



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Gestión pública y la comunicación organizacional del  
Instituto nacional de defensa de la competencia y de la  
protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima  
2018**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

**Maestro en Gestión pública**

**AUTOR:**

**Br. Tintaya Córdova, Luis Alfredo**

**ASESORA:**

**Dra. Jessica Paola Palacios Garay**

**SECCIÓN:**

**Ciencias empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

**Gestión de políticas públicas**

**PERÚ – 2018**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Luis Alfredo Tintaya Córdova, cuyo título es:

**“Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual- INDECOPI, lima-2018 ”.**

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 15 quince.

Lima, San Juan de Lurigancho 17 de enero del 2019

  
 .....  
 Dr. Sebastián Sánchez Díaz  
 PRESIDENTE

  
 .....  
 Dra. Maritza Guzmán Meza  
 SECRETARIO


  
 .....  
 Dra. Jessica Palacios Garay  
 VOCAL

					
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	Aprobó	Vicerectorado de Investigación

**Dedicatoria**

A Luis Ángel y Fabian Jesús, fuentes  
Inagotables de inspiración, aliento e  
iluminación en un interminable empeño y  
voluntad de vivir todos los días como un  
ejemplo de padre y amigo.

**Agradecimiento**

Manifiesto mi agradecimiento a mis compañeros de aula y docentes, con quienes, y gracias a su comprensión, aliento y esfuerzo de cada uno de ustedes he podido culminar, satisfactoriamente la presente investigación.

A mi familia por su colaboración y comprensión durante todo este proceso de aprendizaje, en donde gracias a ellos pude mantener firme el logro de mis objetivos

### Declaración de Autoría

Yo, Luis Alfredo Tintaya Córdova, sede/filial Lima Este; declaro que el trabajo académico titulado Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018 presentado en 131 folios para la obtención del grado académico profesional de Maestro en Gestión pública es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo estipulado por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Lima, 11 de agosto de 2018

.....  
Firma



## **Presentación**

Señores miembros del Jurado:

Se realiza la presentación de la tesis titulada: Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018 en la que se planteó la investigación cuyos resultados puedan ser inferirles hacia poblaciones con características similares.

El trabajo presenta en el primer capítulo la fundamentación científico técnica y humanística de la variable, los antecedentes, la justificación, el planteamiento del problema, hipótesis e hipótesis a las que se desean arribar en la investigación. En el segundo capítulo presenta los componentes metodológicos, en la tercera sección presenta los resultados, seguidamente en la cuarta sección presenta la discusión del tema, luego en la quinta sección exponer las conclusiones, seguidamente en la sexta sección se dan las recomendaciones pertinentes y en la séptima sección se adjunta las referencias bibliográficas y los anexos.

Señores miembros del jurado espero que esta investigación sea evaluada y merezca su aprobación.

## Índice

	<b>Página</b>
Página del Jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
<b>RESUMEN</b>	xi
<b>ABSTRACT</b>	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	13
1.1. Realidad problemática	14
1.2. Trabajos previos	15
1.3. Teorías relacionadas al tema	21
1.4. Formulación del problema	50
1.5. Justificación del estudio	51
1.6. Hipótesis	52
1.7. Objetivos	53
<b>II. MÉTODO</b>	55
2.1. Diseño de investigación	56
2.2. Variables, operacionalización	57
2.3. Población y muestra	59
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	60
2.5. Método de análisis de datos	63
2.6. Aspectos éticos	63
<b>III. RESULTADOS</b>	64
<b>IV. DISCUSIÓN</b>	86
<b>V. CONCLUSIONES</b>	90
<b>VI. RECOMENDACIONES</b>	92
<b>VII. REFERENCIAS</b>	94
<b>ANEXOS</b>	101

### Lista de tablas

		Página
Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión pública	58
Tabla 2	Operacionalización de la variable comunicación organizacional	59
Tabla 3	Validez de contenido del instrumento de gestión pública y comunicación organizacional por juicio de expertos	62
Tabla 4	Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión pública	62
Tabla 5	Estadístico de fiabilidad del instrumento de comunicación organizacional en el trabajo	62
Tabla 6	Escalas y baremos de la variable gestión pública	62
Tabla 7	Escalas y baremos de la variable comunicación organizacional	63
Tabla 8	Niveles de la variable gestión pública	65
Tabla 9	Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos	66
Tabla 10	Niveles de la dimensión presupuesto para resultados	67
Tabla 11	Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	68
Tabla 12	Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático	69
Tabla 13	Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	70
Tabla 14	Niveles de la variable comunicación organizacional	71
Tabla 15	Niveles de la dimensión comunicación de directivos	72
Tabla 16	Niveles de la dimensión sistema de comunicación	73
Tabla 17	Niveles de la dimensión procesos de comunicación	74
Tabla 18	Niveles de la dimensión redes de comunicación	75
Tabla 19	Niveles de la gestión pública y comunicación organizacional	76
Tabla 20	Niveles de la gestión pública y comunicación de directivos	77
Tabla 21	Niveles de la gestión pública sistema de comunicación	78
Tabla 22	Niveles de la gestión pública y procesos de comunicación	79
Tabla 23	Niveles de la gestión pública y redes de comunicación	80
Tabla 24	Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional	81
Tabla 25	Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional de directivos	82

Tabla 26	Correlación entre la gestión pública y el sistema de comunicación organizacional	83
Tabla 27	Correlación entre la gestión pública y los procesos de comunicación organizacional	84
Tabla 28	Correlación entre la gestión pública y las redes de comunicación organizacional	85

**Lista de figuras**

		Página
Figura 1	Diagrama del diseño correlacional	56
Figura 2	Niveles de la variable gestión pública	65
Figura 3	Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos	66
Figura 4	Niveles de la dimensión presupuesto para resultados	67
Figura 5	Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	68
Figura 6	Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático	69
Figura 7	Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	70
Figura 8	Niveles de la variable comunicación organizacional	71
Figura 9	Niveles de la dimensión comunicación de directivos	72
Figura 10	Niveles de la dimensión sistema de comunicación	73
Figura 11	Niveles de la dimensión procesos de comunicación	74
Figura 12	Niveles de la dimensión redes de comunicación	75
Figura 13	Niveles de la gestión pública y comunicación organizacional	76
Figura 14	Niveles de la gestión pública y comunicación de directivos	77
Figura 15	Niveles de la gestión pública y sistema de comunicación	78
Figura 16	Niveles de la gestión pública y procesos de comunicación	79
Figura 17	Niveles de la gestión pública y redes de comunicación	80

## Resumen

La investigación fue importante porque diagnóstico la situación de las variables trabajadas gestión pública y comunicación organizacional de los trabajadores de INDECOPI cuyo objetivo fue determinar la relación entre gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación un alcance correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 80 trabajadores del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual- Lima 2018. Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para ver la relación de las variables.

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,805.

**Palabras clave:** Gestión pública, comunicación organizacional y trabajadores.

## Abstract

The research was important because I diagnose the situation of the variables worked on public management and organizational communication of the INDECOPI workers whose objective was to determine the relationship between public management and the organizational communication of the National Institute for the Defense of Competition and the protection of property. intellectual-INDECOPI, Lima 2018.

The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was an investigation a correlational scope. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population consisted of 80 workers of the National Institute for the Defense of Competition and the Protection of Intellectual Property - Lima 2018,. The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to see the relationship of the variables.

According to statistical evidence, there is a significant relationship between public management and organizational communication of the National Institute for the Defense of Competition and Protection of Intellectual Property-INDECOPI, Lima 2018, since the level of significance calculated is  $p < .05$  and the Rho correlation coefficient of Spearman has a value of, 805.

**Keywords:** Public management, organizational communication and workers

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

A nivel internacional la gestión pública se percibe como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina, poniendo mayor énfasis en EE. UU, Japón y China. La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Los procesos de mejoramiento de la Gestión Pública promueven homologación de métodos, adopción de buenas prácticas, eliminación de normas que entorpecen el quehacer gubernamental y el empleo de herramientas que fomentan el incremento de la efectividad y la disminución de costos de operación de las instituciones.

La modernización de la gestión pública en el Perú es uno de los pilares más importantes para el desarrollo sostenible del país, se requiere de una voluntad política consensuada entre los poderes del Estado, de un marco legal que comprenda al gobierno central, regional y local en forma integral dentro de una concepción sistémica, que tome en cuenta las experiencias comprendidas en los logros alcanzados y sus aspectos restrictivos, con respecto a la jurisprudencia de leyes sobre la reforma de la administración pública del país, que fueron promulgadas e implementadas por los diversos gobiernos en estas últimas décadas y cuyos resultados no fueron satisfactorios en términos generales. Valeriano (2012).

Se debe promover e intensificar en el país, una imagen positiva de la gestión pública, que debe estar al servicio de la sociedad peruana, dentro de un contexto de excelencia y no ser considerado como un sistema burocrático, sobredimensionado y conflicto social. La elaboración de los planes de desarrollo nacional a corto, mediano y largo plazo permitirán que el sector empresarial privado plantee sus planes tácticos y estratégicos, no sólo basado en la investigación de mercados y en la rentabilidad empresarial, sino también en el interés nacional. Valeriano (2012).

Según Robbins (2003) definió a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

El instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual Indecopi, según el manual de funciones de INDECOPI dice que es una institución del Estado Peruano que tiene por función principal velar por los derechos de protección al consumidor de los ciudadanos del país, así como también proteger el derecho de autor y la libre competencia. El problema que padece la institución es la comunicación entre sus colaboradores, esto a nivel organizacional, es por eso que la gestión pública tanto interna como externa juega un papel muy importante en estos casos. Esta situación se hace notar en los aspectos de coordinación en algunos eventos, que se realiza dentro del instituto y en algunos casos en eventos que se dan fuera de la institución.

## **1.2. Trabajos previos**

### **Antecedentes internacionales**

Flores (2018) en su tesis titulada *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*, tuvo como objetivo sentar las bases de conocimiento en la relación existente entre la Comunicación Organizacional y la Prevención de Riesgos Laborales analizando, para ello, las estrategias y planes de comunicación en las organizaciones empresariales e institucionales españolas e internacionales, desarrollando como estudio de campo la empresa Telefónica de España y EsSalud de Perú. Se utilizó la teoría de Willmington (2011) referente a la comunicación organizacional que sirvió de aporte teórico para la investigación. Se concluyó: La comunicación organizacional es una actividad inseparable de la prevención de riesgos laborales. Las tecnologías digitales favorecen el acercamiento de la prevención y comunicación de la organizaciones empresariales e institucionales y, a su vez, la horizontalidad en las conversaciones (todos conversan y participan), es decir, la interacción en formato de red descentralizada entre el público interno. En la prevención de riesgos laborales, la comunicación tiene un efecto democratizador, reduce la resistencia a los cambios, facilita un intercambio de información,

impulsa el intercambio de inquietudes, sinergias y soluciones en materia preventiva. La comunicación establece la puesta en marcha de sistemas eficaces para el intercambio de ideas y la búsqueda de sinergias, hecho por el cual, por ejemplo, el storytelling se plantea como un recurso de valor añadido para las organizaciones empresariales e institucionales. Para comprobar la hipótesis se aplicó el estadígrafo de Spearman, donde la comunicación organizacional se correlaciona directamente con la prevención de riesgos laborales de 0,85.

Calderón (2017) en su investigación titulada *Asertividad y Comunicación Organizacional*, tuvo como objetivo determinar el grado de asertividad y comunicación organizacional de la Asociación Pro Bienestar de la Familia de Guatemala APROFAM con sede en Quetzaltenango, se realizó una investigación de tipo descriptivo. En dicho estudio se trabajó con 52 empleados que constituyen el cien por ciento de la población. Para realizar la investigación se utilizó el test INAS-87 con el fin de determinar el grado de conducta asertiva de los empleados, y un cuestionario con 10 ítems con la escala de Likert para determinar el grado de comunicación. Se aplicó un método estadístico descriptivo, significación y fiabilidad de la media aritmética y la de porcentajes y proporciones. Se concluyó: existe un grado significativo entre asertividad y comunicación organizacional entre los colaboradores. Se utilizó la teoría de Salo (2008) sobre la teoría de comunicación organizacional. Se determinó que el grado de asertividad en los colaboradores es aceptable a pesar de las diferencias que existen en colaboradores que tienden a ser de temperamento pasivo y agresivo. Se demuestra que la institución maneja un buen grado de comunicación organizacional según las respuestas dadas a los ítems, todas favorecen a los lineamientos que la institución maneja referente a los canales de información que desarrollan con los colaboradores. El análisis descriptivo de la variable comunicación organizacional sirvieron de aporte para la investigación donde el 37% nivel bajo, 34% nivel medio y 21% nivel alto. En la prueba de hipótesis el resultado fue de 0,001 menor a 0,05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula, el nivel de correlación fue de 0,786 Rho Spearman.

Flecman (2015) en su investigación titulada *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*, tuvo como objetivo realizar aportes teóricos que, mediante la formulación de un marco conceptual, tipologías e hipótesis, permitan comprender las relaciones existentes, dentro del Sector Público, entre los conceptos de Campos Paradigmáticos, Metáforas, Modelos de Gestión Pública, Tecnologías de Gestión Pública, Cultura

Organizacional, Liderazgo y Brechas. Se concluyó: La crisis financiera de 2008 puso en duda las creencias sobre el Estado mínimo, la desregulación y “la mano invisible del mercado”. Como consecuencia, hoy estamos viviendo una crisis de paradigmas: “el big bang paradigmático”. El paradigma neo-liberal individualista, instrumentado mediante las tecnologías de gestión pública del New Public Management (NPM) “estalló” y uno nuevo está consolidándose. Comenzamos planteando la justificación del tema y eligiendo el “big bang paradigmático” como eje central explicativo de cambios en los modelos de gestión pública, culturas organizacionales y liderazgos a partir de la implosión financiera mundial producida en el año 2008 y sus posteriores secuelas. Se identificaron a las organizaciones públicas como unidades de análisis y realizaron definiciones al respecto. Se identificaron las variables nominales campo paradigmático, metáfora, modelo de gestión, tecnologías de gestión, cultura organizacional, liderazgo y brecha, a los fines de predicar sobre las unidades de análisis. Los resultados descriptivos fueron un aporte para la investigación en cuanto a la variable gestión pública fueron 29% en un nivel alto, en un nivel medio 35% y en el nivel bajo 36%.

