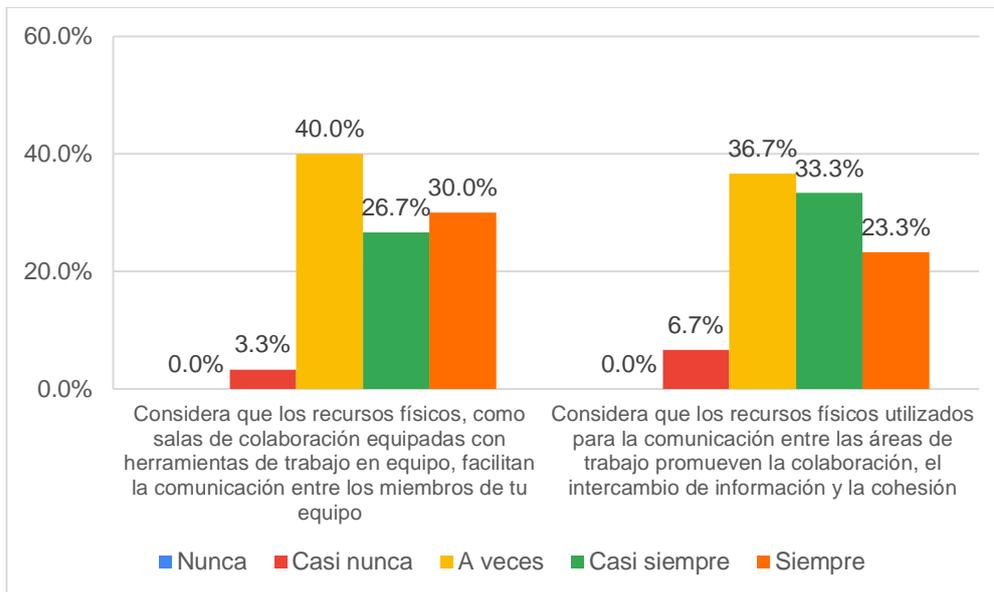
Tal como se muestra en la figura 9, el 36.7% de los encuestados indicó que, a veces, la comunicación en su organización permite a los empleados expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones libremente hacia los superiores. En la misma línea el 23% considero que, casi siempre, estos aspectos ayudan a crear un ambiente de trabajo más eficiente.

Por otra parte, el 40% considera que, siempre, la comunicación promueve la transmisión efectiva de información desde los empleados hacia los superiores; asimismo, el 33% valoro que, a veces, facilita la identificación de problemas y promueve la innovación dentro de la organización.

Comunicación horizontal

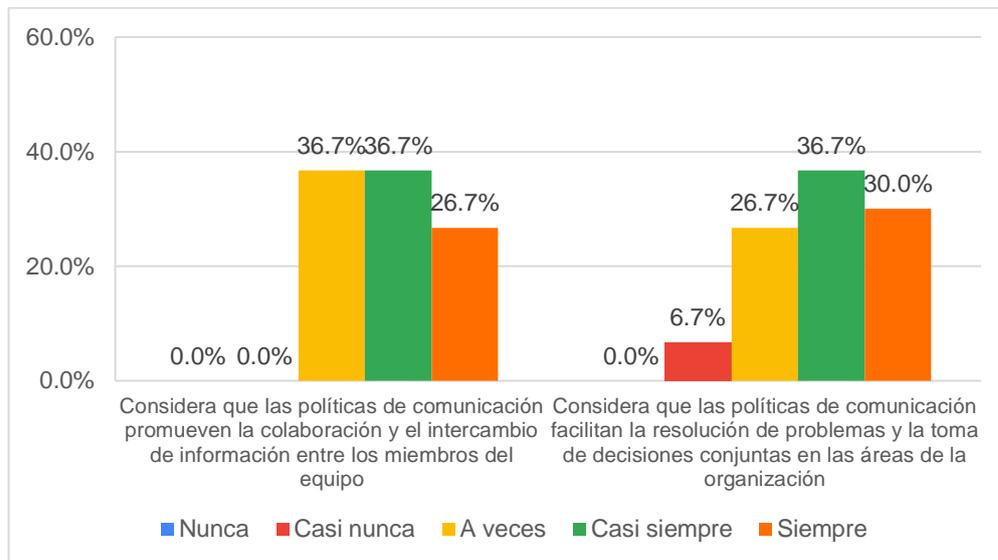
Figura 10

Recursos físicos para la comunicación horizontal



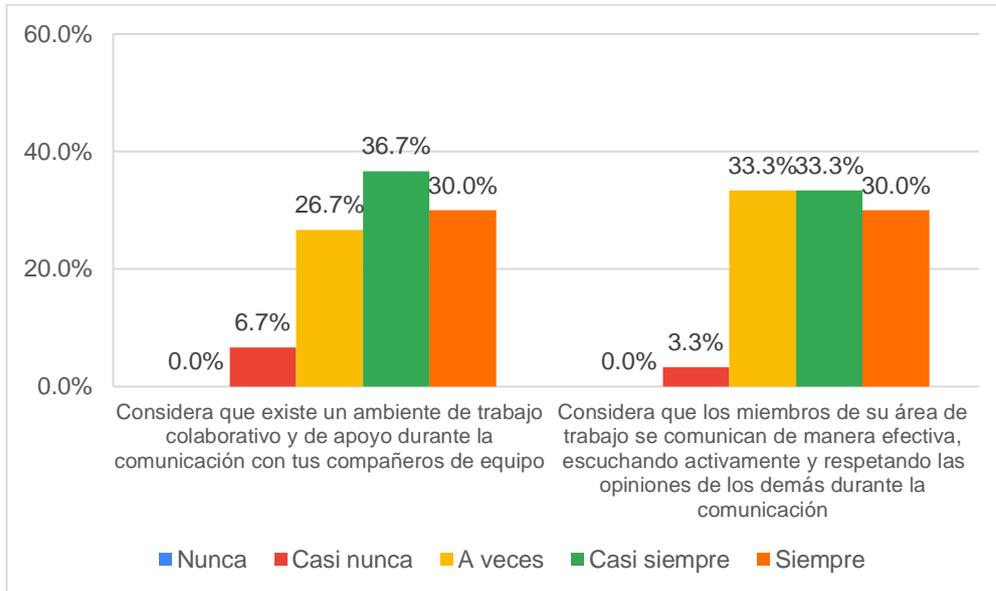
Tal como se muestra en la figura 10, el 40% de los encuestados indican que, a veces, los recursos físicos como salas de colaboración con herramientas de trabajo facilitan la comunicación entre los miembros de su equipo, por otra parte, el 30% considero que, siempre, y el 26.7% opino que, casi siempre los recursos físicos son esenciales para facilitar la comunicación efectiva en el entorno laboral.

Por otro lado, el 36.7% considera, que a veces, los recursos físicos utilizados para la comunicación entre las áreas de trabajo promueven la colaboración, el intercambio de información y cohesión. Asimismo, el 33.3% considero que, casi siempre y 23.3% considero que siempre es fundamental contar con los bienes y ambientes porque facilitan la comunicación contribuyendo a crear un ambiente más eficiente.

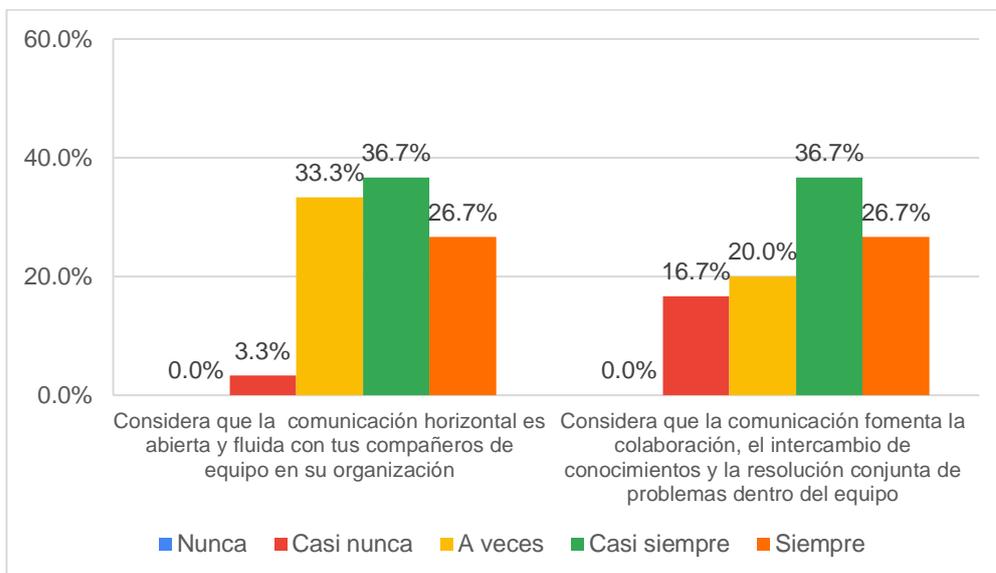
Figura 11*Políticas de comunicación horizontal*

Tal como se muestra en la figura 11, el 36.7% de los encuestados indican que, a veces, las políticas de comunicación promueven la colaboración y el intercambio de información entre los miembros de su equipo. De modo similar el 36.7% indican que, casi siempre

Por otro lado, el 36.7% considera, casi siempre, las políticas de comunicación facilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas en las áreas de la organización, de la misma manera el 30% considero que, siempre, las políticas de comunicación son esenciales, ya que establecen directrices claras como se debe compartir la información y cómo se deben llevar a cabo las interacciones entre los miembros del equipo.

Figura 12*Aspectos interpersonales horizontal*

Tal como se muestra en la figura 12, el 36.7% de los encuestados indican que, casi siempre, los aspectos interpersonales para la comunicación promueven la colaboración y el intercambio de información entre los miembros de su equipo. Por otro lado, el 33.3% considero, casi siempre, los aspectos interpersonales facilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas en las áreas de la organización.

Figura 13*Naturaleza de la información horizontal*

Tal como se muestra en la figura 13, el 37% de los encuestados indican que, a veces, la naturaleza de la información para la comunicación promueve la colaboración y el intercambio de información entre los miembros de su equipo.

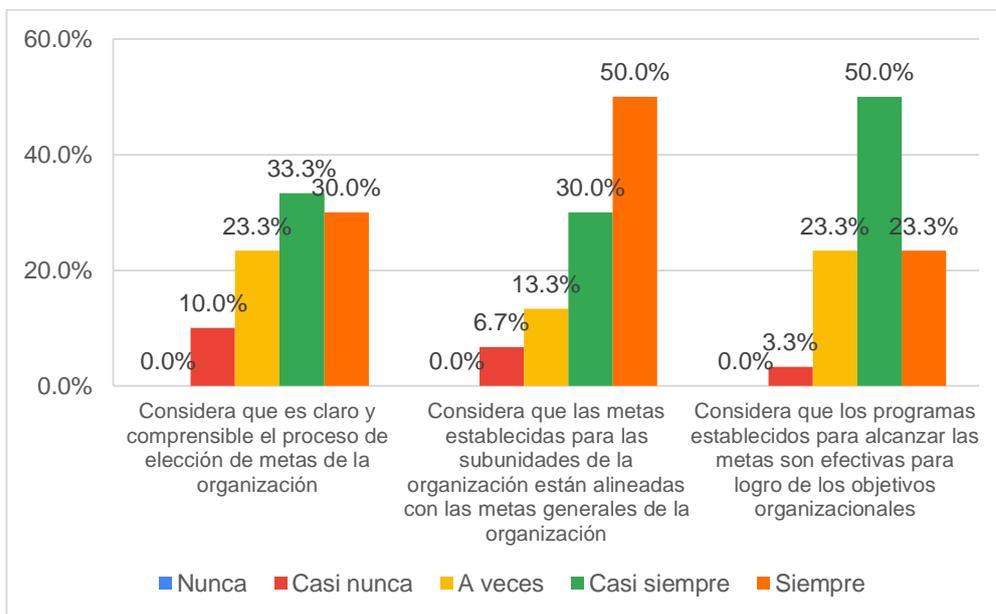
Por otro lado, el 36.7% considera, casi siempre, la naturaleza de la información para la comunicación facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas en las áreas de la organización, desde otra perspectiva el 26.7% opino que, siempre, la comunicación fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y finalmente con un 20% considero que, a veces esta naturaleza promueva la integración entre el equipo.

5.1.2 Gestión administrativa

Planificación

Figura 14

Metas, Programas, Objetivos



Tal como se muestra en la figura 14, el 33% de los encuestados indican que, casi siempre, es claro y comprensible el proceso de la elección de metas de la organización, por el contrario, el 23.3% considero que, a veces, este proceso de elección de metas no es muy claro.

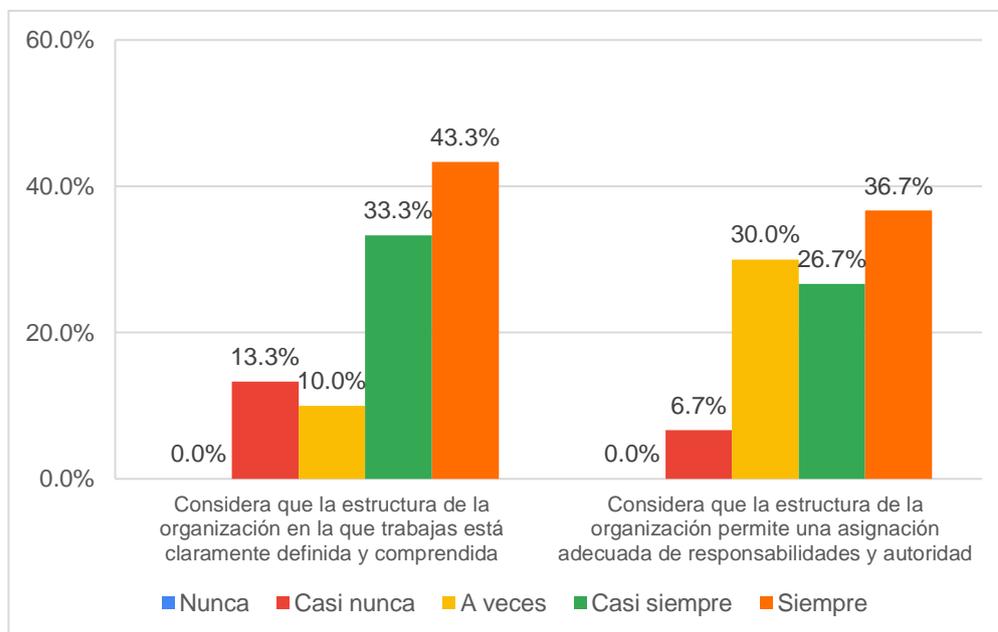
Por otro lado, el 50% considera, siempre, las metas establecidas para las subunidades de la organización están alineadas con las metas generales de la organización.

Finalmente, el 50% considera, siempre, que los programas establecidos para alcanzar las metas son efectivos para el logro de los objetivos organizacionales, desde otra perspectiva el 23.3%, valoro que, a veces, estos programas sean efectivos para alcanzar los objetivos determinados.

Organización

Figura 15

Estructura de la organización



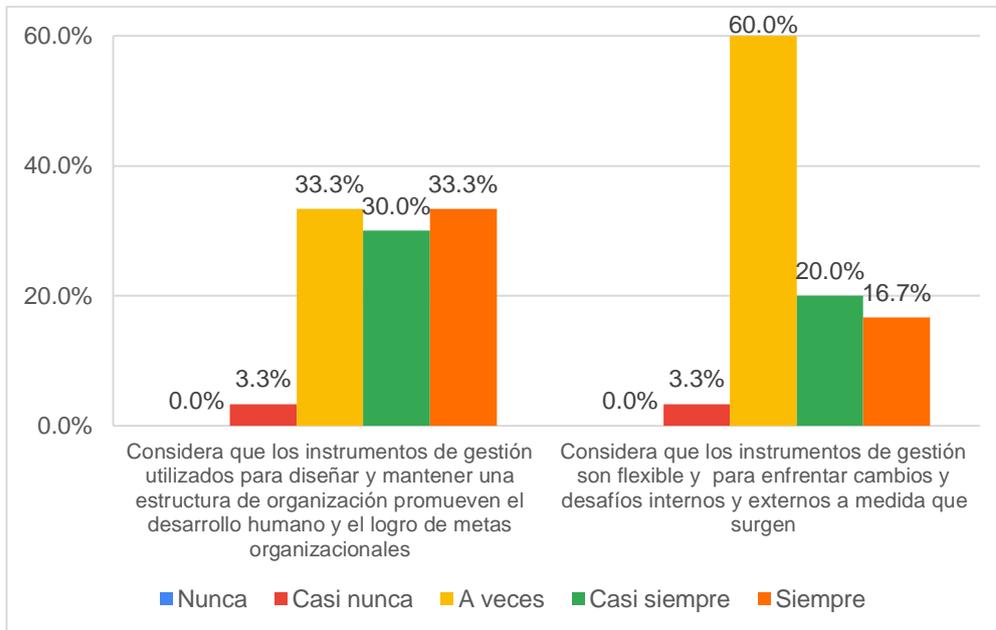
Tal como se muestra en la figura 15, el 43% de los encuestados indican que, siempre, es claro y comprensible el proceso de la elección de metas de la organización, además el 33.3% considero que, casi siempre, se distribuyen y coordinan las tareas, responsabilidades.