Marín y Rivera (2015) en su artículo titulado *La gestión pública y el desarrollo del sector cooperativo en Cuba*, tuvo como objetivo analizar la gestión pública en Cuba como dimensión de la administración pública, las particularidades del cooperativismo cubano y la valoración de los sistemas de atención al sector cooperativo proponiendo un modelo de gestión pública para el sector cooperativo. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos empíricos y teóricos, dentro de los métodos empíricos se empleó el método de la observación, aplicando las técnicas de entrevistas grupales y cuestionarios y dentro de los métodos teóricos, se utilizó el método histórico – lógico y el método de la modelación. Se concluyó: El Estado debe apoyar al cooperativismo, en correspondencia con la participación activa de los asociados, así como la práctica de la autonomía, el fortalecimiento de los mecanismos económicos utilizados por estas entidades, permitiendo que obtengan niveles superiores de eficiencia y eficacia. Marín (2007) fue la base teórica de la variable comunicación organizacional. Las actuales condiciones del sector cooperativo cubano, imponen la necesidad de crear una estructura institucional que apoye, asesore, fiscalice y contribuya al logro de una real autonomía de gestión, y sobre todo que logre el reconocimiento pleno del sector cooperativo sin distinción entre el agropecuario y no agropecuario. El Modelo de Gestión Pública para el sector cooperativo en Cuba deberá considerar un conjunto de elementos que garanticen con eficiencia y eficacia el desarrollo

de las diferentes formas cooperativas cubanas, considerándolas como un actor de desarrollo local. Los resultados de la estadística inferencial sirvieron de aporte a la investigación utilizando el Rho Spearman como coeficiente de correlación fue de 0,87.

Díaz (2014) en su investigación titulada *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*, tuvo como objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional y el trabajo en equipo; se realizó con colaboradores entre las edades de 17 a 67 años, siendo estos de género masculino y femenino. El diseño fue de tipo descriptivo, se administró una escala de likert de treinta y tres preguntas, la cual fue validada por profesionales de la rama de la Psicología y conocedores del tema, la misma midió la influencia que existe entre la comunicación organizacional y el trabajo en equipo en los colaboradores. Se comprobó que si existe influencia en la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, debido a la buena relación que existe entre los trabajadores y los jefes, lo que permite desarrollar eficiente y eficazmente sus actividades diarias. Se concluyó que de acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes, y a la vez confianza entre los mismos lo que fomenta el trabajar en equipo. Se utilizó la estadística no paramétrica Spearman para la correlación de las variables cuyo resultado fue de 0,98.

### **Antecedentes nacionales**

Cárdenas (2018) en su tesis titulada *Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de las obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería, 2017. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es correlacional, transversal, y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 113 colaboradores que laboran en las distintas direcciones (Evaluación, Supervisión y Fiscalización, Sanción y Aplicación de incentivos) del sector minería del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). La técnica que se utilizó es la encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron dos cuestionarios aplicados a los funcionarios y servidores públicos. Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad de cada instrumento se utilizó el Alfa de Cronbach que salió muy alta en ambas variables: 0,882 para

la variable Modernización de la gestión pública y 0,916 para la variable Obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería. Se concluyó que existe relación positiva y moderada entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017 (Sig. bilateral = 0,000 < 0.01, Rho = 0,550\*\*).

Quiroz (2017) en su tesis titulada *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016*, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016, la población fue 60 trabajadores, la muestra censal consideró toda la población. El método empleado en la investigación fue el hipotético-deductivo. La teoría que sirvió como sustento teórico de la variable comunicación organizacional fue de Rodríguez (2007). La investigación utilizó dos instrumentos: Cuestionario de Estilos de Liderazgo y el Cuestionario de Comunicación Organizacional, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente. Se concluyó que los Estilos de Liderazgo tienen relación significativa con la Comunicación Organizacional, en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representó un nivel de correlación alta. El aporte del estudio a la investigación fue en cuanto a los resultados descriptivos los cuales coinciden con los niveles desfavorable 55%, regular 26% y el nivel favorable 10%.

Sánchez (2017) en su tesis titulada *Comunicación organizacional y gestión administrativa en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016*, tuvo como objetivo demostrar la relación que existe entre gestión administrativa y comunicación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016. El método empleado es el hipotético deductivo, el tipo de investigación básica y con un diseño no experimental correlacional de corte transversal; la población objeto de estudio fueron 84 funcionarios de la DIREPP PNP, 2016, la muestra del estudio es igual a la población; para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta. La teoría base para la investigación fue la de Willmington (2011) para la variable comunicación organizacional. Como instrumento el cuestionario estuvo compuesto de 32 preguntas para la variable gestión administrativa y 20 preguntas en la variable comunicación organizacional medidas en la escala de Likert, los datos son procesados mediante el software estadístico SPSS 23, lográndose medir la confiabilidad del

instrumento mediante el alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados obtenidos mediante el Rho de Spearman, se concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa y muy alta, entre gestión administrativa y comunicación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016. (Rho = 0.865,  $p < 0.05$ ) dichos resultados sirvieron de aporte para la investigación.

Rodríguez (2015) en su tesis titulada *Los estilos de gestión pública y su relación con los niveles de eficiencia en la gestión de actividades en el Gobierno Regional del Callao, durante el año 2015*, determinar la relación entre las variables estilos de gestión pública y los niveles de eficiencia en la gestión de actividades en el Gobierno Regional del Callao. El tipo de investigación fue básica y el enfoque cuantitativo, siendo el diseño no experimental y el nivel de investigación es correlacional. La muestra estuvo compuesta por 107 servidores públicos profesionales que gestionan actividades en los Órganos o Unidades Orgánicas del Gobierno Regional del Callao; los cuales fueron seleccionados en forma probabilística. La técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. Siendo la fuente teórica el Ministerio de economía y finanzas (2013) Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de control y de la Contraloría General de la República . Para la validez de los instrumentos se utilizó el juicio de expertos y para la confiabilidad del instrumento se utilizó el Coeficiente Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0,914, para el cuestionario de estilos de gestión pública y 0,927 para el cuestionario de gestión de actividades; ello significa que existe una alta confiabilidad en los dos instrumentos. Se concluyó que existe relación significativa entre los estilos de gestión pública y los niveles de eficiencia en la gestión de actividades ( $p_{valor}=0,007$ ), y que el grado de relación es positiva y a un nivel débil ( $\rho=0,451$ ), en el Gobierno Regional del Callao, durante el año 2015, el antecedente sirvió de aporte para la investigación en cuanto a los resultados descriptivos e inferenciales.

Samaniego y Vílchez (2014) en su tesis titulada *Políticas Públicas y Gestión Pública en la Municipalidad del Rímac, 2013*, tuvieron como objetivo determinar la relación que existe entre Políticas Públicas y Gestión Pública en la Municipalidad del Rímac, 2013. La fuente teórica fue el Ministerio de economía y finanzas del Perú (2013). El estudio fue de enfoque cuantitativo, por su diseño de investigación fue no experimental-transversal de tipo correlacional, la población fue de 150 dirigentes de las Organizaciones Sociales registradas en el Registro Único de Organizaciones Sociales – RUOS de la Municipalidad del Rímac en

el año 2013, de los cuales se tomó una muestra de 109 personas, los datos se obtuvieron a través de los instrumentos respectivamente validados por los expertos de la UCV, correspondientes a las variables de Políticas Públicas y Gestión Pública. Se tabularon y se procesaron los datos en el paquete estadístico SPSS Versión 20.0. Los resultados estadísticos inferenciales sirvieron de aporte a la investigación ya que coinciden en que existe una relación directa entre políticas públicas y gestión pública en la Municipalidad del Rímac, 2013; demostrada con una prueba de Spearman  $r = .445$  y una  $P = 0.000 < 0.05$ .

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **Bases teóricas de la gestión pública**

##### **Definición de la gestión pública**

La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control definió a la gestión pública como las acciones a través de las cuales las diferentes instituciones pueden alcanzar el logro de sus objetivos, fines y metas; además estas acciones tienen como marco las políticas gubernamentales que son establecidas por el Poder Ejecutivo.

Salas (2015) manifestó que la gestión pública tiene objetivos muy disímiles entre sí, pues abarca muchas áreas, a lo cual hay que agregar la gran visibilidad y exposición pública en la que se desenvuelve. Esto, sumado a la amplia agilidad y rapidez con que circula la información, hace que sea más vigilada, por ende tiene más controles que no solo sirven para fiscalizar cada paso que da sino que además puede dificultarle su actuación al ponerle barreras y obstáculos que antes no tenía.

Según Trefogli (2013) la gestión pública es un aspecto clave para que los sectores públicos logren cumplir con su rol, el cual es, de modo general, lograr la correspondencia entre las demandas ciudadanas e instituciones vigentes en sus Estados. La función del sector público es dirigir los cambios principales del Estado para mejorar el contrato social, o tener un Estado más desarrollado; la gestión pública operativiza esa intención de cambio.

## **Modelos teóricos de la gestión pública**

### **Modelo de gestión burocrático.**

Este modelo es congruente con el campo paradigmático jerárquico, orientado a la observancia de la ley, procesos y reglas. Weber (1980) desarrolló el concepto de burocracia como un modelo organizacional que garantiza la dominación legal-racional, así como una mayor estabilidad en las relaciones entre dominador/dominado, a diferencia de las otras dos formas de dominación, basadas en la tradición o el carisma.

La dominación, o sea la probabilidad de hallar obediencia a un mandato determinado, puede basarse en diversos motivos: puede depender directamente de una constelación de intereses, o sea de consideraciones utilitarias de ventajas e inconvenientes por parte del que obedece; puede depender también de una costumbre, de la ciega habituación a un comportamiento inveterado; o puede fundarse, por fin, en el puro afecto, en la manera de inclinación personal del súbdito. Sin embargo, la dominación que sólo se basa en tales motivos sería relativamente inestable.

Weber (1980) sostuvo que el tipo más puro de dominación legal es aquella involucrada en la administración burocrática moderna. La legitimidad de este ordenamiento, es decir, la validez del mismo, descansa en la nivelación de aquel que obedece y de aquel que domina, al orientarse por principios abstractos, generales, objetivos y universales. Por otra parte, la dominación de la impersonalidad formalista elimina privilegios o prejuicios personales ligados a sentimientos o arbitrariedades. En estas ideas descansa el espíritu de la dominación burocrática y sus posibilidades de convertirse en una motivación válida para la dominación (la aceptación por parte de aquellos que obedecen).

De acuerdo con Olsen (2005) el modelo de gestión burocrático tiene tres dimensiones importantes: a) se la puede definir como una estructura organizacional con ciertos rasgos específicos: formalizada, jerarquizada, especializada, con una clara división funcional del trabajo en una jurisdicción bien demarcada, basada en normas estandarizadas e impersonales; b) también se la puede ver como un personal administrativo profesional con dedicación exclusiva, que tiene un empleo de por vida, con una carrera bien diseñada, sus correspondientes remuneraciones y pensiones, asignado a una determinada oficina y recompensado en función de su educación formal, el mérito y el ejercicio de un cargo; c) la

burocracia implica una extensa estructura normativa y organizacional, donde el gobierno se fundamenta en la autoridad, esto es, en la creencia en un orden político racional-legal legítimo y en el derecho del Estado a definir y hacer cumplir el orden legal. La autoridad se ejerce a través de una cuádruple relación jerárquica basada en normas: la relación entre los ciudadanos y sus representantes electos, entre legislación democrática y administración, las relaciones al interior de la administración y entre la administración y los ciudadanos en tanto sujetos (y al mismo tiempo en tanto autores) de la ley. De esta manera, burocratización se refiere a la emergencia y crecimiento de formas burocráticas de organización y no a las perversiones y a la extensión ilegítima del poder de los burócratas.

Según Du Gay (2005) en sus mismos fundamentos de diseño, la burocracia posee valores que vale la pena poner de manifiesto y sostener, rescatando a la burocracia como un instrumento organizacional clave para una democracia, tanto en su versión tradicional como también en la participativa.

### **Modelo de gestión innovativo.**

Según Osborne y Gabler (1994), este modelo de gestión toma como fundamento las creencias del campo paradigmático individualista, destinado a poner en juego la creatividad para resolver problemas nuevos y desafiantes. Estas creencias, aplicadas al desarrollo de modelos de gestión pública, tienen implicancias en al menos dos sentidos: a) visión sobre el rol del Estado; b) visión sobre la eficiencia y eficacia de las organizaciones públicas.

En cuanto al rol del Estado, se considera que el Estado debe generar las condiciones para el pleno desarrollo de las libertades individuales, asegurar las reglas de la sana competencia, desregular la actividad privada para garantizar la mayor potencialidad que las fuerzas empresariales del mercado pueden producir, aplicar la ley para que todo lo anterior pueda cumplirse.

En este contexto, Say (2011) manifestó que el empresario traslada recursos económicos de un área de baja productividad a un área de productividad más elevada y de mayor rendimiento, lo que en otras palabras significa que un empresario usa de una nueva manera los recursos existentes a fin de maximizar la productividad. Por su parte, Schumpeter (1983) sostuvo que el empresario es un innovador que rompe una situación de equilibrio con

sus innovaciones en el mercado generando oportunidades de ganancias. Es rompiendo ese equilibrio (destrucción creativa) es que se logra el progreso económico.

Osborne y Gabler (1994), fueron pioneros en el desarrollo de “reinventar el gobierno” y propusieron dicha reinvención basados los principios: a) la importancia que en una sociedad tiene el Gobierno; b) la necesidad de disponer de un Gobierno eficaz y eficiente; c) tener en claro que el problema de la ineficiencia de las administraciones públicas no es la gente sino los sistemas que emplea; d) el problema del Gobierno no es el mayor o menor nivel de gasto o la mayor o menor cantidad de funciones que desempeña, sino el espíritu con el cual encara y resuelve los problemas a los que se enfrenta, cuestión que implica la necesidad de reinventarlo.

Asimismo, según Osborne y Gabler (1994), aparecieron grandes líneas de reforma como: a) la necesidad de focalizar los roles del Estado en la formulación de estrategias y políticas y no en su ejecución (mejor timonear que remar); b) delegar en la comunidad y el sector privado aquello que ellos pueden hacer mejor; c) inyectar competitividad en la prestación de los servicios públicos; d) generar organizaciones públicas orientadas a objetivos; e) impulsar la gestión por resultados; f) impulsar la orientación al cliente; g) introducir espíritu empresarial en la gestión estatal; h) fortalecer las capacidades anticipatorias del Estado a través de la planificación; i) descentralizar la acción del Gobierno; j) promover el trabajo en equipo; k) promover la participación; l) provocar un cambio a través del mercado.

Dunn y Miller (2007) señalaron que existe una noción europea de gestión pública, European notion of public administration (ENP) basada en estos principios: 1) confiabilidad y predictibilidad que sirve para eliminar arbitrariedades en el “delivery” de servicios públicos, esto significa que los gobiernos operan dentro de reglas basadas en la ley, con competencias legales, ejercicio apropiado de discrecionalidad administrativa y reglas de juego claras en cuanto a procedimientos; todo ello ejecutado con profesionalismo e integridad; 2) apertura y transparencia en virtud de las cuales las organizaciones públicas puedan estar abiertas a procesos de escrutinio y supervisión; 3) responsabilidad (accountability) por los actos de gobierno/administrativos, entendido esto como la obligación de responder por sus acciones frente a requerimientos de otras instancias de autoridad, sean estas administrativas, judiciales y/o legislativas; 4) calidad en los productos

de la gestión pública; estos productos deben ofrecidos en condiciones de eficiencia (relación costo-beneficio) y de efectividad (alcanzar objetivos definidos como legítimos por la ley y el gobierno).