Por otro lado, el 36.7% considera, siempre, la estructura de la organización permite una asignación adecuada de responsabilidad y autoridad, en esa misma línea el 30%

considero que , a veces, son claros los roles y responsabilidades, así mismo el 26.7% opino que, casi siempre, hay coordinación ,colaboración, flexibilidad, adaptabilidad

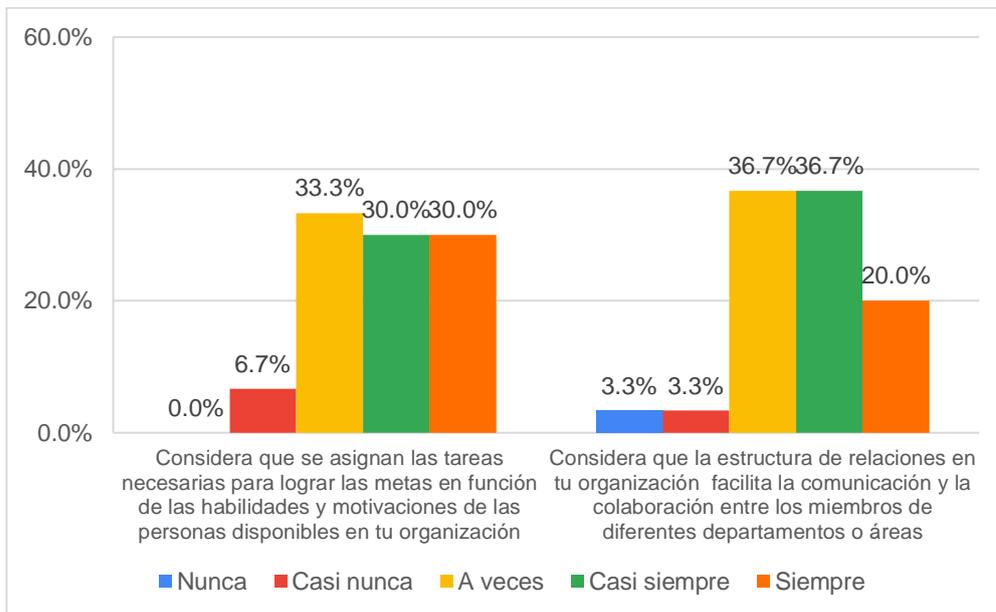
Figura 16

Instrumentos de gestión



Tal como se muestra en la figura 16, el 33% de los encuestados indican que, a veces, los instrumentos de gestión utilizados para diseñar y mantener una estructura de organización promueven el desarrollo humano y el logro de las metas organizacionales.

Por otro lado, el 60% considera, a veces, que los instrumentos de gestión son flexibles para enfrentar cambios y desafíos internos y externos a medida que surgen; en comparación con el 20% que considero, casi siempre, permiten establecer metas y objetivo, tomar decisiones y evaluar el desempeño de manera eficiente y efectiva.

Figura 17*Estructura de las relaciones*

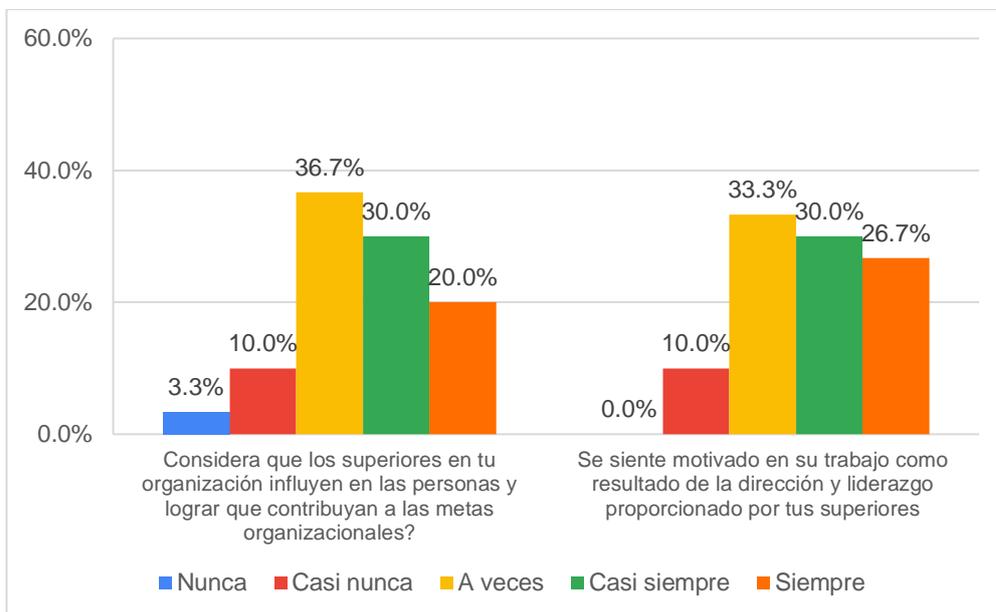
Tal como se muestra en la figura 17, el 33% de los encuestados indican que, a veces, se asignan las tareas necesarias para lograr las metas en función de las habilidades y motivaciones de las personas.

Por otro lado, el 36.7% considero que, a veces, la estructura de relaciones en la organización facilita la comunicación y la colaboración entre los miembros de diferentes áreas.

Dirección

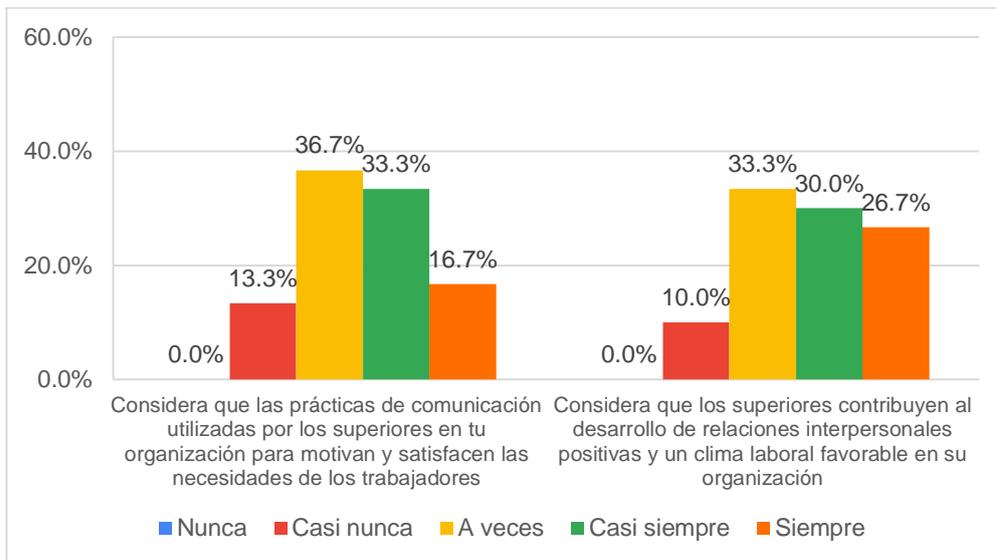
Figura 18

Liderazgo

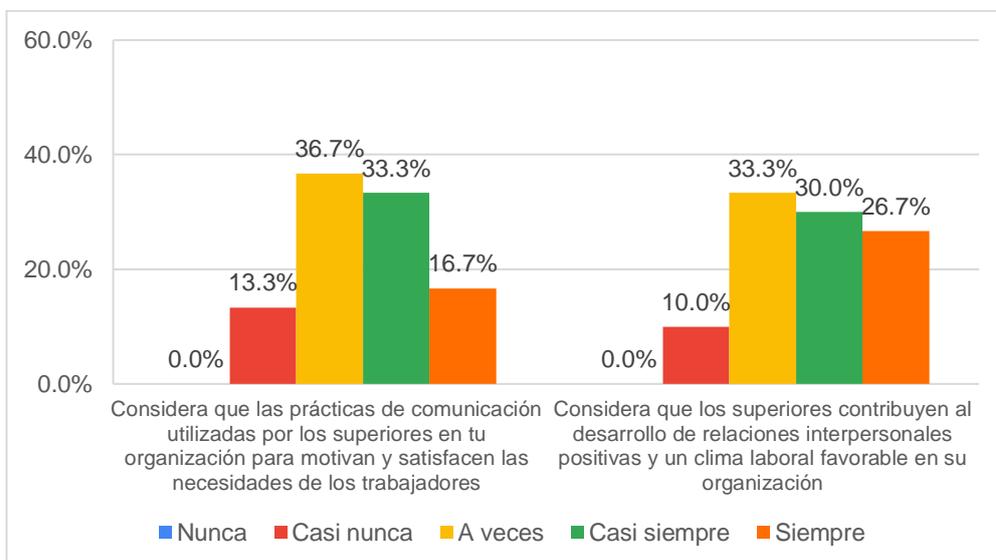


Tal como se muestra en la figura 18, el 37% de los encuestados indican que, a veces, consideran que los superiores en su organización influyen en las personas y logran que contribuyan con las metas organizacionales.

Por otro lado, el 33% considera, a veces, se sienten motivados proporcionado por sus superiores, desde otra perspectiva el 30% opino que, casi nunca, hay motivación; además el 26.7% valoro que, siempre los superiores tienden a motivar a sus trabajadores.

Figura 19*Relaciones interpersonales*

Tal como se muestra en la figura 19, el 36.7% de los encuestados indican que, a veces, las prácticas de comunicación utilizadas por los superiores en la organización motivan y satisfacen las necesidades de los trabajadores. Desde otro punto de vista el 33.3% considero que, casi siempre. Por otro lado, el 33% considera, a veces, consideran que los superiores contribuyen al desarrollo de relaciones interpersonales positivas y un clima laboral favorable en la organización, también el 30% opino que, casi siempre.

Figura 20*Trabajo en equipo*

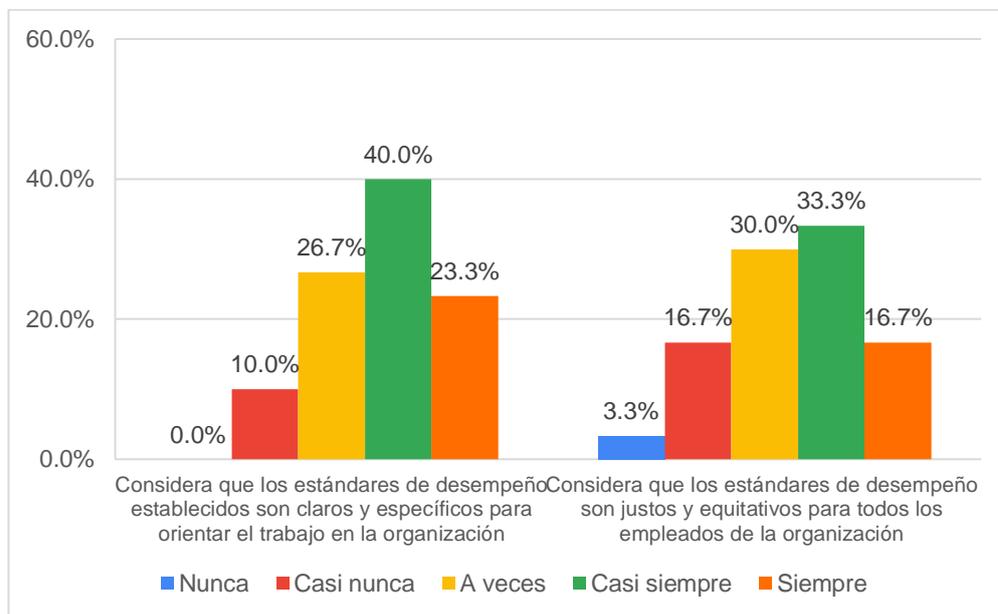
Tal como se muestra en la figura 20, el 37% de los encuestados indican que, a veces, consideran que las prácticas de comunicación utilizadas por los superiores en la organización motivan y satisfacen las necesidades de los trabajadores.

Por otro lado, el 33% considero que, a veces, los superiores contribuyen al desarrollo de relaciones interpersonales positivas y un clima laboral favorable en la organización, en esa misma línea con el 30% considero que, casi siempre, se fomenta la comunicación abierta y el 26.7% opino que, siempre, los superiores juegan un papel crucial en el desarrollo de las relaciones interpersonales como contribuir a la resolución de conflictos, reconocimiento y feedback.

Control

Figura 21

Estándares de desempeño

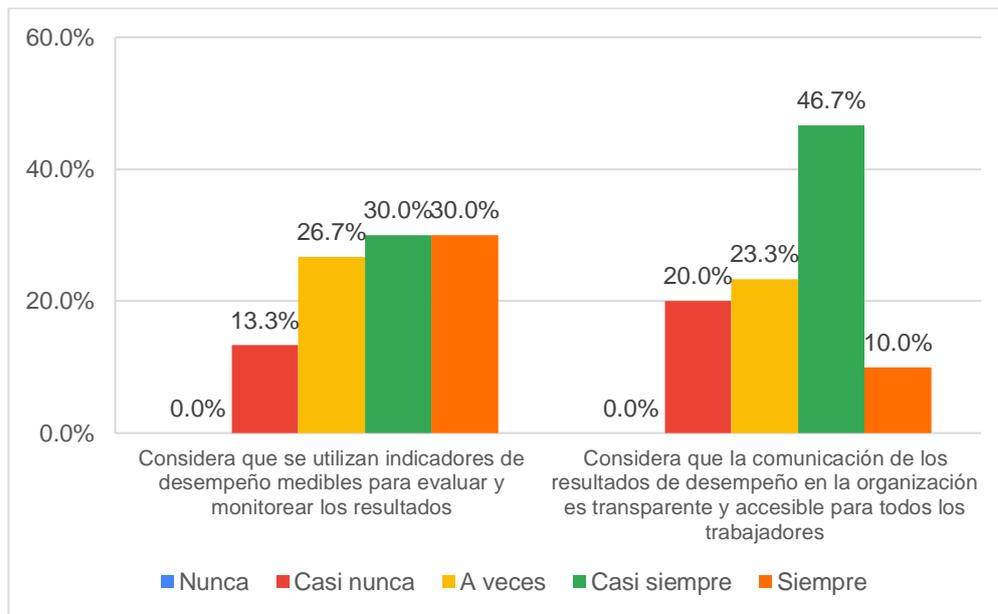


Tal como se muestra en la figura 21, el 40% de los encuestados indican que, casi siempre, los estándares de desempeño establecidos son claros y específicos para orientar el trabajo en la organización.

Por otro lado, el 33% considera que, casi siempre, los estándares de desempeño son justos y equitativos para todos los empleados de la organización, en esa misma línea el 30% considero que, a veces, son específicos y con falta de evaluación objetiva.

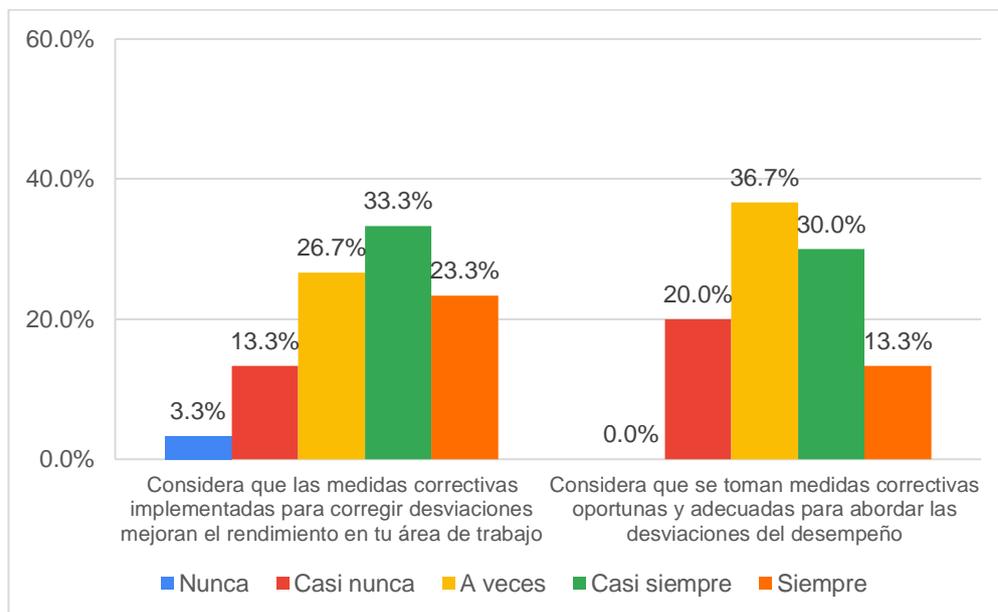
Figura 22

Medición de los resultados



Tal como se muestra en la figura 22, el 30% de los encuestados indican que, casi siempre, se utilizan indicadores de desempeño medibles para evaluar y monitorear los resultados.

Por otro lado, el 47% considera, casi siempre, que la comunicación de la medición de los resultados de desempeño en la organización es transparente y accesible para todos los trabajadores; en cambio el 23.3% opino que, a veces, involucran a los trabajadores y con el 20% considero que, casi nunca, estos resultados tienen una evaluación objetiva.

Figura 23*Medidas correctivas*

Tal como se muestra en la figura 23, el 33% de los encuestados indican que, casi siempre, las medidas correctivas implementadas son para corregir desviaciones y mejorar el rendimiento en el área de trabajo, desde otro punto de vista el 26.7% señalo, que a veces, estas acciones evitan que problemas detectados vuelvan a ocurrir; con el 23.3% opino que, siempre, se desarrolla un plan de acciones, para la implementación y monitoreo.

Por otro lado, el 36.7% considero que, a veces, se toman medidas correctivas oportunas y adecuadas para abordar las desviaciones del desempeño, de igual manera con el 30% considero que, casi siempre, mantienen la calidad, seguridad y eficiencia operativa; en comparación con el 20% que señalo, casi nunca, hay capacitaciones ni actualización de procedimientos.

5.2 Análisis, interpretación y discusión de resultados

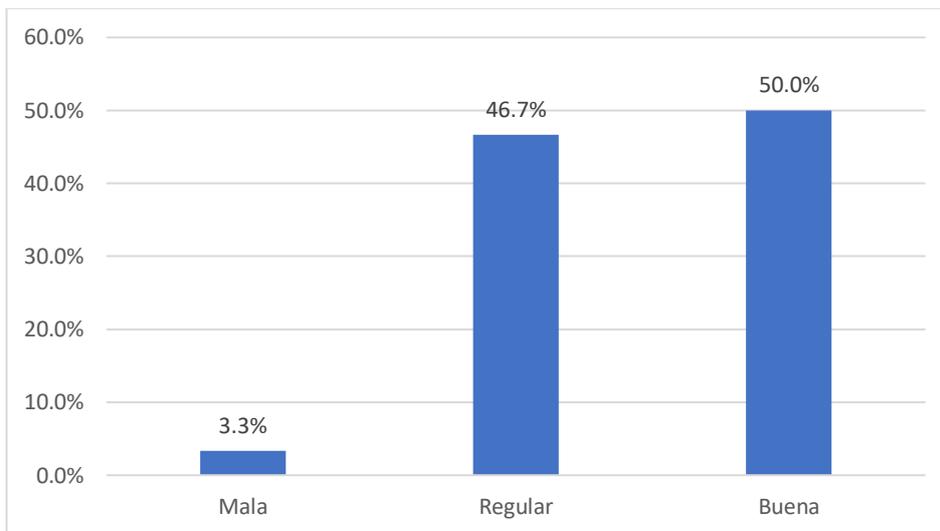
5.2.1 Análisis, interpretación de resultados