Según Olsen (2005) cuando los actores individuales son caracterizados como solo “gobernados por precios e incentivos” se pierde de vista que ello puede ser condición necesaria pero no suficiente para garantizar una participación con impacto en la eficiencia y efectividad de la gestión pública. En este sentido, los ciudadanos también necesitan fundamentalmente instituciones y agentes que actúen de manera confiable e integra sobre la base de principios, reglas, estándares y objetivos conocidos.

### **Modelo de gestión participativo.**

De acuerdo con Etzioni (1994) este modelo de gestión toma como fundamento las creencias del campo paradigmático igualitario, orientado a generar consenso no sólo en fines organizacionales sino también en las soluciones que se aplican a la hora de resolver problemas. Asimismo, defiende en su esencia valores de autorregulación social y ponen en un segundo plano cualquier intervención que implique autoridad, es decir, “el tipo ideal” de modelo de gestión participativo sostiene la necesidad de autorregulación y, en última instancia, la existencia de un Estado “en la sombra” garantizando reglas de juego básicas en materia de negociación, conciliación de intereses y formulación de consensos.

Para Lynn, Heinrich y Hill (2001) el enfoque top down de governance se refiere a regímenes, leyes, reglas, decisiones judiciales y prácticas administrativas que restringen, prescriben y favorecen de metas y servicios públicos.

Se consideró governance como el fenómeno de las relaciones interjurisdiccionales, las que se dan con actores del mercado y la sociedad que tienen a su cargo la implementación de políticas públicas y, finalmente, aquellas que analizan la influencia y poder de colectivos no públicos y no jurisdiccionales. Lograr governance es, en definitiva, articular intereses particulares en pos de un objetivo superior, como el bienestar general. Está integrado por dos elementos fundamentales y concurrentes: (a) aplicar la ley (rule) y (b) responder a las demandas sociales (response).

En regímenes democráticos las dos actividades operan codo a codo. Rule impone un orden colectivo que hace posible la democracia, mientras que Response asegura los continuos reajustes al orden establecido esenciales para concretar utopías, fines, metas y valores esenciales para una comunidad, una nación.

Fleury (2000) consideró que “la contribución democratizante” sostiene la necesidad de pensar la transformación a partir de una democratización del Estado, lo cual implica como consecuencia, la necesidad de diseñar tecnologías de gestión pública que transformen la realidad a partir de esta perspectiva.

Castells (1998) planteó la necesidad de pensar en la estructura del Estado como una red capaz de asegurar el procesos de decisiones compartidas basándose en estos principios de funcionamiento administrativo: a) subsidiariedad: indicando la necesidad de descentralización de la gestión de tal forma que los niveles superiores sólo asuman la administración de aquellas actividades que el nivel inferior no sea capaz de desempeñar; b) flexibilidad: la administración debe asumir una estructura reticular y una geometría variable en su actuación; c) coordinación: formas de jerarquía que mantienen las reglas de subordinación democráticamente establecidas; d) participación ciudadana: apertura de la administración, especialmente a los "sin voz"; e) transparencia administrativa: establecimiento de controles externos, anclados en la sociedad; f) modernización tecnológica: una administración nueva, ágil, flexible, descentralizada, participativa, sólo puede operar en un cierto nivel de complejidad, con un nuevo sistema tecnológico; g) transformación de los agentes de la administración, para que sean más competentes y mejor pagados; h) retroalimentación en la gestión: introducción de mecanismos de evaluación que permitan el aprendizaje y la corrección de los errores.

Además, Fleury (1998) sostuvo que existe la necesidad de cambiar la relación Estado/sociedad, de manera que se rompan los monopolios de poder por medio de la participación ciudadana, plural, igualitaria y deliberativa y no solo para garantizar efectividad y eficiencia, sino también para el combate a la exclusión social y el desarrollo de medidas efectivas de inclusión.

Por tanto, promover una efectiva transformación, en la medida que resulte posible disponer de nuevas tecnologías gerenciales que aseguren criterios impersonales, objetivos y

universales en la asignación de los recursos, e incluir: reglas universales de participación y criterios objetivos e impersonales en la selección de prioridades; un proceso decisorio que involucre la negociación entre las partes; la superación del despotismo burocrático por un poder compartido; visibilidad de las acciones, mecanismos de exposición y rendición de cuentas; control público sobre los gobernantes. Sin embargo, la radical democratización del Estado no puede ocurrir sin que se busquen formas de refinanciarlo y sin la recalificación y revalorización de su personal. Nogueira (1998).

### **Modelo de gestión anarquía organizada.**

Cohen, March y Olsen (1972) manifestaron que este modelo de gestión toma como fundamento las creencias del campo paradigmático fatalista, que sólo garantiza reglas de juego básicas para que los diferentes actores diriman conflictos o bien establece criterios de aleatoriedad artificial para la solución de problemas. Inventaron “la metáfora del tacho de la basura” donde las anarquías organizadas son organizaciones caracterizadas por preferencias problemáticas, tecnologías difusas y participación fluida, vistas como una colección de soluciones buscando problemas, temas y problemas buscando situaciones decisorias que permitan ventilarlos, y tomadores de decisiones que están buscando trabajo.

En estos modelos de gestión las preferencias que guían todo proceso decisorio son problemáticas, en el sentido que no resulta fácil identificar cuál de estas preferencias hay que poner en juego a la hora de decidir, a la hora de elegir una alternativa de entre varias posibles.

En cuanto a la tecnología difusa, su característica principal es que los procedimientos que componen toda tecnología no son comprendidos por los miembros de la organización. La tecnología opera sobre la base de sucesivos intentos de prueba y error, los residuos de aprendizajes de experiencias pasadas e invenciones pragmáticas de ser necesario.

En lo referente a la participación fluida, aquellos que concurren a un proceso decisorio o influyen sobre el mismo, van variando en cuanto al tiempo y los esfuerzos que dedican al dicho proceso como resultado las fronteras organizacionales son inciertas y cambiantes, las audiencias y decisores para cualquier tipo de opción decisorias van renovándose de manera caprichosa.

Si bien los procesos decisorios generalmente son conceptualizados siguiendo una secuencia en donde primero aparecen los problemas, luego las alternativas decisorias que pueden resolverlo, luego la evaluación de cada una de dichas alternativas, para pasar después a la identificación de consecuencias/impactos y, finalmente, la consideración de dichos impactos en términos de objetivos y resultados, para terminar evaluando en qué medida cada alternativa cierra la brecha entre lo que tenemos y lo que queremos, este proceso, para quienes sostienen o estudian los modelos de gestión de anarquía organizada, no describe adecuadamente como suceden las cosas en la realidad.

De hecho, existe la necesidad de contar con teorías que expliquen cómo se toman decisiones en situaciones de ambigüedad de objetivos, como los miembros de una organización que participan en una decisión se activan y desactivan frente a ciertas decisiones, quienes son los que finalmente deciden y como hacen para tomar la decisión.

Se concluye que el modelo que la investigación propone es el más idóneo para una gestión pública efectiva es el Modelo de gestión participativo, la mejor metáfora que sintetiza el modelo de gestión de la anarquía organizada es el tacho de la basura. La mezcla de basura que puede verse en un tacho de basura depende de la cantidad de tachos de basura existentes, los rótulos que identifican a cada tacho, el tipo de basura que se produce, la rapidez con que dicha basura es recogida y eliminada. Etzioni (1994).

### **Principales deficiencias de la gestión pública en el Perú**

Según el Decreto Supremo N° 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública, entre las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú se encuentran:

Ausencia de un sistema eficiente de planeamiento y problemas de articulación con el sistema de presupuesto público: No queda claro el rol efectivo del CEPLAN ni las políticas u objetivos prioritarios del Gobierno. Se ha identificado problemas en la definición de objetivos que no necesariamente recogen demandas de la población y las brechas que se pretenden cubrir no se estiman adecuadamente. Por otra parte, no se asegura el alineamiento entre las políticas públicas nacionales y sectoriales con las territoriales de responsabilidad de los gobiernos descentralizados, así como de los Planes de Desarrollo Concertado (PDC), los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) y los Planes Operativos Institucionales (POI),

ni la vinculación de éstos con los documentos de gestión y los programas presupuestales. Ello, en la práctica, no logra utilizar el planeamiento como herramienta efectiva de gestión y no articula el plan y el presupuesto público. A nivel del presupuesto público, aunque se ha logrado avances a través de la implementación progresiva del presupuesto para resultados, aún existen problemas pendientes en tanto en ciertos sectores persiste una asignación inercial de recursos (monto asignado el año anterior y negociación con el MEF por incrementos). Asimismo, el gobierno nacional tiene el 70% del gasto corriente total, las regiones el 19% y los gobiernos locales, el 11%. Adicionalmente, existe poca predictibilidad de los recursos transferidos como consecuencia del canon y las regalías.

Deficiente diseño de la estructura de organización y funciones: En muchas instituciones públicas su estructura de organización y funciones no necesariamente viene siendo congruente con las funciones que deben cumplir ni tampoco con los objetivos que puedan haberse fijado como resultado de sus procesos de planeamiento estratégico-operativo y de su presupuestación, debido, posiblemente a que las organizaciones fueron diseñadas bajo un modelo de gestión funcional, con estructuras jerárquicas, estamentales y sin claridad en los procesos que deben realizar para entregar los bienes y servicios públicos de su responsabilidad con la calidad y pertinencia requeridos. Además, los lineamientos y los modelos vigentes para la formulación de documentos de gestión –ROF, CAP, etc.- imponen normas uniformes de organización para la gran diversidad de entidades existentes, en especial en el caso de los Gobiernos Regionales, para los que su Ley Orgánica establece un modelo único y demasiado detallado de organización que no considera la heterogeneidad de las realidades regionales.

Inadecuados procesos de producción de bienes y servicios públicos: La mayor parte de entidades no cuenta con las capacidades o los recursos para trabajar en la optimización de sus procesos de producción de bienes y servicios públicos. En ese sentido, no se estudia de manera rigurosa y estructural cómo optimizar, formalizar y automatizar cada uno de los procesos internos a lo largo de la cadena de valor. Por otra parte, uno de los problemas neurálgicos en esta materia, es la desarticulación de los principales sistemas administrativos, además de ser complejos, engorrosos y en muchos casos, de difícil cumplimiento, sobre todo para los Gobiernos Locales más pequeños con menores capacidades institucionales que no están diseñados considerando la gran heterogeneidad de instituciones públicas existente en el país. De allí que en las actividades de los funcionarios, prime el criterio de cumplimiento

de sus funciones, en detrimento de la búsqueda de la satisfacción del ciudadano destinatario de los servicios públicos.

**Infraestructura, equipamiento y gestión logística insuficiente:** Las capacidades de gestión de las entidades públicas también se ven limitadas por una deficiente infraestructura y equipamiento. Es así que en muchos casos la infraestructura es precaria, y el equipamiento y mobiliario son obsoletos. Además, muchas entidades tienen varias sedes de trabajo y a su personal disperso y fraccionado entre ellas, lo cual trae una serie de costos de gestión y coordinación como resultado de pérdidas de tiempo en traslados para sostener reuniones o tramitar documentos. Adicionalmente a esto, están las carencias de planificación y gestión de tecnologías de información en tanto actualmente, las áreas a cargo de éstas son percibidas como únicamente responsables del soporte técnico y no como un área que puede aportar al planeamiento y gestión de la institución, en cuanto a la identificación y gestión de las necesidades tecnológicas para apoyar las funciones sustantivas de la institución y con ello, coadyuvar a la consecución de sus metas y resultados de gestión.

**Inadecuada política y gestión de recursos humanos:** Explicada por la coexistencia de distintos regímenes laborales y por la falta de un marco legal e institucional que, en lugar de otorgar la flexibilidad que se necesita para atender las diferentes necesidades de recursos humanos de entidades heterogéneas, trata de estandarizar todos los aspectos críticos de una adecuada gestión de recursos humanos. Ello se expresa en una inadecuada determinación de los perfiles de puestos y el número óptimo de profesionales requeridos por cada perfil, lo que se ve exacerbado por inadecuados procesos de planificación, selección, contratación, evaluación del desempeño, incentivos, desarrollo de capacidades y desincorporación de las personas. Estos problemas se potencian por la ausencia de políticas de capacitación y de desarrollo de capacidades y competencias, ya sea porque las autoridades no valoran la gestión del personal o porque la entidad no cuenta con recursos para ello. Además, está la ausencia de políticas claras de desarrollo de capacidades, ya que se le trata como un conjunto de cursos dictados de manera improvisada y la entrega de información y herramientas a los funcionarios públicos, sin ningún tipo de seguimiento ni evaluación de desempeño. Estos esfuerzos además, son generalmente decididos de manera unilateral por cada sector y organizados por sus necesidades de corto plazo.

Limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades: Como consecuencia de la falta de un sistema de planificación que defina objetivos claros y medibles tomando en cuenta las brechas de necesidades de la población por cerrar, las entidades no cuentan con tableros de indicadores cuantitativos y cualitativos para monitorear su gestión en los diferentes niveles de objetivos y responsabilidad sobre los mismos. Además, se identifica que la información para la toma de decisiones no necesariamente pasa por procesos rigurosos de control de calidad; los datos no están centralizados en bases consolidadas, ordenadas y confiables, sino que se encuentran dispersos entre diferentes áreas, personas y en bases de datos desvinculadas; además, hay información que se procesa a mano. Esta situación lleva a que existan altos costos de transacción y coordinación para obtener información o que la calidad de la información no sea adecuada, lo que, a su vez, dificulta el acceso a información para evaluar la gestión y sus resultados, y tomar con oportunidad las decisiones que de ello se deriven.

Carencia de sistemas y métodos de gestión de la información y el conocimiento: La gestión del conocimiento implica la transferencia del conocimiento y el desarrollo de competencias necesarias al interior de las instituciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas. Actualmente, en el Estado no existe de manera institucionalizada un sistema de gestión de la información y el conocimiento, ni existe un sistema de recojo y transferencia de buenas prácticas; las lecciones aprendidas de la propia experiencia no se registran, por lo que se repiten los mismos errores y se buscan soluciones a problemas que ya habían sido resueltos, generando pérdidas de tiempo, ineficiencias, además de que las mejores prácticas no se aplican, ni se comparten.