5.2.1.1. Valoración de las variables y dimensiones

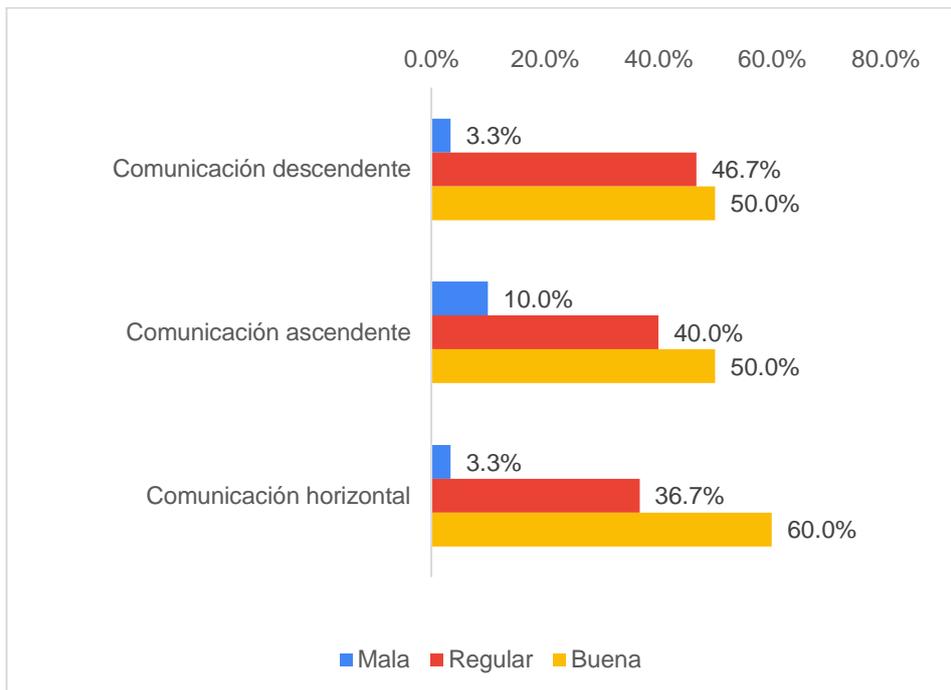
5.2.1.1.1 Comunicación interna

Figura 24

Valoración de la comunicación Interna agrupada



Según se observa en la figura 24, los resultados evidencian que la comunicación interna en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación presenta una valoración mayoritariamente positiva, con un 50% calificándola como Buena. Sin embargo, un significativo 46,7% la percibe como Regular, lo que sugiere la existencia de aspectos que podrían mejorarse. Solo un 3,3% la considera Mala, lo cual indica que los problemas graves son minoritarios, pero no inexistentes. Esto resalta la necesidad de fortalecer los canales y estrategias de comunicación para consolidar una percepción más uniforme y favorable.

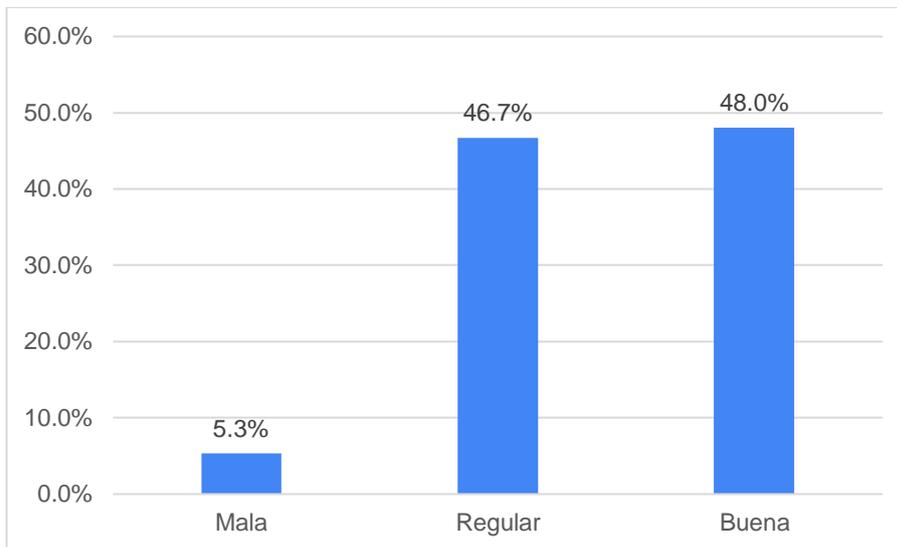
Figura 25*Valoración de las dimensiones de la comunicación Interna*

A nivel de dimensiones, la *comunicación horizontal* destaca por su alta valoración positiva (60%) y baja percepción negativa (3,3%), mientras que la *comunicación ascendente* presenta la mayor debilidad debido a la mayor proporción de respuestas negativas (10% Mala). La *comunicación descendente* ocupa un punto intermedio, con una valoración mayormente favorable (50% Buena), pero con áreas de mejora señaladas por una proporción significativa de respuestas Regulares (46,7%). Esto subraya la necesidad de fortalecer los canales de comunicación, especialmente en la dimensión ascendente.

5.2.1.1.2 Gestión Administrativa

Figura 26

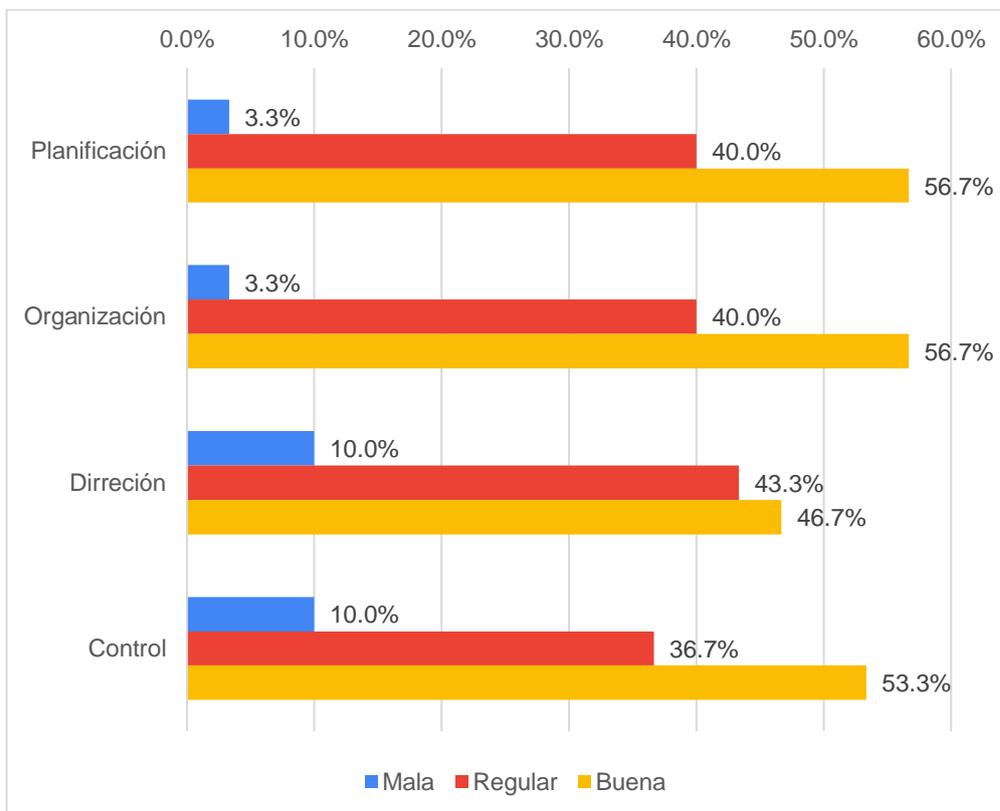
Valoración de la gestión administrativa (agrupada)



Los resultados muestran que la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación es predominantemente positiva, con un 48% calificándola como buena". Sin embargo, un 46,7% la evalúa como Regular, lo que indica que casi la mitad de un grupo representativo de participantes consideran áreas que requieren atención y mejora. Solo un 5,3% la considera Mala, lo que sugiere que los problemas críticos son limitados, pero deben abordarse. Estos resultados señalan la importancia de reforzar procesos administrativos.

Figura 27

Resultados de las dimensiones gestión administrativa (agrupada)



Los resultados sobre la valoración de las dimensiones de la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación evidencian que las dimensiones de *planeación* y *organización* son las mejor valoradas (56,7% Buena en ambos casos) reflejando mayor percepción favorable por parte trabajadores. En contraste, las áreas de *dirección* y *control* presentan los mayores retos, con mayores porcentajes de valoración negativa (10% en ambos casos). y regular (43,3% y 36,7% respectivamente). Esto señala la necesidad de enfocarse en mejorar el liderazgo y los sistemas de supervisión para lograr un equilibrio más favorable en todas las dimensiones de la gestión administrativa.

5.2.1.2 Tablas cruzadas

Tabla 3

Tabla cruzada: Comunicación interna y gestión administrativa (agrupada)

		Gestión administrativa (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Comunicación interna (agrupada)	Mala	3,3%	2,0%		5,3%
	Regular		36,7%	10,0%	46,7%
	Buena		8,0%	40,0%	48,0%
Total		3,3%	46,7%	50,0%	100,0%

Del total de los colaboradores, del área administrativa de la Dirección de Seguimiento y Evaluación (48%) que perciben la comunicación interna como buena, la mayoría, 40% , perciben también que la gestión administrativa es buena; del 46.7% que percibe que la comunicación interna es regular, la mayoría, 36.7% también percibe la gestión administrativa es regular, lo mismo ocurre en el 5.3% que perciben que la comunicación es mala, donde la mayoría, 3,3% también perciben que la gestión de administrativa es mala. Esto evidencia que una buena comunicación interna está asociada a una buena gestión administrativa y viceversa.

Tabla 4

Tabla cruzada: Comunicación descendente y Gestión administrativa (agrupada)

		Gestión administrativa (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Comunicación descendente (agrupada)	Mala	3,3%			3,3%
	Regular		33,3%	13,3%	46,7%
	Buena		13,3%	36,7%	50,0%
Total		3,3%	46,7%	50,0%	100,0%

Del total de los colaboradores del área administrativa de la Dirección de Seguimiento y Evaluación, (50.0%) que percibe la comunicación descendente como buena, la mayoría, 36.7%, percibe que la gestión administrativa también es buena; del 46.7% que percibe que la comunicación descendente es regular, la mayoría, 33.3% percibe

la gestión administrativa también es regular, lo mismo ocurre con el 3.3% que perciben que la comunicación es mala, donde todos perciben que la gestión de administrativa mala. Esto evidencia que una buena comunicación descendente está asociada a una buena gestión administrativa y viceversa.

Tabla 5

Tabla cruzada Comunicación ascendente y Gestión administrativa (agrupada)

		Gestión administrativa (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Comunicación ascendente (agrupada)	Mala	3,3%	6,7%		10,0%
	Regular		30,0%	10,0%	40,0%
	Buena		10,0%	40,0%	50,0%
Total		3,3%	46,7%	50,0%	100,0%

Del total de los colaboradores del área administrativa de la Dirección de Seguimiento y Evaluación, (50%) que percibe que la comunicación ascendente como buena la mayoría, 40%, percibe que la gestión administrativa también como regular, del 40% que percibe que la comunicación ascendente es regular, la mayoría, 30%, percibe la gestión administrativa también como regular, y del 10% que percibe la comunicación ascendente como mala, el 3.3% que perciben que la comunicación también es mala. Estos resultados evidencian que una buena comunicación ascendente está asociada a una buena gestión administrativa y viceversa.

Tabla 6

Tabla cruzada comunicación horizontal y gestión administrativa (agrupada)

		Gestión administrativa (agrupada)			Total
		Mala	Regular	Buena	
Comunicación horizontal (agrupada)	Mala	3,3%			3,3%
	Regular		30,0%	6,7%	36,7%
	Buena		16,7%	43,3%	60,0%
Total		3,3%	46,7%	50,0%	100,0%

Del total de los colaboradores del área administrativa de la Dirección de Seguimiento y Evaluación, el 60.0% considera que la comunicación horizontal es buena y

de estos la mayoría, 43.3%, considera a la gestión admirativa también como buena, del 36.7%, que percibe que la comunicación horizontal es regular el 30.0% también percibe que la gestión administrativa es regular, lo mismo ocurre con el 3.3% que perciben que la comunicación horizontal mala, donde todos perciben que la gestión de administrativa también es mala. Esto evidencia que una buena comunicación horizontal está asociada a una buena gestión administrativa y viceversa.

5.2.2 Discusión de resultados

Los resultados descriptivos muestran que la *comunicación interna* en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación tiene una percepción en mayoría, 50% calificándola como Buena, lo que indica un desempeño favorable. Sin embargo, el 46,7% la evalúa como Regular, sugiriendo que aún se perciben algunas deficiencias. Solo un 3,3% la considera Mala, lo que implica que los problemas críticos son puntuales, pero no descartables. Este panorama resalta la importancia de mejorar las estrategias de comunicación para consolidar una evaluación más sólida y positiva; de otro lado la *gestión administrativa* en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación es mayoritariamente favorable, con un 48% calificándola como Buena. No obstante, el 46,7% la evalúa como Regular evidenciando áreas que necesitan atención. Solo un 5,3% la considera Mala, lo que sugiere que los problemas graves son puntuales pero relevantes. Esto pone de manifiesto la necesidad de optimizar los procesos administrativos para alcanzar una valoración más uniforme y positiva.

Los resultados confirman otros estudios que respaldan la idea de que la comunicación sustenta una buena práctica administrativa en cualquier entorno institucional. Charris y Manjarrés (2022) han establecido que la comunicación organizacional es la base de una sólida gestión directiva. Descubrieron que la falta de una comunicación adecuada crea barreras en la integración y dificultades para manejar los

equipos. En la misma línea, este estudio argumenta la necesidad de mejorar la comunicación interna, especialmente en lo que respecta a la comunicación ascendente, para fortalecer la percepción general de la gestión administrativa.

El estudio de Daza (2021) reitera la importancia de mejorar la comunicación interna, con un enfoque especial en las instituciones educativas, destacando los avances en las relaciones interpersonales gracias a las tecnologías de la información. Aunque el contexto de este estudio es diferente, su enfoque en la comunicación asertiva y el uso de las TIC como herramientas para mejorar las relaciones podría aplicarse en el ámbito administrativo. Esto se debe a que el estudio demuestra que el uso de medios tecnológicos puede facilitar la comunicación interna de la organización y reforzar la gestión.

Según lo reportado por Niño (2019), el 54.8% de los encuestados estuvo de acuerdo en que el nivel de comunicación en el Instituto es regular, y el 51.6% coincidió en que se desarrolla una gestión altamente eficaz. Los resultados son muy cercanos al nivel regular en el estudio actual: 46.7% para la comunicación interna y 48% para la gestión administrativa. En este sentido, Orbegoso también demuestra cómo los colaboradores internos son factores significativos en los procesos comunicacionales, dado que logra establecer el impacto de estos en una percepción positiva de la organización.

Esto coincide con los hallazgos del estudio presente, donde a través de la comunicación interna continua y la gestión administrativa, se identifican áreas que pueden mejorarse. En este contexto, las dimensiones de los flujos de información descendente y horizontal presentan un amplio margen de mejora.

Respecto a los resultados relacionales se evidenció la relación de la comunicación interna con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, mediante la aplicación del coeficiente de

correlación de Spearman, donde se obtuvo un valor relacional de 0.517, observándose que hay una correlación significativa y de asociación moderada entre las variables de estudio.

A nivel de dimensiones, se evidencia una correlación significativa con distinta intensidad de asociación entre los tipos de comunicación y la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación: una asociación moderada-baja para la comunicación descendente, con un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.396; una asociación moderada-alta para la comunicación ascendente, con un coeficiente de 0.643; y una asociación moderada-baja para la comunicación horizontal, con un coeficiente de 0.338.

Al respecto, Huamán (2019) y Pérez (2022) también sostienen que existe una correlación positiva entre la comunicación interna y la gestión administrativa. En el caso de Pérez (2022), la correlación significativa obtenida entre las dimensiones de la comunicación organizacional interna y la gestión administrativa es similar a la encontrada en este estudio, aunque con menor intensidad en nuestro caso. Por su parte, Huamán concluye que la comunicación organizacional y la gestión administrativa en una Institución Educativa tienen una relación directa, siendo esta positiva y moderada según la correlación de Spearman de 0.478, al igual que la presente investigación (valor relacional de 0.517).

Además, Charris y Manjarrés (2022) y Pérez (2022) destacan que una comunicación interna efectiva no solo facilita la gestión administrativa, sino que también mejora la cohesión y las relaciones interpersonales dentro de las instituciones. De manera similar, Pumacayo (2023) coincide en que la relación entre dichas variables en un contexto de salud es significativa y positiva, con un coeficiente de 0.743, lo que indica que la capacidad para llevar a cabo una gestión administrativa eficaz depende esencialmente de que la comunicación interna se realice de manera eficiente. Si bien la intensidad de la

correlación es más fuerte en el estudio de Pumacayo que en el presente, ambos respaldan la importancia de fortalecer el proceso comunicativo para mejorar los procesos administrativos. Además, la investigación de Pumacayo señala que la implementación de estrategias específicas en el flujo comunicacional puede mejorar significativamente la gestión organizacional.

Por otro lado, Niño (2019) encontró una relación negativa y moderada entre la comunicación interna y la gestión administrativa en el Instituto Tecnológico Público "Trujillo", resultados discrepantes con los de la presente investigación. Esta discrepancia podría atribuirse a la interacción de factores contextuales y organizacionales. Mientras que el presente estudio muestra un entorno donde los esfuerzos comunicacionales contribuyen a mejorar la gestión administrativa, el contexto analizado por Niño (2019) parece haber estado marcado por limitaciones o conflictos en la comunicación interna que impactaron negativamente en la gestión.

5.3 Contrastación de hipótesis

Pérez (2019.) ha destacado la importancia de tener una muestra estadística para realizar el contraste de hipótesis. Señala que la muestra estadística permite obtener estimaciones precisas de los parámetros poblacionales, de manera similar, Levin y Rubin (2004), señalan que una muestra menor que la población permite inferir conclusiones generales sin necesidad de analizar cada unidad.

En tal sentido al no haberse calculado una muestra, habiéndose trabajado con la población, no es necesario hacer un contraste estadístico de hipótesis por lo que se presenta la comprobación de las hipótesis de estudio.