Débil articulación intergubernamental e intersectorial: La coordinación como proceso apunta a vincular entre sí a diversas entidades y agentes públicos con el fin de complementar sus recursos y capacidades, y articular objetivos y acciones en espacios intersectoriales e intergubernamentales. Esta es una necesidad inevitable en el contexto del proceso de descentralización en curso, en el que tres niveles de gobierno deben coordinar y complementarse a través de múltiples materias de competencia compartida. Sin embargo, la coordinación intergubernamental e intersectorial dentro del Estado peruano es escasa, difícil, costosa y muy poco efectiva. Varios mecanismos de coordinación, tanto a nivel

intergubernamental como intersectorial, muestran limitaciones de diseño legal, no han logrado consenso para su implementación o en la práctica, han resultado poco eficaces para conseguir una efectiva coordinación y articulación interinstitucional e intergubernamental en los asuntos que les han sido encargados por sus normas de creación.

## **Dimensiones de la gestión pública**

### **Dimensión 1: Políticas públicas, planes estratégicos y operativos.**

Según el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública:

El proceso de determinación de objetivos claros empieza con el establecimiento de las Políticas Públicas Nacionales, bajo la coordinación de CEPLAN. Luego éstas se ven reflejadas en los planes sectoriales de responsabilidad de los Ministerios, bajo la coordinación de la PCM, y de manera articulada con los Gobiernos Regionales y Locales. Las Políticas Públicas Nacionales se enmarcan en políticas de Estado, y responden a un Programa de Gobierno y a la identificación de los problemas de la agenda pública, que deben priorizarse tomando en cuenta las necesidades o demandas ciudadanas.

Estas Políticas Públicas Nacionales son las que permiten integrar y dar coherencia a toda la acción del Estado al servicio del ciudadano, debiéndose reflejar en los objetivos establecidos en los Planes Sectoriales, en los Planes de Desarrollo Concertado Regionales y Locales, y en los Planes Estratégicos y Operativos de todas y cada una de las entidades del sector público en los tres niveles de gobierno. De ese modo el Estado buscará actuar como un todo coherente y articulado con el propósito de servir mejor a los ciudadanos y al desarrollo nacional.

El Plan de Desarrollo Concertado representa la propuesta de desarrollo acordada por los actores claves de la región para orientar el proceso de desarrollo regional o local. Está direccionado por una visión compartida de futuro y permite una lógica de conjunto del accionar de los actores regionales y locales respecto al desarrollo territorial, pensando en el largo y mediano plazo.

Los gobiernos regionales y locales conducen el proceso participativo de planificación de desarrollo en su ámbito territorial. Los planes de desarrollo concertado deben retomar las prioridades de la población - son un instrumento principal de participación de la ciudadanía en la planificación del desarrollo - e identificar las potencialidades de desarrollo, articulando verticalmente los objetivos de desarrollo territorial entre los distintos niveles de Estado (nacional, regional y local) y horizontalmente los distintos planes estratégicos institucionales.

El proceso de Planeamiento Estratégico debe dar la dirección que debe tomar la entidad en el marco de sus mandatos legales y ser la base para diseñar la estructura organizacional y los procesos de gestión que permitan alcanzar los objetivos planteados de la manera más oportuna y eficiente. Se inicia identificando al público objetivo al cual la institución debe servir y determinando los bienes y servicios que le corresponde producir o entregar. El siguiente paso del proceso será identificar el tamaño de las “brechas” de satisfacción, cobertura y calidad existente entre la “demanda ciudadana” y la “oferta pública o privada” de los bienes y servicios públicos que le corresponde atender a la entidad. Luego, se determina la visión, los objetivos estratégicos y los valores de la entidad.

Anualmente, las entidades deben elaborar un “Plan Operativo”, que es la herramienta que permite poner en marcha las estrategias institucionales. En él se detallan las metas anuales de todos los objetivos y entregables y se precisan todas las actividades o tareas necesarias para alcanzar los productos a entregar. Asimismo, se establecen los recursos, plazos, costos por actividad, estándares de calidad, la logística necesaria, los planes de contingencia frente a los riesgos. Por último, se determinarán los indicadores cuantitativos y cualitativos de insumo-proceso-producto que servirán para evaluar la gestión y determinar si se han alcanzado o no los indicadores de resultado e impacto establecidos. Estos “tableros” de indicadores deberían permitir posteriormente evaluar el desempeño institucional y generar el conocimiento adecuado para la mejora continua de la calidad de la acción del Estado al servicio del ciudadano.

Los procesos de Planeamiento Estratégico y Planeamiento Operativo articulados entre sí y con los planes de otras entidades a través de las Políticas Públicas nacionales, aplican por igual a todas las entidades del Estado, sean éstas gobiernos regionales, locales, ministerios u organismos públicos.

**Dimensión: Presupuesto para resultados**

Según el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública:

La Dirección General de Presupuesto Público del MEF está impulsando reformas orientadas a conciliar tres objetivos: a) Mantener la disciplina fiscal; b) Mejorar la eficiencia en la distribución de los recursos; y, c) Mejorar la calidad del gasto asegurando eficiencia y eficacia en las operaciones de todas las entidades y agencias en los tres niveles de gobierno.

La reforma del Sistema de Presupuesto Público impulsada por el MEF plantea lo siguiente:

Lograr, a través de los Programas Presupuestales, una mayor articulación del presupuesto con las políticas públicas y prioridades nacionales y entre éstas y los objetivos estratégicos y operativos de todas las entidades en los tres niveles de gobierno.

Promover intervenciones orientadas a resultados, migrando del enfoque inercial de asignación de recursos hacia uno enfocado en productos y resultados. Para ello, las entidades deberán buscar evidencia acerca de la manera como las intervenciones y los productos que se financian lograrán los resultados que brinden la mayor satisfacción a la población.

Emplear indicadores de desempeño complementados con evaluaciones independientes en la gestión del presupuesto. Esto con el fin de monitorear y evaluar si la asignación de los recursos se realiza en función de las prioridades establecidas a nivel sectorial y territorial; y, además, medir, con transparencia, la eficacia y la eficiencia con que las entidades públicas proveen los servicios y logran los resultados esperados por los ciudadanos.

Programar el logro de resultados con visión de mediano plazo, realizando las provisiones de todos los recursos necesarios para hacerlos posibles, los que a su vez deberán ser consistentes con las disponibilidades generales de gasto preestablecido (dentro del marco presupuestal multianual). Para ello las entidades establecerán metas de productos y de resultados para varios años y estimarán los recursos de inversión, operación y mantenimiento necesarios para alcanzarlas dentro de los topes establecidos.

El Programa Presupuestal con Enfoque de Resultados (PP) es la herramienta de priorización y de transparencia en la información que permitirá identificar a la población objetivo o beneficiaria de cada programa específico y vincularla con los productos y resultados que las entidades proveerán para satisfacer tales demandas.

### **Dimensión 3: Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.**

Según el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública:

La gestión por procesos debe comenzar tomando las definiciones de la estrategia en relación con cuál es el bien o servicio que se tiene que producir y cuáles son las características o atributos de ese producto que más valora el ciudadano al cual está dirigido; luego se deben identificar todas y cada una de las operaciones necesarias para producir ese bien o servicio para la optimización de los procesos de la cadena productiva y el alineamiento correspondiente de los procesos de soporte. Esto permitirá identificar y priorizar los procesos que agregan valor, de manera que no se trabaje sobre procesos innecesarios o irrelevantes. Se deberán considerar además criterios como el grado de contacto con el ciudadano, la jerarquía de los procesos, los niveles de madurez de los procesos. Finalmente, y luego de haber analizado las operaciones individualmente, su secuencia y sus interrelaciones, se adopta el proceso tecnológico de producción que en conjunto y como un todo coherente, resulte el más adecuado por su eficacia, eficiencia y transparencia en la creación de valor para el ciudadano.

La simplificación administrativa es importante en el desarrollo de la gestión por procesos, ya que ésta contribuye a mejorar la calidad, la eficiencia y la oportunidad de los procedimientos y servicios administrativos que la ciudadanía realiza ante la administración pública. Asimismo, tiene por objetivo la eliminación de obstáculos o costos innecesarios para la sociedad, que genera el inadecuado funcionamiento de la Administración Pública.

La organización institucional se da una vez definidos los objetivos prioritarios de la entidad, de identificarse los procesos relevantes y en función de ellos, la entidad debe organizarse de manera adecuada para lograr llevar adelante eficientemente esos procesos y

alcanzar los resultados esperados en la entrega de los bienes y servicios públicos de su responsabilidad.

El diseño organizacional de las entidades debe tomar en cuenta los siguientes elementos: a) La existencia de estamentos básicos como la alta dirección, gerencias intermedias, personal de análisis, personal operativo y personal del soporte administrativo; b) Los mecanismos de coordinación como la comunicación, los niveles jerárquicos, la estandarización de procesos, productos, resultados, conocimiento, valores y normas de conducta; c) Los criterios de diseño como la especialización del trabajo, identificación de procesos de producción y procesos de soporte, las capacidades y competencias del personal, la agrupación de unidades, el tamaño de las unidades, los enlaces entre las unidades, decisiones centralizadas y las descentralizadas; y, d) Temas contingentes como la capacidad de responder a los cambios en el entorno político, social y económico, los grupos de interés, las relaciones de coordinación y de dependencia institucional, la antigüedad de la institución, la tecnología, y las relaciones de Poder.

#### **Dimensión 4: Servicio civil meritocrático.**

Según el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública:

El servicio civil es el conjunto de medidas institucionales por las cuales se articula y gestiona a los servidores públicos, que armoniza los intereses de la sociedad y los derechos de los servidores públicos, y tiene como propósito principal el servicio al ciudadano. En este sentido, la reforma del servicio civil iniciada por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) se orienta a mejorar el desempeño y el impacto positivo que el ejercicio de la función pública debe tener sobre la ciudadanía sobre la base de los principios de mérito e igualdad de oportunidades como principales características del servicio civil.

Para ello, el modelo se orienta a la profesionalización de la función pública en todos los niveles, buscando atraer a personas calificadas a los puestos clave de la administración pública, y priorizando la meritocracia en el acceso, promoción, evaluación y permanencia a través de un sistema de gestión del capital humano del sector público, acorde con las nuevas tendencias del empleo a nivel mundial.

En ese marco, corresponde a SERVIR formular la política del sistema, ejercer la rectoría y resolver las controversias. Las oficinas de recursos humanos de cada entidad son las responsables de implementar las normas, principios, métodos, procedimientos y técnicas del sistema. Así, una responsabilidad importante del esfuerzo por la modernización recaerá en las entidades públicas, que deberán hacer una gestión de personal integral, consistente y concordante con la política formulada por el ente rector para cada uno de los subsistemas.

#### **Dimensión 5: Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.**

Según el Decreto Supremo N.º 004-2013-PCM que aprobó la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública:

El sistema de información es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.

El sistema de información para el seguimiento y la evaluación parte de los indicadores cuantitativos y cualitativos, de resultado y de impacto, diseñados en los Planes Estratégicos Institucionales. Estos deben ser simples, mensurables, alcanzables, estar orientados a resultados y referirse a un plazo determinado.

El seguimiento o monitoreo es un proceso organizado para verificar que una actividad o una secuencia de actividades transcurre como se había previsto dentro de un determinado periodo de tiempo. Reporta las fallas en el diseño y la implementación de los programas y proyectos, permite comprobar si se está manteniendo la ruta hacia el objetivo establecido. Estima la probabilidad de alcanzar los objetivos planeados, identifica las debilidades que deben ser atendidas y oportunamente recomienda cambios y propone soluciones.

La evaluación es un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas. La evaluación se divide en

dos tipos: (i) la evaluación de gestión, que debe explicar el proceso de gestión y ejecución del plan, programa o proyecto y medir la pertinencia de las acciones y la eficacia de los resultados; (ii) la evaluación de impacto que debe analizar los efectos esperados y no esperados, a la luz de los objetivos de la institución en relación con las expectativas de los ciudadanos. La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión.

La gestión del conocimiento se entiende como: a) El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales, b) El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización), c) Las herramientas y tecnologías de gestión del conocimiento que guardan y documentan el conocimiento organizacional, d) La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema que aporta a la capacidad de respuesta de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante, y, e) Los trabajadores del conocimiento.

La gestión del conocimiento es un aspecto clave de la Política de Modernización de la Gestión Pública ya que permite identificar, analizar y compartir el conocimiento disponible y requerido sobre la gestión y su relación con los resultados. Más aún, la gestión del conocimiento es un proceso cuyo alcance no debe circunscribirse a cada organización pública, sino que debe ser capitalizado por el conjunto del Estado a través de la sistematización e intercambio de experiencias en redes interinstitucionales de aprendizaje.

## **Bases teóricas de la comunicación organizacional**

### **Definición de comunicación organizacional**

Para Castro (2012) la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

Willmington (2011) señaló que la comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los miembros de una organización recolectan información pertinente acerca de sus procesos y los cambios que ocurren dentro de ella, bajo esta perspectiva, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Ansele (2010) afirmó que la comunicación organizacional es “el entramado de mensajes formados por símbolos verbales y signos no verbales que se transmiten diádicamente y de manera seriada dentro del marco de la organización” (p. 3).

Rebeil (2010) consideró a la comunicación organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad” (p. 88).

### **Teoría matemática de la comunicación de Shannon y Weaver (1981)**

Considerando el uso militar de las comunicaciones, determinaron tres niveles diferentes al comunicar, con su respectivo problema por nivel: a) técnico: el cual describe la precisión de los símbolos y lenguaje que transmitimos, para asegurar la eficiencia del proceso; los mensajes deben ser claros y simples, usando medios gráficos; este nivel sienta las bases, para el éxito de los siguientes niveles; 2) semántico: busca de asegurar que los mensajes transmitidos, sean decodificados correctamente; que se les dé el significado con el que buscamos comunicarlo, adecuando el mensaje como emisores, a la audiencia esperada; aquí se considera, que no será la misma información que comunica la alta dirección de la organización, a un gerente zonal de red de sucursales; que lo comunicado por la intranet, al resto de la organización; 3) de la eficacia: evalúa la consecución del impacto en el receptor, al decodificar el mensaje; si se logra un cambio en el comportamiento del otro, con lo emitido, la comunicación ha sido efectiva; dependerá el efecto logrado, el tener un feedback positivo o negativo, y como corregir para conseguir lo deseado.

### **Modelo lineal de Pascuali (1979)**

La comunicación es lineal porque la comunicación se dirige hacia delante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida. Las conductas observadas y expresadas en el pasado, no se puede transformar en el futuro, si fue una comunicación positiva o

negativa, tendrá las mismas características sin evolucionar en el tiempo, porque se consideran la comunicación situándola en el momento donde lo que ya se ha expresado no se puede cambiar. En los procesos de comunicación humana intervienen diferentes elementos que hacen posible que la comunicación se ejecute, a través de los órganos eferentes-aférentes de la sensibilidad humana (vista, oído, habla, tacto, etc.) generando el mensaje y otro ente natural que ejecuta el papel de receptor y de decodificador final en una comunicación directa. Pascuali (1979) indicó que la comunicación se dirige hacia adelante y al hecho de que no puede hacerse retroceder una palabra ya emitida.

### **Modelo circular de Wiener (1949)**

Introdujo el concepto de retroalimentación o feedback, centrando su estudio en los resultados obtenidos y la corrección de desvíos correspondientes (feedback negativo), como parte fundamental. Se deberán controlar y corregir las diferencias entre lo deseado de transmitir y lo actual. Es por esto que hablamos de proceso Circular de la comunicación y no como proceso lineal. La respuesta, de parte de los Empleados de las organizaciones de estudio, se vuelve un pilar principal, para alcanzar los objetivos comerciales. Si en cambio, a partir de lo comunicado, los desvíos hacen que el nuevo rumbo al resultado sea mejor que el actual, se considera feedback positivo. La comunicación circular se expresa en dos funciones: primero, lo que se comunica y el modo de hacerlo, la altera para el futuro, segundo que ésta retrocede hasta llegar al punto de partida, pudiendo restringir y obstaculizar futuras comunicaciones.

### **Modelo helicoidal de Dance (1973)**

El helicoide combina los rasgos deseables de la línea recta y del círculo, evitando a la vez los puntos débiles de ambos, el helicoide presenta una variedad bastante atractiva de posibilidades de dar forma gráfica a los aspectos patológicos de la comunicación. Y en cualquier momento el helicoide da testimonio geométrico del concepto de que la comunicación, al moverse hacia delante, está volviendo en el mismo momento sobre sí misma y siendo afectada fundamentalmente por la espira de la cual ella surge. No obstante, aunque sea lentamente el helicoide puede liberarse en forma gradual de sus distorsiones de bajo nivel. El proceso de comunicación, se va moviendo constantemente hacia delante y sin embargo, depende siempre, en cierta medida del pasado, que informa al presente y al futuro. El proceso helicoidal de la comunicación ofrece una imagen geométrica flexible y útil para la consideración del proceso comunicativo. Este caso, es el de mejor aplicación en el proceso

educativo, por cuanto permite un proceso de retroalimentación dependiendo de la evaluación que el director realice del cumplimiento de las planificaciones.

### **Modelo comunicacional de Berlo (1984)**

Con un evidente enfoque conductista de la comunicación humana, que busca establecer las bases que sean ideales para el proceso de comunicación. El objetivo fundamental de la comunicación es convertir al hombre en un agente efectivo que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante. Berlo (1984) estableció su modelo a partir del supuesto de que la comunicación constituye un proceso, es con éste argumento que al interior de este proceso, el autor encuentra seis componentes a saber: a) una fuente de comunicación que corresponde a una persona o grupo de personas interesados, con un objetivo y con una razón para comunicar; b) un en codificador, que se refiere al encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código; c) un mensaje, que corresponde al propósito de la fuente expresado de alguna forma; d) un canal, que atañe al medio que porta el mensaje, es el conducto por donde se transmite el mismo; e) un decodificador, que concierne a lo que traduce el mensaje y le da forma para que sea utilizable por el receptor; f) un receptor, quien es la persona o grupo de personas ubicadas en el otro extremo del canal y que constituyen el objetivo de la comunicación, si no existe un receptor que responda al estímulo producido por la fuente, la comunicación no ha ocurrido.

### **Tipos de comunicación organizacional**

#### **Comunicación interna.**

King (2012) manifestó que son todas las actividades realizadas por la organización, para crear y mantener las relaciones entre sus miembros, a través del buen uso de los diferentes medios de comunicación existentes en la organización.

Según Saló (2008) “es un proceso fundamental y complejo en las organizaciones: por lo que los directivos tienen que estar comprometidos con la idea de que la comunicación con los colaboradores resulta esencial para el cumplimiento de los objetivos empresariales” (p. 39).

De acuerdo con Guzmán (2012) la comunicación interna, es donde la empresa se enfoca en mantener una buena relación entre todo el personal interno, agrupando todas las

áreas que conforman la empresa como una sola para lograr el objetivo principal de la empresa. Donde, mediante herramientas de comunicación, se les mantiene al tanto de lo que ocurre dentro y fuera de la organización, integrando y motivando al público interno a que se sepa lo que la empresa tiene como finalidad y cuáles son las acciones que ésta realiza.

### **Comunicación externa.**

King (2012) sostuvo que son todas las actividades realizadas por la organización, cuyo propósito es mantener relaciones con el exterior, en la actualidad a este tipo de comunicación se le conoce como relaciones públicas.

Según Andrade (2005) es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios.

### **Funciones de la comunicación organizacional**

Según Calderón (2017) las funciones que cumple la comunicación organizacional, son el corazón de la empresa, ya que al poner en práctica y elegir el enfoque se le dará al plan de comunicación, el tipo de comunicación que se utilizará y los canales idóneos se podrá observar, un mejor funcionamiento de la organización.

Aretio (2009) afirmó que todas las funciones se relacionan con la transmisión y recepción de información, produciendo una relación emocional en las personas, regulando la conducta que ayude adaptarse a una sociedad a través de los distintos tipos de cultura en que se esté. Señaló las principales funciones que cumple la comunicación organizacional:

**Función afectiva.** Desarrolla en todos los seres un vínculo afectivo relacionándolos de manera apasionada ya que sin la comunicación las personas no tendrían estabilidad emocional.

**Función reguladora.** Busca la adaptación de todo entorno y ayuda a poner límites a la conducta, de manera que permita incorporarse a una sociedad.

Función informativa. Esta permite mantenerse informado de la situación que se maneja alrededor tanto en el pasado, presente y futuro.

Por su parte, Lacasa (2010) estableció las siguientes funciones:

Función descriptiva. Investiga y expone el estado de los procesos comunicativos en los diferentes ámbitos de la organización.

Función evaluadora. Explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera como lo hacen.

Función de desarrollo. Analiza cómo reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone, la forma de realizarlo.

Mientras que Martín (2010) agregó una función más:

Función informativa. Comprendida como una estrategia para interactuar y permitir que fluyan las diferentes informaciones en las empresas.

### **Barreras de la comunicación organizacional**

Las barreras de la comunicación en una organización son un duro obstáculo que se debe evitar ya que si no se encuentra solución, la empresa no tiene dirección. Ceja (2009) señaló algunas de las barreras que puede afectar la comunicación en la organización:

Barreras de proceso. Se refieren a informaciones incorrectas que se puede dar por carencia de conocimiento y/o experiencia frente a una situación específica por parte de alguno de los implicados en el proceso comunicativo, que desencadenan una serie de incomprensiones de los mensajes y remite finalmente en respuestas incongruentes o retroalimentación inadecuada.

Barreras producto de las características de personalidad. Estas presentan dificultades para comunicar efectivamente, procesar e interpretar información, dado que las personas se basan en su forma de interpretar el mundo, utilizando marcos de referencia y experiencias pasadas, formando sus propios estereotipos o prejuicios.

Barreras por condiciones físicas y/o ambientales. Que se vivencia a través del ruido, la calidad de líneas telefónicas e incluso la caída del sistema en las computadoras que obstaculizan las comunicaciones relacionadas con la tecnología de la información.

Barreras semánticas. Relacionadas en la forma como se interpretan algunas palabras u otras formas de comunicación: gestos, señales, símbolos, entre otros; que son producto de las diferentes culturas, como también el concepto de las mismas, donde una persona puede comprender una palabra o frase de forma positiva y otra puede llegar a interpretar esta misma, negativamente.

En el caso de las barreras que interrumpen la comunicación en las organizaciones, Ceja (2009) mencionó las siguientes:

Falta o ausencia de planeación. Esta barrera se presenta muy frecuentemente dentro de las organizaciones, para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos debe surgir como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad.

Supuestos o hechos confusos. Muchas veces en la transmisión de la información se da por hecho o por entendido ciertas situaciones y no se comunican con el resto de la información que se transmite lo que puede generar confusiones y en ocasiones problemas de mayor tamaño.

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica. Se refiere a la desviación de contexto o semántica del mensaje, que es un de las principales barreras en la comunicación.

Información expresada deficientemente. Se presenta cuando a pesar de que el emisor da la información, muestra claramente las ideas y bases de la información, puede haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información.

Pérdida de información por retención limitada. Este percance sucede cuando la información que se comparte de un individuo a otro, va perdiendo precisión a lo largo de las

transmisiones y esta es una de las principales causas de un problema de comunicación severo. En este tipo de casos es importante realizar acciones de protección, de respaldo de información, repetición de datos y el uso de varios canales de manera simultánea.

Información con escucha limitada y la evaluación anticipada de la misma. No todas las personas están acostumbradas a escuchar adecuadamente, muchos pueden mantener una comunicación sin que haya una conexión real con la temática manejada.

Comunicación de forma impersonal. El uso de medios de comunicación en la empresa puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje, ya que de esta forma habrá mayor grado de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

Desconfianza o temores en la comunicación. La relación que se mantiene entre superiores y colaboradores permite que las condiciones en el flujo de la información mejoren o empeoren considerablemente, cuando el jefe o superior no se ha esmerado por mantener un clima organizacional favorable, confianza y el ambiente laboral es demasiado hostil o amenazante, puede generar la desconfianza y una actitud temerosa que bloquee la comunicación.

Tiempo insuficiente ante los cambios. En las organizaciones dentro de los múltiples intercambios de información que se presentan, muchas se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse y esta falta de tiempo que pueden provocar complicaciones en la comunicación con repercusión en la empresa.

Exceso de información. Cuando el flujo de información es demasiado grande muchas veces su comprensión se puede limitar, y los colaboradores de la empresa ponderan el valor informativo en relación a sus creencias y puntos de vista, restándole importancia en algunos casos a datos que el emisor considere importante, es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por la empresa o viceversa.

### **Importancia de la comunicación organizacional**

King (2012) afirmó que “la comunicación organizacional es una importante herramienta que da lugar a la transmisión de la información y llega permitir el conocimiento cuya finalidad de la comunicación organizacional es primordial para alcanzar los objetivos institucionales” (p. 376).

La comunicación dentro de una organización, no sólo debe estar presente, sino que además debe ser efectiva. Al respecto, Griffin (2011) afirmó que “la comunicación efectiva es el proceso de enviar un mensaje en forma tal que el mensaje recibido sea tan cercano en significado como sea posible al mensaje emitido” (p. 586).

La comunicación, como ya se ha dicho, es vital en los procesos que tienen lugar dentro de las organizaciones. La misma está vinculada a las funciones gerenciales, puesto que planificar, organizar y evaluar son acciones que se concretan a través del lenguaje, usando un lenguaje.

Ahora bien, existen factores que se deben tener en cuenta para que la comunicación sea efectiva dentro las organizaciones; según Rodríguez (2007) estos son el emisor, el canal y el mensaje. En primer lugar, dentro de una organización, los mensajes tienen valor en la medida que quien los produce tenga o no cierta autoridad. Además, para las organizaciones, ya sea que se trate de comunicar algo interno a la misma, y más aún, cuando tiene que hacer una comunicación hacia fuera, la credibilidad de quien presenta el mensaje es fundamental, no sólo por su cargo, sino por sus habilidades comunicativas, nivel de competencia, conocimientos, entre otros aspectos. Por eso, muchas veces las organizaciones escogen a personas que especialmente actuarán como portavoces de las mismas. En cuanto al canal, una organización debe disponer de canales de comunicación y estrategias de comunicaciones efectivas, que permitan que el mensaje llegue a todos los interesados o implicadas en el asunto.

Por otra parte, se debe tener en cuenta el factor fundamental con respecto a la comunicación efectiva y a las organizaciones, y es el hecho de que las organizaciones están compuestas por personas, las personas se relacionan entre ellas y lo hacen, precisamente, a través del lenguaje. Al respecto, Cardoso (2009) señaló que las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las

otras. Cuando dos o más personas coinciden en un lugar, en este caso puede ser una organización, automáticamente se puede iniciar una comunicación, lo que conlleva a una reacción emocional y, posiblemente, a una interrelación personal. Cada uno puede expresar una opinión, un sentimiento acerca de algo, acerca del otro, o acerca de otros. Entonces, se crea un lazo. Una vez que se habla con alguien, se crea un vínculo, algo se da, algo se recibe, algo queda, algo cambia. Es el poder que tienen las palabras para bien y para mal. Dentro o fuera de las organizaciones, los seres humanos son sensibles a las palabras, a lo que los otros dicen. Y esto es algo que un gerente debe saber, para evitar conflictos o para solucionarlos, usar las palabras en sentido positivo, o asertivo.

Saló (2008) sostuvo que la comunicación organizacional “es de vital importancia para la gestión de la comunicación la cual depende de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos de la organización” (p. 37).

## **Dimensiones de la comunicación organizacional**

### **Dimensión 1: Comunicación de los directivos.**

Quispe (2013) En un estudio en el cual se menciona que la confianza dentro de la organización se construye o se destruye a través de las relaciones diarias entre directores y docentes, cuando un directivo se dirige a los empleados, éstos conocen sus intenciones y su carácter.

Según Preciado (2007) cuando la intención de la comunicación de los directivos es hacer sentir al empleado que también son suyos los objetivos de la empresa, la dirección se comunica a partir de argumentos que trascienden los beneficios contractuales y busca una implicación mayor del empleado, en consecuencia, es indispensable pensar el discurso enfocándose en la necesidad de que los objetivos personales sean congruentes con los empresariales, este discurso se debe plantear de manera tal que fortalezca la identidad corporativa de los colaboradores.

Preciado (2007) mencionó las funciones primordiales que se dan en la comunicación directiva: a) circulación de la información: hace referencia a cómo se da el flujo de información de una manera a otra, dependiendo de la cultura de la organización, de la resistencia ejercida por altos mandos y la participación en la toma o no de decisiones a partir

de ésta; b) conectar áreas y personas: según la manera como se conectan las áreas con las personas, se disemina la incertidumbre y se genera un sistema de conocimiento social, lo cual permite conocer de forma íntegra el desarrollo de las áreas en las organizaciones y los procesos que en ellas se adelantan; c) generación de adhesión a principios y valores institucionales: se habla de la forma cómo se unen esfuerzos para lograr que todo el personal de una organización se encamine en una misma dirección, en búsqueda de la consecución de metas y cumplimiento de compromisos; d) movilizar hacia el cambio: hace referencia al desarrollo de innovación permanente que va ligado a esos procesos de mejoramiento continuo, crecimiento e investigación que se dan en las organizaciones; compartir la información, comunicarla de forma efectiva, involucrar al personal en el proceso de cambio y mantener la confianza del equipo directivo, son las tareas de la comunicación que deben emprenderse para enfrentar con éxito cualquier cambio organizacional; y, e) valoración de la unidad de comunicaciones: todo cambio implica esfuerzos, por ello, se debe utilizar la comunicación de tal forma que llegue a conocer las necesidades del público para que las pueda integrar a la situación que se presente día a día.