5.3.1 Comprobación de la hipótesis general

5.3.1 Hipótesis general.

La comunicación interna se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023.

Tabla 7

Correlación: Comunicación interna y gestión administrativa (agrupada)

			Comunicación interna (agrupada)	Gestión administrativa (agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación interna (agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 30	,517 ,003 30
	Gestión administrativa (agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,517 ,003 30	1,000 . 30

Según Tabla 7, se evidencia una correlación significativa y de asociación moderada entre la comunicación interna y la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación, con un coeficiente de correlación (Rho de Spearman – 0. 517). Esto implica que, a medida que se mejora la comunicación interna, también tienden a mejorar los aspectos de la gestión administrativa y viceversa.

5.3.1 Comprobación de las hipótesis específicas

Hipótesis específica a.

La comunicación descendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023

Tabla 8

Correlación: Comunicación descendente y gestión administrativa (agrupada)

			Comunicación descendente (agrupada)	Gestión administrativa (agrupada)
Rho de	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,396
Spearman	descendente	Sig. (bilateral)	.	,030
	(agrupada)	N	30	30
	Gestión	Coeficiente de correlación	,396	1,000
	administrativa	Sig. (bilateral)	,030	.
	(agrupada)	N	30	30

Según Tabla 8, se evidencia una correlación significativa y de asociación moderada - baja entre la comunicación descendente y la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación, con un coeficiente de correlación (Rho de Spearman – 0. 396). Lo que implica que, aunque existe una relación entre estas variables, su nivel de asociación es limitado, sugiriendo que la mejora en la comunicación descendente está asociada a mejoras en la gestión administrativa y viceversa.

Hipótesis específica b.

La comunicación ascendente se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023

Tabla 9

Correlación: Comunicación ascendente y gestión administrativa (agrupada)

			Comunicación ascendente (agrupada)	Gestión administrativa (agrupada)
Rho de	Comunicación	Coeficiente de correlación	1,000	,643
Spearman	ascendente	Sig. (bilateral)	.	,000
	(agrupada)	N	30	30
	Gestión	Coeficiente de correlación	,643	1,000
	administrativa	Sig. (bilateral)	,000	.
	(agrupada)	N	30	30

Según Tabla 9, se evidencia una correlación significativa y de asociación moderada – alta entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación, con un coeficiente de correlación (Rho de Spearman – 0. 643). Lo que implica que mejoras en la comunicación ascendente están asociadas a mejoras en la gestión administrativa y viceversa.

Hipótesis específica c.

La comunicación horizontal se relaciona de manera directa y significativa con la gestión administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación, del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Lima, 2023

Tabla 10

Correlación: Comunicación horizontal y gestión administrativa (agrupada)

			Comunicación horizontal (agrupada)	Gestión administrativa (agrupada)
Rho de Spearman	Comunicación horizontal (agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 30	,338 ,068 30
	Gestión administrativa (agrupada)	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	,338 ,068 30	1,000 . 30

Según Tabla 10, se aprecia que existe una correlación significativa y de asociación moderada - baja entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación, con un coeficiente de correlación (Rho de Spearman – 0. 338). Lo que implica que mejoras en la comunicación horizontal están asociadas a mejoras en la gestión administrativa y viceversa.

CONCLUSIONES

1. La comunicación interna muestra una correlación estadística significativa con la gestión administrativa ($Rho = 0,571$), indicando una asociación moderada. Esto refleja que una mejora en la comunicación interna podría estar asociada con un fortalecimiento en la gestión administrativa en la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social de Lima. Asimismo, un desarrollo en la gestión administrativa podría propiciar una mejor comunicación interna.

La comunicación interna en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación presenta un desempeño favorable, con algunos problemas críticos que son puntuales, tales como los recursos físicos para la comunicación hacia los superiores, aspectos interpersonales sobre la expresión los trabajadores, la estructura de las relaciones y las medidas correctivas.

2. La correlación estadística entre la comunicación descendente y la gestión administrativa ($Rho = 0,396$) es significativa, con una asociación débil. Esto sugiere que la mejora en la comunicación descendente puede contribuir positivamente a la gestión administrativa; La comunicación descendente ocupa un punto intermedio, con una valoración mayormente favorable.

3. La comunicación ascendente presenta una correlación estadística significativa con la gestión administrativa ($Rho = 0,643$), lo que representa una asociación moderada alta. Lo que indica que el fortalecimiento de la comunicación ascendente podría traducirse en una mejora en la gestión administrativa, por lo que una mejora en la gestión administrativa podría propiciar una mejor comunicación ascendente. Asimismo, la comunicación ascendente presenta la mayor debilidad debido a la mayor proporción de respuestas negativas.

4. La comunicación horizontal evidencia una correlación significativa con la gestión administrativa ($Rho = 0,338$), con una asociación débil. Esto indica que, aunque la comunicación horizontal tiene un impacto positivo en la gestión administrativa, su influencia es limitada en comparación la comunicación descendente, sin embargo, la comunicación horizontal destaca por su alta valoración positiva.

SUGERENCIAS

1. A la alta dirección y área de recursos humanos, se sugiere implementar herramientas digitales, como plataformas de comunicación colaborativa (por ejemplo, Microsoft Teams) y sistemas de encuestas anónimas periódicas, para facilitar una comunicación más eficiente, monitorear el nivel de satisfacción de los colaboradores y detectar a tiempo posibles problemas o barreras en la comunicación interna.

2. A la alta dirección se sugiere promover un entorno laboral de confianza donde los trabajadores puedan expresar libremente ideas, inquietudes y sugerencias, garantizando mecanismos de anonimato cuando sea necesario. Además, implementar canales efectivos para difundir información clave de manera transparente y oportuna, para ello es importante que la institución desarrolle una directiva de comunicación, que permita que los trabajadores reciban mensajes claros, oportunos y confiables, evitando confusiones, a saber quién debe comunicar qué y cómo actuar oportunamente.

3. A la alta dirección y a los responsables de bienestar laboral, se sugiere reconocer y destacar los logros individuales y colectivos a través de boletines internos, reuniones de equipo o eventos especiales. Complementariamente, organizar talleres sobre comunicación asertiva y técnicas emocionales para dar y recibir retroalimentación constructiva, para incrementar el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores, así como fortalecer habilidades interpersonales que impulsen un clima laboral positivo.

4. A los líderes de áreas promover la colaboración interdepartamental mediante acciones conjuntas, reuniones transversales y espacios para compartir buenas prácticas con el objetivo de fomentar la integración y el entendimiento entre equipos, generando sinergias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Bryman, A. (2011). *Investigación social* (4ª ed.). Madrid: Alianza Editorial
- Batthyány, Karina y Cabrera, Mariana (2011) *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Departamento de Publicaciones UCUR.
- Charris, A. y Manjarrés, D., (2022). *Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Costa]. Repositorio UC.
<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/9158>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., (2011) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, (9^{ma} ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V
- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la teoría general de la administración* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- Daza Corzo, D (2021) *Propuesta de gestión utilizando el tic para mejorar la comunicación interna entre docentes, estudiantes y el área administrativa de instituciones educativas*. [Tesis de maestría, Universidad de Santander]. Repositorio UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/6788>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Editorial Orbis.
- García Jiménez, J. (1998). *La comunicación interna*. Fondo editorial Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw Hill Education.

- Huamán Ore, R., (2019) *Comunicación organizacional interna y su relación con la gestión administrativa de la Institución Educativa 1226 Sol de Vitarte del distrito de Ate – Lima 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32376>
- Ivancevich, J., Matteson, M. y Konopaske, R. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ma ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- James a. F. Stoner., R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. (1996). *Administración* (6ta. ed.). Pearson.
- Koontz. H, Weihrich. H. y Cannice.M (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial* (13er ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Levin, R. I., & Rubin, D. S. (2004). *Estadística para administración y economía* (4.ª ed.). México: Pearson Educación.
- Lezcano Saucedo, M (2019) *El control interno y su relación con la gestión Administrativa de la unidad técnica de tesorería de la Universidad Nacional de Cajamarca - 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio UNC. <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/3151>
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. (11 ed.). Pearson Educación. https://www.academia.edu/37949772/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_r_w_a_y_n_e_m_o_n_d_y
- Niño Salazar, E., (2019) *La Comunicación Interna y la Gestión Administrativa en el Instituto Superior Tecnológico Publico “Trujillo” Trujillo-La Libertad-2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43947>

- Orbegoso Fernández, F.L. (2018) *Comunicación Interna y Percepción de la organización de los trabajadores de una universidad pública de Huánuco, 2018*. [Tesis de doctorado, Universidad San Martín de Porres]. Repositorio USMP.
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8326>
- Peraza González, M., (2018). *Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED*. [Tesis de maestría, Universidad Libre]. Repositorio institucional Unilibre.
<https://hdl.handle.net/10901/15952>
- Pérez De La Cruz, Noel Luis (2022) *Comunicación organizacional interna y gestión administrativa en la municipalidad del distrito de Pichari - provincia La Convención, Cusco 2021*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga]. Repositorio UNSCH.
<http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/5613>
- Pérez, J. L. (2019). *Métodos de investigación cuantitativa*. Editorial Académica.
- Pumacayo Cárdenas, Susan (2023) *Gestión administrativa y comunicación interna del personal de salud de un centro regional de telemedicina, Arequipa*. Tesis de maestría UCV]. Repositorio UCV.
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/111217>
- Redding, W. C. (1937). *Speech and human relations. The Journal of Social Psychology*, 8
- Salguero, N y García, C (mayo-setiembre, 2018). Polo del Conocimiento *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, (3),2.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/748/923>
- Tenorio Soto, P.M. (2022) *Propuesta de gestión administrativa para mejorar la comunicación interna en los docentes de una unidad educativa Ecuador, 2022*.

[Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/92745>

Urrunaga, M y Vargas, N. (2020). *Relación de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Dirección Regional de Energía y Minas (DREM) – Cajamarca en el periodo - 2019* [Tesis de licenciatura]. Repositorio Universidad Privada del Norte.

<https://hdl.handle.net/11537/27098>

APÉNDICES Y ANEXOS

Apéndice A

Instrumento de recolección de información

Cuestionario para la Evaluación de la Comunicación Interna y la Gestión Administrativa en la Dirección General de Seguimiento y Evaluación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS).

El presente instrumento tiene como objetivo recopilar información sobre la percepción y experiencia de los colaboradores de la Dirección General de Seguimiento y Evaluación (DGSE) sobre la comunicación interna y la gestión administrativa.

El cuestionario es anónimo y confidencial, y las respuestas serán utilizadas exclusivamente para fines de investigación. Complete todas las preguntas de manera honesta y objetiva. No hay respuestas correctas o incorrectas; su opinión es fundamental para el éxito de este estudio

Cuestionario sobre la comunicación interna

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Considera que los recursos físicos, como salas de reuniones equipadas con tecnología audiovisual, facilitan la comunicación de quienes ocupan niveles superiores en su organización?					
2. ¿Considera que los recursos físicos utilizados para la comunicación de los superiores son efectivos en términos de su accesibilidad, funcionalidad y disponibilidad?					
3. ¿Considera que las políticas de comunicación descendente implementadas en la organización son claras y comprensibles?					
4. ¿Considera que las políticas de comunicación promueven la transparencia y la entrega de información relevante por parte de los superiores?					
5. ¿Considera que los superiores demuestran escucha activa y empatía durante la comunicación?					
6. ¿Considera que los superiores valoran tus opiniones y preocupaciones durante la comunicación?					
7. ¿Considera que la comunicación de quienes ocupan niveles superiores en su organización se caracteriza por ser clara, directa y fácil de entender?					
8. ¿Considera que la comunicación de los superiores se enfoca en transmitir información relevante y necesaria para el desempeño de tus tareas y responsabilidades?					
9. ¿Considera que los recursos físicos, como buzones de sugerencias o sistemas de retroalimentación electrónica, promueven la comunicación hacia los superiores en su organización?					
10. ¿Considera que los recursos físicos utilizados para la comunicación hacia quienes ocupan niveles superiores son efectivos en términos de su capacidad para fomentar la participación y el intercambio de ideas?					
11. ¿Se siente alentado a proporcionar retroalimentación y expresar tus opiniones hacia quienes ocupan niveles superiores en su organización?					
12. ¿Considera que las políticas de comunicación ascendente permiten una comunicación abierta y sin barreras entre los empleados y superiores?					
13. ¿Considera que los superiores demuestran receptividad y consideración hacia las opiniones y sugerencias proporcionadas durante la comunicación?					
14. ¿Considera que se fomenta un ambiente seguro y sin temor a represalias al expresar ideas y retroalimentación durante la comunicación hacia los superiores?					
15. ¿Considera que la comunicación en tu organización permite a los empleados expresar sus opiniones, ideas y preocupaciones libremente hacia los superiores?					
16. ¿Considera que la comunicación promueve la transmisión efectiva de información desde los empleados hacia los y superiores?					

17. ¿Considera que los recursos físicos, como salas de colaboración equipadas con herramientas de trabajo en equipo, facilitan la comunicación entre los miembros de tu equipo?					
18. ¿Considera que los recursos físicos utilizados para la comunicación entre las áreas de trabajo promueven la colaboración, el intercambio de información y la cohesión?					
19. ¿Considera que las políticas de comunicación promueven la colaboración y el intercambio de información entre los miembros del equipo?					
20. ¿Considera que las políticas de comunicación facilitan la resolución de problemas y la toma de decisiones conjuntas en las áreas de la organización?					
21. ¿Considera que existe un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo durante la comunicación con tus compañeros de equipo?					
22. ¿Considera que los miembros de su área de trabajo se comunican de manera efectiva, escuchando activamente y respetando las opiniones de los demás durante la comunicación?					
23. ¿Considera que la comunicación horizontal es abierta y fluida con tus compañeros de equipo en su organización?					
24. ¿Considera que la comunicación fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y la resolución conjunta de problemas dentro del equipo?					

Cuestionario sobre la gestión administrativa

Ítem	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. ¿Considera que es claro y comprensible el proceso de elección de metas de la organización?					
2. ¿Considera que las metas establecidas para las subunidades de la organización están alineadas con las metas generales de la organización?					
3. ¿Considera que los programas establecidos para alcanzar las metas son efectivas para logro de los objetivos organizacionales?					
4. ¿Considera que la estructura de la organización en la que trabajas está claramente definida y comprendida?					
5. ¿Considera que la estructura de la organización permite una asignación adecuada de responsabilidades y autoridad?					
6. ¿Considera que los instrumentos de gestión utilizados para diseñar y mantener una estructura de organización promueven el desarrollo humano y el logro de metas organizacionales?					
7. ¿Considera que los instrumentos de gestión son flexible y para enfrentar cambios y desafíos internos y externos a medida que surgen?					
8. ¿Considera que se asignan las tareas necesarias para lograr las metas en función de las habilidades y motivaciones de las personas disponibles en tu organización?					
9. ¿Considera que la estructura de relaciones en tu organización facilita la comunicación y la colaboración entre los miembros de diferentes departamentos o áreas?					
10. ¿Considera que los superiores en tu organización influyen en las personas y lograr que contribuyan a las metas organizacionales?					
11. ¿Se siente motivado en su trabajo como resultado de la dirección y liderazgo proporcionado por tus superiores?					
12. ¿Considera que las prácticas de comunicación utilizadas por los superiores en tu organización para motivan y satisfacen las necesidades de los trabajadores?					
13. ¿Considera que los superiores contribuyen al desarrollo de relaciones interpersonales positivas y un clima laboral favorable en su organización?					
14. ¿Considera que las relaciones interpersonales entre los líderes y los empleados en tu organización son positivas y fomentan el trabajo en equipo?					
15. ¿Considera que la alta dirección promueve el trabajo en equipo y la colaboración entre los miembros de tu organización para lograr las metas organizacionales?					

16. ¿Considera que los estándares de desempeño establecidos son claros y específicos para orientar el trabajo en la organización?					
17. ¿Considera que los estándares de desempeño son justos y equitativos para todos los empleados de la organización?					
18. ¿Considera que se utilizan indicadores de desempeño medibles para evaluar y monitorear los resultados?					
19. ¿Considera que la comunicación de los resultados de desempeño en la organización es transparente y accesible para todos los trabajadores?					
20. ¿Considera que las medidas correctivas implementadas para corregir desviaciones mejoran el rendimiento en tu área de trabajo?					
21. ¿Considera que se toman medidas correctivas oportunas y adecuadas para abordar las desviaciones del desempeño?					

Gracias por su colaboración

Fecha: _____

Apéndice B

Confiabilidad del instrumento de recolección de información

Tabla C1

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	15	100,0

Tabla C2

Estadísticas de fiabilidad cuestionario global

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	45

Tabla C3

Estadísticas de fiabilidad cuestionario comunicación interna

Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	24

Tabla C4

Estadísticas de fiabilidad cuestionario gestión administrativa

Alfa de Cronbach	N de elementos
,954	21

El índice alfa de Cronbach es mayor a 0,90, tanto a nivel global del instrumento como por dimensiones, lo que indica que el instrumento tiene una muy alta consistencia interna. Esto significa que los ítems dentro del cuestionario miden de manera coherente el mismo constructo.

Apéndice C
Escala de baremos para variables y dimensiones

Valoración y rangos de la escala de baremos

Variable / dimensión	Buena	Regular	Mala
Comunicación interna	de 24 a 56	de 57 a 88	de 89 a 120
Comunicación descendente	de 8 a 19	de 20 a 29	de 30 a 40
Comunicación ascendente	de 8 a 19	de 20 a 29	de 30 a 40
Comunicación horizontal	de 8 a 19	de 20 a 29	de 30 a 40
Gestión administrativa	de 21 a 49	de 49 a 77	de 78 a 105
Planificación	de 3 a 7	de 8 a 11	de 12 a 15
Organización	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Dirección	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30
Control	de 6 a 14	de 15 a 22	de 23 a 30

Los rangos se construyeron teniendo en cuenta y el puntaje mínimo y máximo a obtener por cada variable o dimensión según el número de ítems que lo constituyeron.

Anexo 1. Escala de valoración de las correlaciones.*Correlación de rangos*

Escala	Valoración
1	Perfecta
0,81 - 0,99	Alta
0,61 - 0,80	Moderada - alta
0,41 - 0,60	Moderada
0,21 - 0,40	Moderada - baja
0,01 - 0,20	Baja
0	Nula

Sancho, C.; González S., y Bakieva, M. (2014).