### **Dimensión 2: Sistema de comunicación.**

Mateo (2015) sostuvo que los sistemas de comunicación permiten a la organización, además de marcar y desarrollar la actividad, consolidar su estructura interna, determinando las posiciones y los roles de cada uno de los miembros. Para implementar un buen sistema de comunicación interna se tiene que tener en cuenta que no hay una estructura ni una herramienta ideal para la mejora de la comunicación, dependerá de cada situación particular.

Según Chiavenato (2011) en todo sistema de comunicación, la fuente proporciona señales o mensajes. El transmisor codifica los mensajes emitidos por la fuente, es decir, los transforma de manera que sean compatibles con el canal. El canal lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El receptor decodifica y descifra el mensaje enviado por el canal y lo modifica de forma adecuada y comprensible para el destino. El ruido perturba el mensaje en el canal y en las demás partes del sistema.

### **Dimensión 3: Proceso de la comunicación.**

Según Berges (2011) se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes: a) emisor: aquél que

transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina); b) receptor: aquél, individual o colectivamente, que recibe la información, puede ser una máquina; c) código: conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje; d) canal: elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales, se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto); e) mensaje: la propia información que el emisor transmite; y, f) contexto: circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida.

Escudero (2012) sostuvo que todos los elementos descritos forman parte de un proceso comunicativo que tiene un proceso para que haya efectividad en el mensaje que se genera por el (emisor) hasta llegar de buena manera al (receptor). Para que este proceso cumpla todos sus objetivos debe seguir los siguientes pasos: 1) Creación del mensaje por parte del emisor; 2) Convertir la idea al código más apropiado para el receptor del mensaje; 3) Emitir el mensaje por medio del canal; 4) Recepción y decodificación del mensaje.

Para Escudero (2012) cuando los elementos (lenguaje, signos, símbolos, etc.) y el canal empleado son comunes al emisor y al receptor se realizará el ciclo completo (mensaje bidireccional) y la finalidad se habrá cumplido, en caso contrario el mensaje habrá sido ineficaz (mensaje unidireccional).

#### **Dimensión 4: Redes de comunicación**

Andrade (2005) mencionó que en todas las organizaciones “las personas necesitan de un sistema que administre el flujo de la información para comunicarse” (p. 14), es decir, estructurar quién se va a comunicar con quién; este sistema constituye las llamadas redes de comunicación por medio de las cuales la información fluye en la organización y son de dos tipos: formales e informales.

#### **Redes formales de comunicación.**

La gerencia diseña la red formal de comunicación, a través del organigrama dicta quién debe hablar con quién para realizar un trabajo, asimismo, en éste se muestra la dirección en la que fluye la información la cual puede ser descendente, ascendente u horizontal.

Comunicación descendente: Cervera (2005) afirmó que “es la comunicación que procede de la Dirección y fluye hacia abajo en cascada” (p. 279), en este tipo de comunicación la finalidad es que el empleado o trabajador reciba instrucciones y órdenes que le permitan desarrollar bien su trabajo, o que le ayuden a mejorarlo, además busca que esté informado en todo momento de lo que acontece en la organización y hacerle sentir que es parte de ella; por ello la información debe ser periódica, veraz y creíble.

Comunicación ascendente: Cervera (2005) manifestó que este tipo de comunicación circula desde los subordinados hacia los superiores, su objetivo es conocer las opiniones, inquietudes e informaciones de los empleados y lo que ocurre en la empresa, transmite cuatro tipos de mensajes: lo que hacen los subordinados; problemas laborales sin resolver; sugerencias para mejorar, y lo que sienten los subordinados sobre el trabajo y sus compañeros.

Comunicación horizontal: También llamada comunicación lateral, es la efectuada entre personal y departamentos de niveles jerárquicos similares. Cervera (2005) sostuvo que “su objetivo es lograr la coordinación y armonía entre los mismos, evitando duplicidades de trabajo y compartiendo la información en el mismo nivel” (p. 297), la comunicación horizontal tiene cinco propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento. Andrade (2005).

### **Redes informales de comunicación.**

En todas las empresas existen redes informales de comunicación que son “patrones de interacción basados en amistades, proximidad e intereses compartidos, de tipo personal o profesional” Andrade (2005, p. 19). A través de estas redes se genera confianza y compañerismo entre los empleados de la organización.

## **1.4. Formulación del problema**

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?

## **Problemas específicos**

### **Problemas específicos 1**

¿Qué relación existe entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?

### **Problemas específico 2**

¿Qué relación existe entre la Gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?

### **Problemas específico 3**

¿Qué relación existe entre la Gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?

### **Problemas específico 4**

¿Qué relación existe entre la Gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?

## **1.5. Justificación del estudio**

### **Justificación teórica**

La investigación se justifica de forma teórica ya que se profundizo la variable teniendo La Ley General del Sistema Nacional de Control ( 2015) definió a la gestión pública como las acciones a través de las cuales las diferentes instituciones pueden alcanzar el logro de sus objetivos, fines y metas En cuanto a la variable comunicación organizacional se basó en la teoría de Sherman y Bohlander, (2006) quienes sostienen que "la comunicación organizacional (sea cara a cara o mediante la tecnología de la información contribuye a compartir el conocimiento y ponerlo a disposición en toda la organización" (p. 119).

### **Justificación metodológica**

La investigación tiene su justificación metódica en cuanto se aplicó el método científico de la investigación pasando por cada una de las etapas que involucra el método como la observación, descripción de las teorías y hechos, los cuales se interpretarán de la manera más objetiva. Se llevó a cabo la validez y confiabilidad de los instrumentos, la validez de contenido y la fiabilidad con el Alfa de Cronbach siendo requisitos indispensables para el instrumento de investigación.

### **Justificación practica**

La investigación beneficio a la Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual los resultados son un aporte al conocimiento y la percepción de los trabadores de la institución sobre las variables estudiadas indicando que existe una relación positiva de acuerdo a las teorías la importancia de la comunicación organizacional debe ser ascendente y descendente para el buen funcionamiento de la institución y las buenas relaciones entre los trabajadores. Los gerentes deben valorar la importancia de una buena comunicación en la organización.

## **1.6. Hipótesis**

### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

### **Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis especifica 1**

Existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Hipótesis específica 2**

Existe relación significativa entre la Gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Hipótesis específica 3**

Existe significativa entre la Gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Hipótesis específica 4**

Existe relación significativa entre la Gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**1.7. Objetivos****Objetivo general**

Determinar la relación entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Objetivos específicos****Objetivo específico 1**

Determinar la relación entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Objetivo específico 2**

Determinar la relación entre la Gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Objetivo específico 3**

Determinar la relación entre la Gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Objetivo específico 4**

Determinar la relación entre la Gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

## **II. MÉTODO**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Hernández, Fernández y Baptista 2014).

El método que utilizó la presente investigación fue hipotético – deductivo, porque luego de la observación del fenómeno se contrastó hipótesis con una prueba estadística para la explicación del fenómeno observado, para luego deducir los resultados de la hipótesis planteada y afirmar o rechazar la misma. Hernández, Fernández y Baptista (2010).

La investigación se realizó bajo el alcance correlacional tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” Hernández, *et al.* (2014, p. 93).

## 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández *et al.*, 2010, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández *et al.*, 2010, p.151). El diagrama representativo del diseño correlacional es el siguiente:

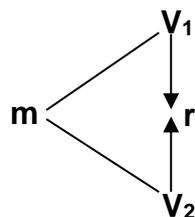


Figura 1. Diagrama del diseño correlacional

Donde:

- m : trabajadores de Indecopi
- V1 : Observación sobre la variable gestión pública
- r : Relación entre variables. Coeficiente de correlación.
- V2 : Observación sobre la variable comunicación organizacional

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **Gestión pública**

La Ley General del Sistema Nacional de Control (2015) definió a la gestión pública como las acciones a través de las cuales las diferentes instituciones pueden alcanzar el logro de sus objetivos, fines y metas; además estas acciones tienen como marco las políticas gubernamentales que son establecidas por el Poder Ejecutivo.

### **Variable 2 Comunicación organizacional**

Quispe (2013) En este estudio tomando el modelo organizacional que se impone en el sistema educativo se asume la posición teórica de Sherman y Bohlander, (2006) quienes sostienen que "la comunicación organizacional (sea cara a cara o mediante la tecnología de la información contribuye a compartir el conocimiento y ponerlo a disposición en toda la organización" (p. 119).

#### **V1: Gestión pública**

La gestión pública se midió con un cuestionario tipo escala de Likert con cinco dimensiones: 1) políticas públicas, planes estratégicos y operativos, 2) presupuesto para resultados, 3) gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional, 4) servicio civil meritocrático, y 5) sistema de información, seguimiento evaluación y gestión del conocimiento.

#### **V2: Comunicación organizacional**

La comunicación organizacional se midió con un cuestionario tipo escala de Likert con cuatro dimensiones :1) comunicación de los directivos 2) sistema de comunicación 3) procesos de comunicación 4) redes de comunicación.

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable gestión pública*

Dimensión	Indicador	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Políticas públicas, planes estratégicos y operativos	Temas de interés público	1,2,3,4,5,6	Escala ordinal 1= Nunca 2=Casi Nunca 3= A veces 4=Casi siempre 5= Siempre	Bajo
	Problemas sociales	,7,8,9,10,		59-137
	Problemas y objetivos gubernamentales	11		Medio
	Valoración de las soluciones			138-216
	Objetivos públicos			Alto
Presupuesto para resultados	Temas de interés público	12,13,14,1		
	Problemas sociales	5,16,17,18		
	Asignación presupuestaria			
	Alternativas de solución			
Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	Temas de interés público	12,13,14,1		
	Problemas sociales	5,16,17,18		
	Asignación presupuestaria			
	Alternativas de solución			
	Técnicas de análisis y evaluación			
Servicio civil meritocrático	Capacidades operativas	19,20,21,2		
	Definición del producto	2,23,24,25		
	Definición de la intervención	26,,27,28,		
	Organización de recursos	29,30		
	Análisis interno			
Sistema de información, Seguimiento evaluación y Gestión del conocimiento	Capacidades operativas	19,20,21,2		
	Requerimiento de capacidades operativas			
	Innovaciones			
	Recursos financieros			
	Motivación para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas	31,32,33,3		
Motivación e innovación	4,35,36,37			
Misión, valores, objetivos y normas claramente definidos	38,39,40,4			
Puestos de trabajo y líneas de mando claramente definidos	1,42,43,44			
La cultura positiva	45			
Seguridad en el empleo				
La comunicación				
Sistema de información, Seguimiento evaluación y Gestión del conocimiento	Uso de literatura publicada (interna y externa)	46,47,48,4		
	Se publica información interna	9,50,51,52		
	Información interna de la institución para el público en general	53,54,55,5		
	Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano	6,57,58,59		
	Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo			

*Nota:* La Ley General del Sistema Nacional de Control (2015)

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable comunicación organizacional*

Dimensión	Indicadores	Ítems	Escala	Rango y nivel
Comunicación de los directivos	Asertividad	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Escala ordinal	Desfavorable 31 - 70
	Ascendente		Nunca (1)	Regular 73 -112
	Descendente		Ocasionalmente (2)	Favorable 115 - 155
Sistema de comunicación	Comunicación Escrita	10,11,12,13,14,15,16,17,18	Algunas veces (3)	
	Comunicación Oral		Frecuentemente (4)	
Procesos de comunicación	Comunicación Electrónica	19,20,21,22,23,24	Siempre (5)	
	Comunicación horizontal			
	Comunicación Vertical			
Redes de Comunicación	Estructura jerárquica	25,26,27,28,29,30,31		
	Estructura funcional			

*Nota:* Quispe (2013)

### 2.3. Población y muestra

La población según Hernández, et al. (2014) la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

#### Población

La población estuvo compuesta por un total de 80 trabajadores de INDECOPI, el trabajo de investigación no cuenta con muestra por ser la población pequeña se trabajó con toda la población.

La selección corresponde a un tipo de muestra censal. Al respecto Zarcovich (2005) explicó que la muestra censal supone la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es pequeña y finita.

### **Criterios de selección**

Se ha considerado como criterio de inclusión a todos los trabajadores de Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

## **2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

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

La técnica utilizada fue la encuesta que consistió en recopilar la información en la población de estudio.

Sánchez y Reyes (2015) manifestaron que “las técnicas son los medios por los cuales se procede a recoger información requerida de una realidad o fenómeno en función a los objetivos de la investigación” (p. 163). La técnica que se utilizó fue la encuesta.

El instrumento para Sánchez y Reyes (2015) definieron que los instrumentos “son las herramientas específicas que se emplean en el proceso de recogida de datos” (p. 166) En esta investigación se utilizara el instrumento del cuestionario.

Para el presente estudio se utilizó como instrumento el cuestionario, recurriendo a los trabajadores, a quienes se les aplicó el instrumento de recolección de datos, a fin de determinar la relación entre y la gestión pública y la comunicación organizacional.

### **Instrumento de gestión pública**

#### **Ficha técnica 1**

Nombre del instrumento: Cuestionario de la variable gestión pública

Autor: Decreto Supremo N° 004-2013-PCM

Año de aplicación: 2018.

Lugar: Indecopi

Objetivo: Determinar el nivel de gestión pública

Administración: Individual.

Tiempo de duración: 20 minutos aproximadamente.

## **Instrumentos de la comunicación organizacional**

### **Ficha técnica 2**

Nombre del instrumento: Cuestionario de comunicación organizacional; aplicó la escala tipo

Likert Instrumento: escala de Likert

Autor: Quispe

Año: 2013

Significación: cuestionario de comunicación organizacional. Consta de 4 dimensiones que son las siguientes: comunicación de los directivos, sistema de comunicación, procesos de comunicación y redes de comunicación.

Extensión: consta de 30 preguntas.

Administración: Individual.

Ámbito de Aplicación: trabajadores del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Duración: el tiempo para desarrollar la escala es de aproximadamente 15 minutos

Puntuación: La escala compromiso institucional utiliza la escala de Likert.

1= Nunca

2= Casi nunca

3= A veces

4= Casi siempre

5= Siempre

### **Validez:**

Sánchez y Reyes (2015) señalaron que la validez es “la propiedad que hace alusión a que todo instrumento debe medir lo que se ha propuesto medir, vale decir que pruebe de forma efectiva al obtener los resultados de la capacidad o aspecto que asegura medir” (p. 167). la validación se realizó mediante el juicio de expertos.

El presente trabajo empleó la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), a través de 2 profesionales expertos en el área de gestión con el grado académico de doctores . El proceso de validación dio como resultado, los calificativos de:

Tabla 3.

*Validez de contenido del instrumento de gestión pública y comunicación organizacional por juicio de expertos*

Experto	Nombre y Apellidos	Aplicable
1	Dra. Jessica Palacios Garay	Aplicable
2	Dr. Abel Rodríguez Taboada	Aplicable

### **Confiabilidad**

Sánchez y Reyes (2015) mencionaron que la confiabilidad es “el grado de consistencia de los puntajes obtenidos por un mismo grupo de sujetos en una serie de mediciones tomadas con el mismo test. Es la estabilidad y constancia de los puntajes logrados en un test” (p. 168). La confiabilidad de los cuestionarios se realizó mediante el análisis de coherencia y consistencia interna a través del coeficiente de consistencia interna Alpha de Cronbach.

Se realizó una prueba piloto con 30 trabajadores, con el propósito de evaluar el comportamiento del instrumento en el momento de la toma de datos para la consistencia del contenido. Asimismo, se utilizó la prueba de confiabilidad de Alfa de Cronbach para estimar la consistencia interna del cuestionario.

Tabla 4.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de gestión pública*

Alpfa de Cronbach	N de elementos
,975	59

Tabla 5.

*Estadístico de fiabilidad del instrumento de comunicación organizacional en el trabajo*

Alpfa de Cronbach	N de elementos
,960	31

Tabla 6.

*Escalas y baremos de la variable gestión pública*

General	Cuantitativo					Cualitativo
	Dim1	Dim2	Dim3	Dim4	Dim5	
217-295	41-55	26-35	44 - 60	55-75	52-70	Alto
138-216	26-40	17-25	28 - 43	35-54	33-51	Medio
59-137	11-25	7-16	12 - 27	15-34	14-32	Bajo

Tabla 7.

*Escalas y baremos de la variable comunicación organizacional*

General	Dim 1	Cuantitativo			Cualitativo
		Dim 2	Dim 3	Dim 4	
115 - 155	33-45	33-45	23-30	26-35	Favorable
73 - 112	21-32	21-32	14-22	17-25	Regular
31 - 70	9-20	9-20	6-13	7-16	Desfavorable

**2.5. Método de análisis de datos**

Una vez recolectados los datos proporcionados por los instrumentos, se procedió al análisis estadístico respectivo, en la cual se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) Versión 23. Los datos fueron tabulados y presentados en tablas y figuras de acuerdo a las variables y dimensiones.

Estadística descriptiva: porcentajes en tablas de frecuencias, tablas de contingencia y figuras para presentar la distribución de los datos.

Estadística inferencial: Rho de Spearman para medir el grado de relación de las variables:

**2.6. Aspectos éticos**

El investigador es el responsable de la veracidad de los resultados, mantiene la particularidad y el anonimato, así como el respeto hacia el evaluado en todo momento y resguardando los instrumentos respecto a las respuestas minuciosamente sin juzgar que fueron las más acertadas para el participante.

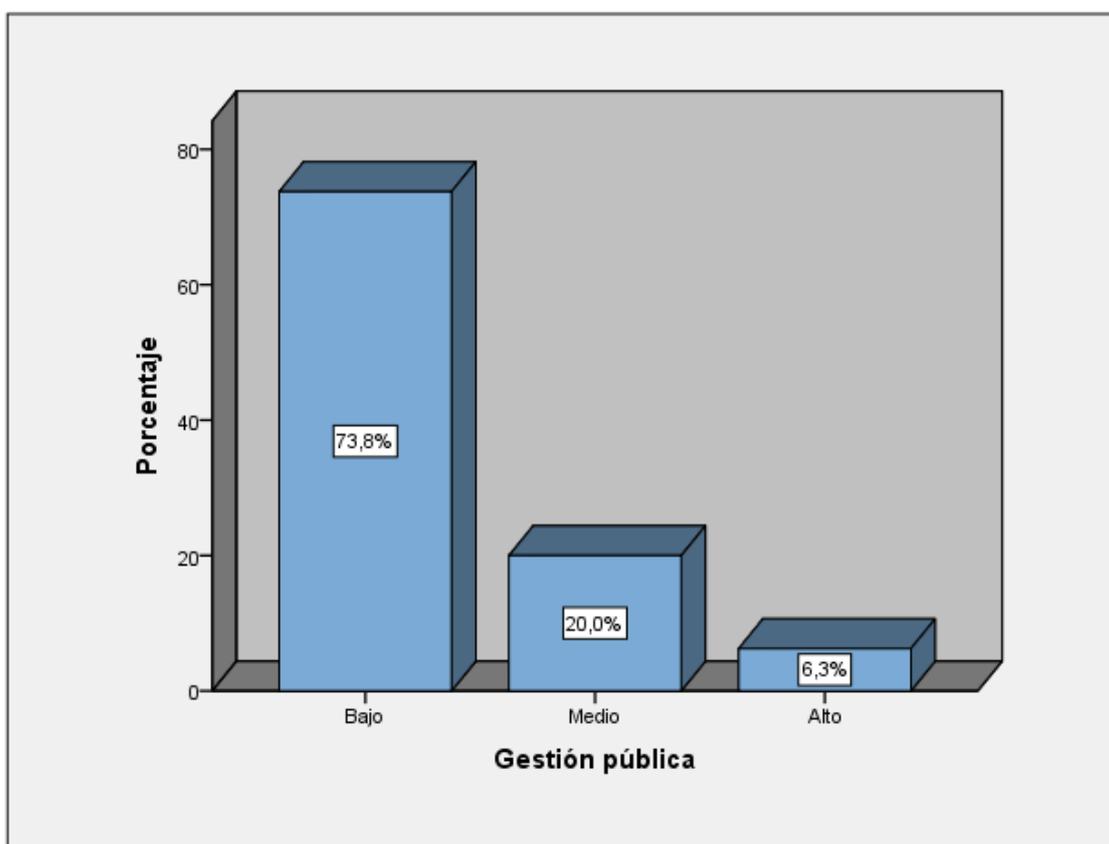
### **III. RESULTADOS**

### 3.1 Análisis descriptivo de los resultados

Tabla 8.

*Niveles de la variable gestión pública*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	59	73,8	73,8	73,8
	Medio	16	20,0	20,0	93,8
	Alto	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



*Figura 2.* Niveles de la variable gestión pública

En la tabla 8 y figura 2, se aprecia que, el 73.8% presentan un nivel bajo, el 20% presentan nivel medio y el 6.3% presenta un nivel alto con respecto a la variable gestión pública.

Tabla 9.

*Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	58	72,5	72,5	72,5
	Medio	13	16,3	16,3	88,8
	Alto	9	11,3	11,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

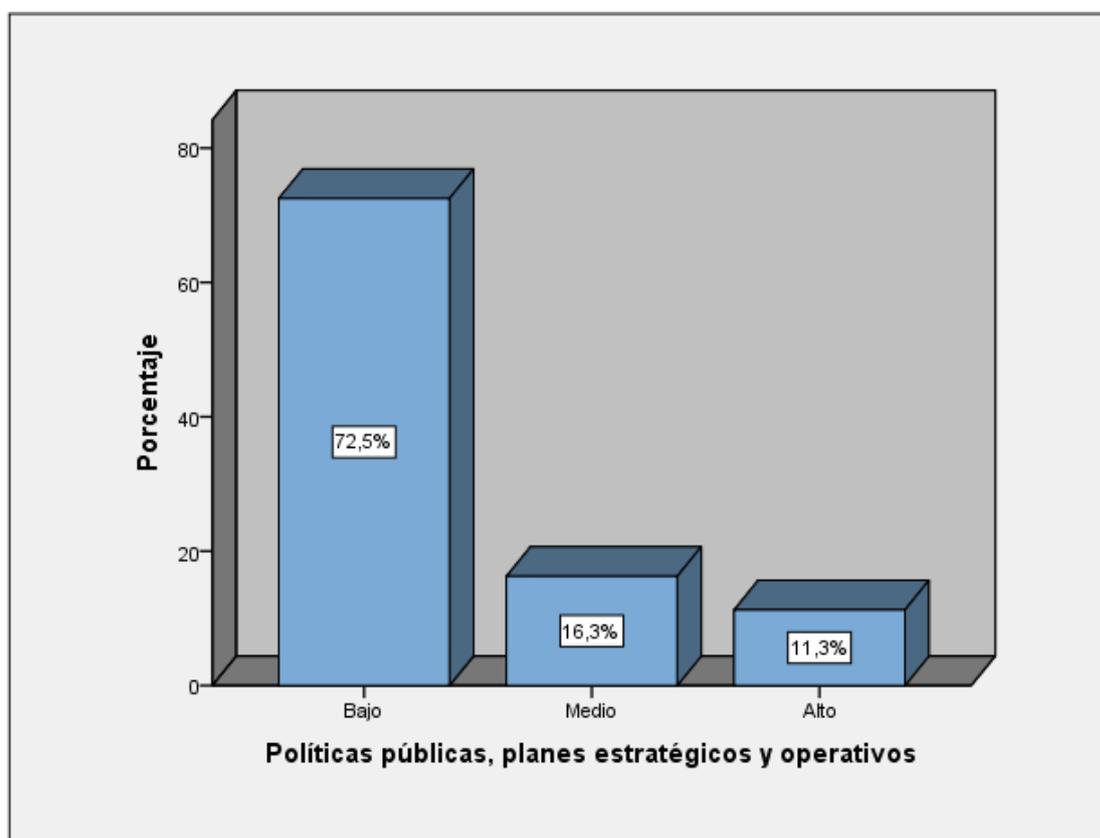


Figura 3. Niveles de la dimensión políticas públicas, planes estratégicos y operativos

En la tabla 9 y figura 3, se aprecia que, el 72.5% presentan un nivel bajo, el 16.3% presentan nivel medio y el 11.3% presenta un nivel alto con respecto a las políticas públicas, planes estratégicos y operativos.

Tabla 10.

*Niveles de la dimensión presupuesto para resultados*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	58	72,5	72,5	72,5
	Medio	17	21,3	21,3	93,8
	Alto	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

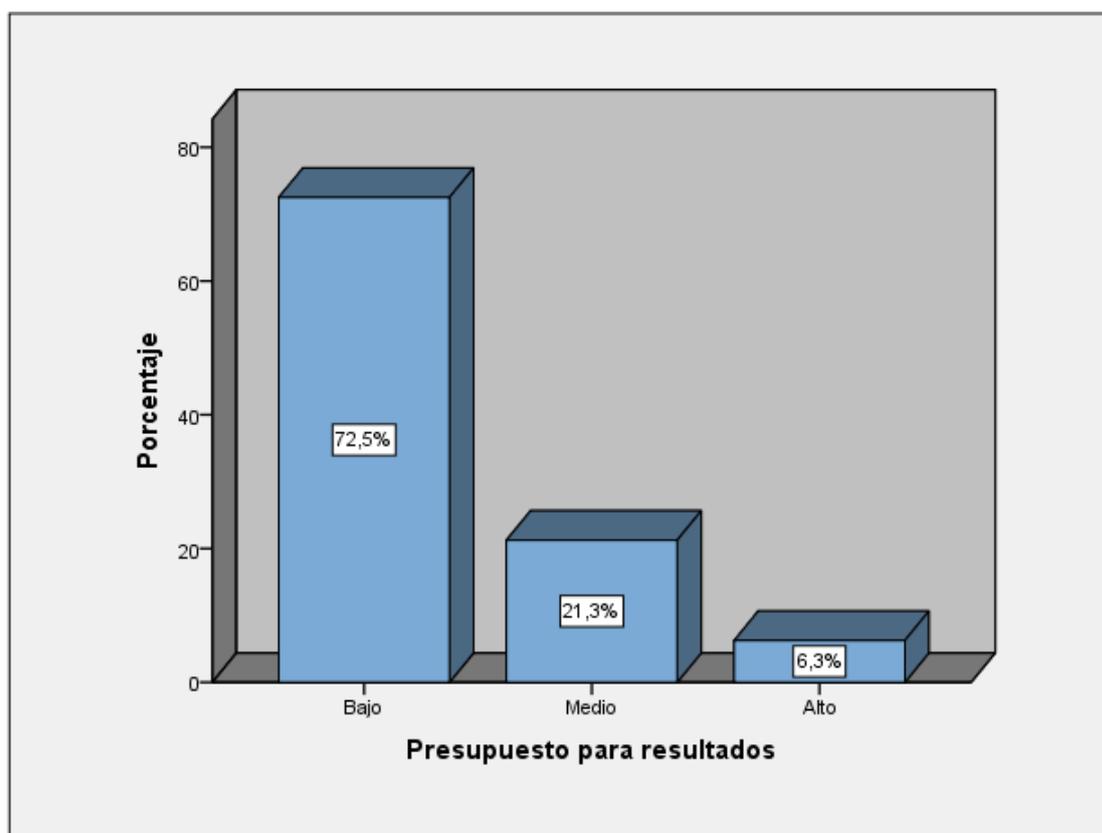


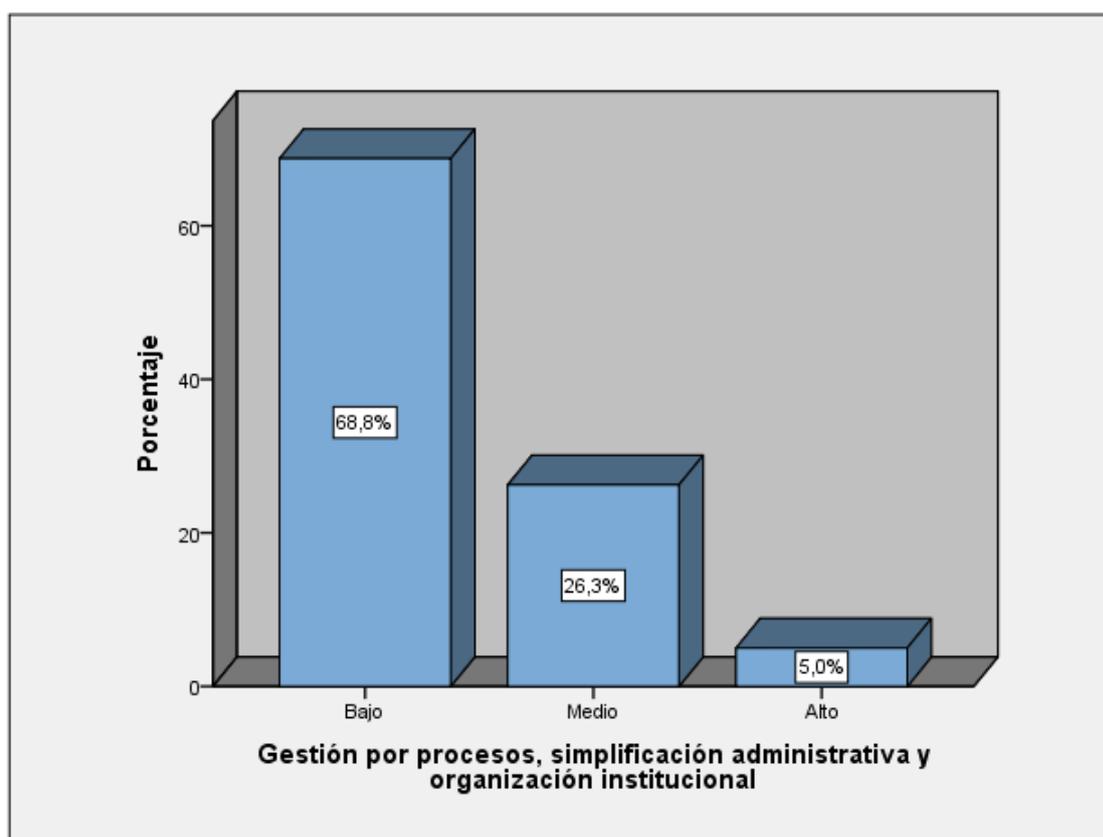
Figura 4. Niveles de la dimensión presupuesto para resultados

En la tabla 10 y figura 4, se aprecia que, el 72.5% presentan un nivel bajo, el 21.3% presentan nivel medio y el 6.3% presenta un nivel alto con respecto a los presupuestos para resultados.

Tabla 11.

*Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	55	68,8	68,8	68,8
	Medio	21	26,3	26,3	95,0
	Alto	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



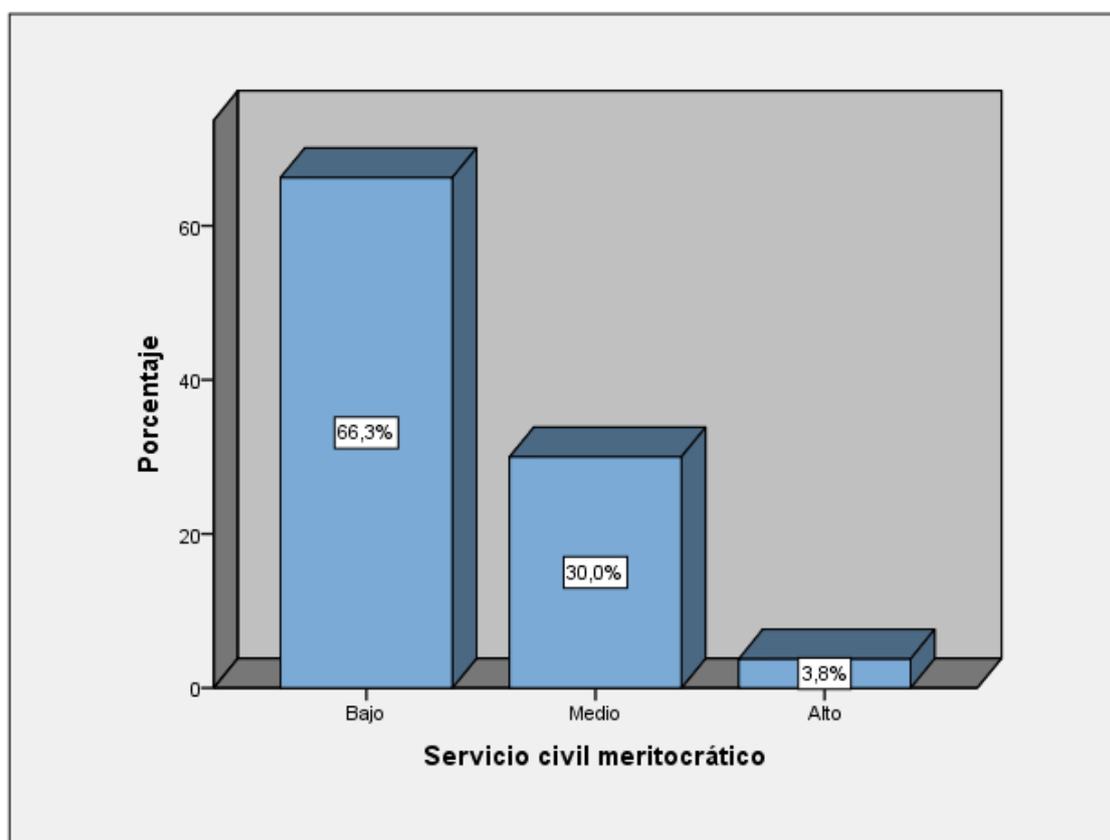
*Figura 5. Niveles de la dimensión gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional*

En la tabla 11 y figura 5, se aprecia que, el 68.8% presentan un nivel bajo, el 26.3% presentan nivel medio y el 5% presenta un nivel alto con respecto a la gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional

Tabla 12.

*Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	53	66,3	66,3	66,3
	Medio	24	30,0	30,0	96,3
	Alto	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

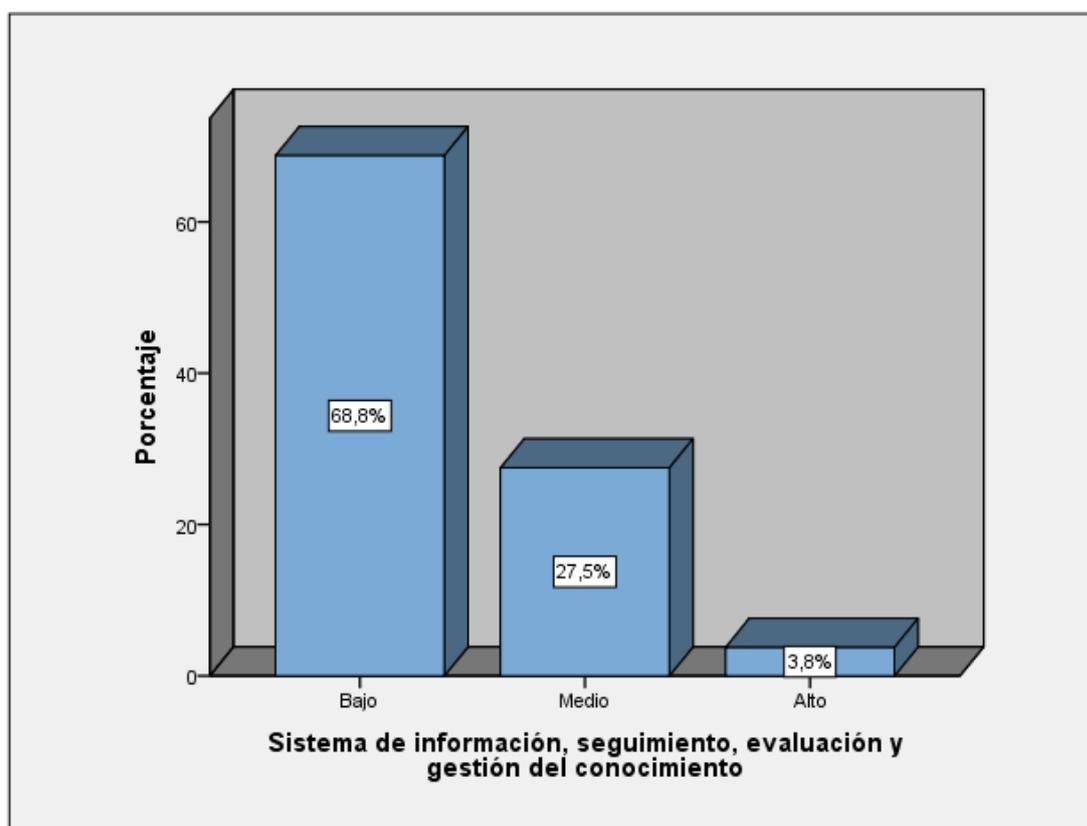
*Figura 6.* Niveles de la dimensión servicio civil meritocrático

En la tabla 12 y figura 6, se aprecia que, el 66.3% presentan un nivel bajo, el 30% presentan nivel medio y el 3.8% presenta un nivel alto con respecto al servicio civil meritocrático.

Tabla 13.

*Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	55	68,8	68,8	68,8
	Medio	22	27,5	27,5	96,3
	Alto	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	



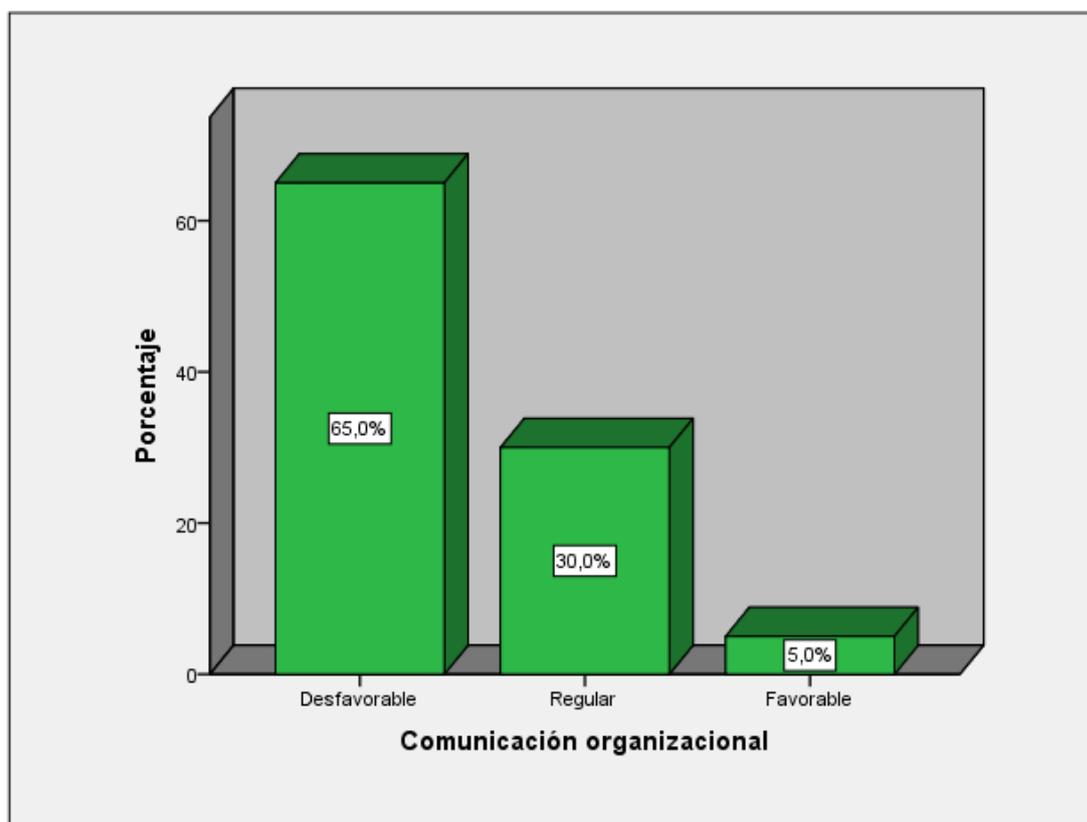
*Figura 7. Niveles de la dimensión sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento*

En la tabla 13 y figura 7, se aprecia que, el 68.8% presentan un nivel bajo, el 27.5% presentan nivel medio y el 3.8% presenta un nivel alto con respecto al sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Tabla 14.

*Niveles de la variable comunicación organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	52	65,0	65,0	65,0
	Regular	24	30,0	30,0	95,0
	Favorable	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

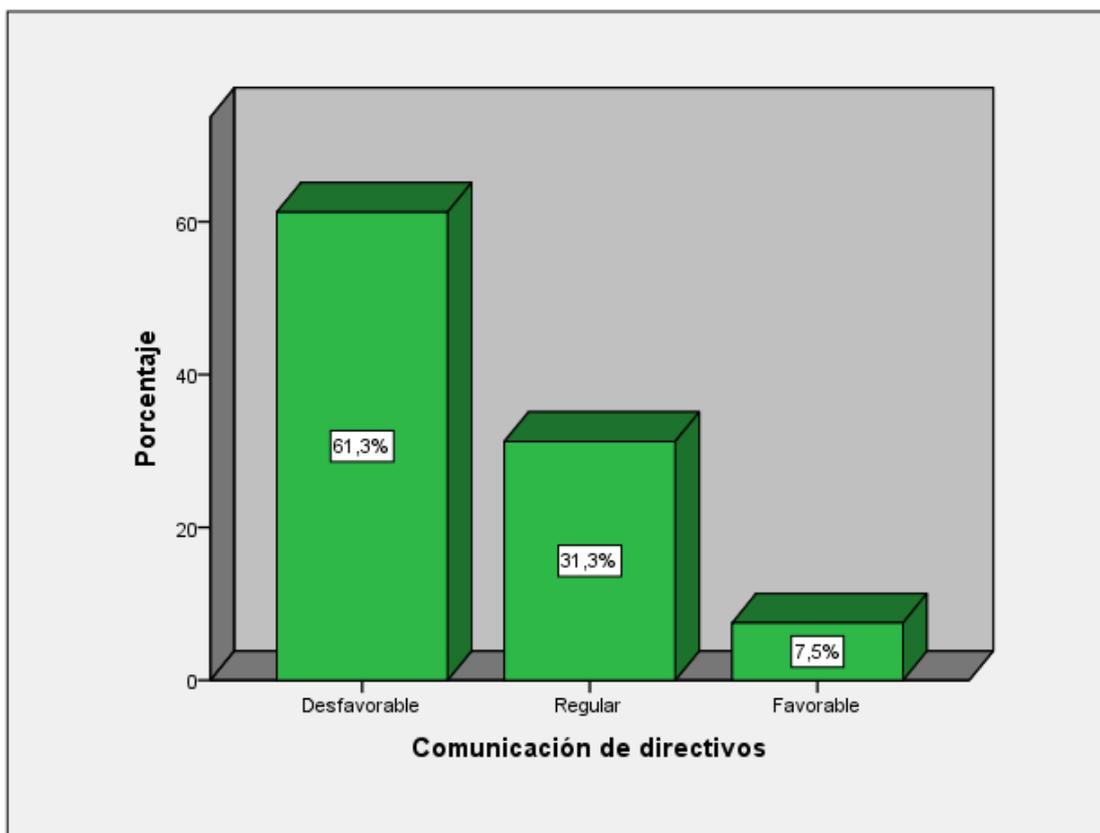
*Figura 8. Niveles de la variable comunicación organizacional*

En la tabla 14 y figura 8, se aprecia que, el 65% presentan un nivel desfavorable, el 30% presentan nivel regular y el 5% presenta un nivel favorable con respecto a Comunicación organizacional

Tabla 15.

*Niveles de la dimensión comunicación de directivos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	49	61,3	61,3	61,3
	Regular	25	31,3	31,3	92,5
	Favorable	6	7,5	7,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

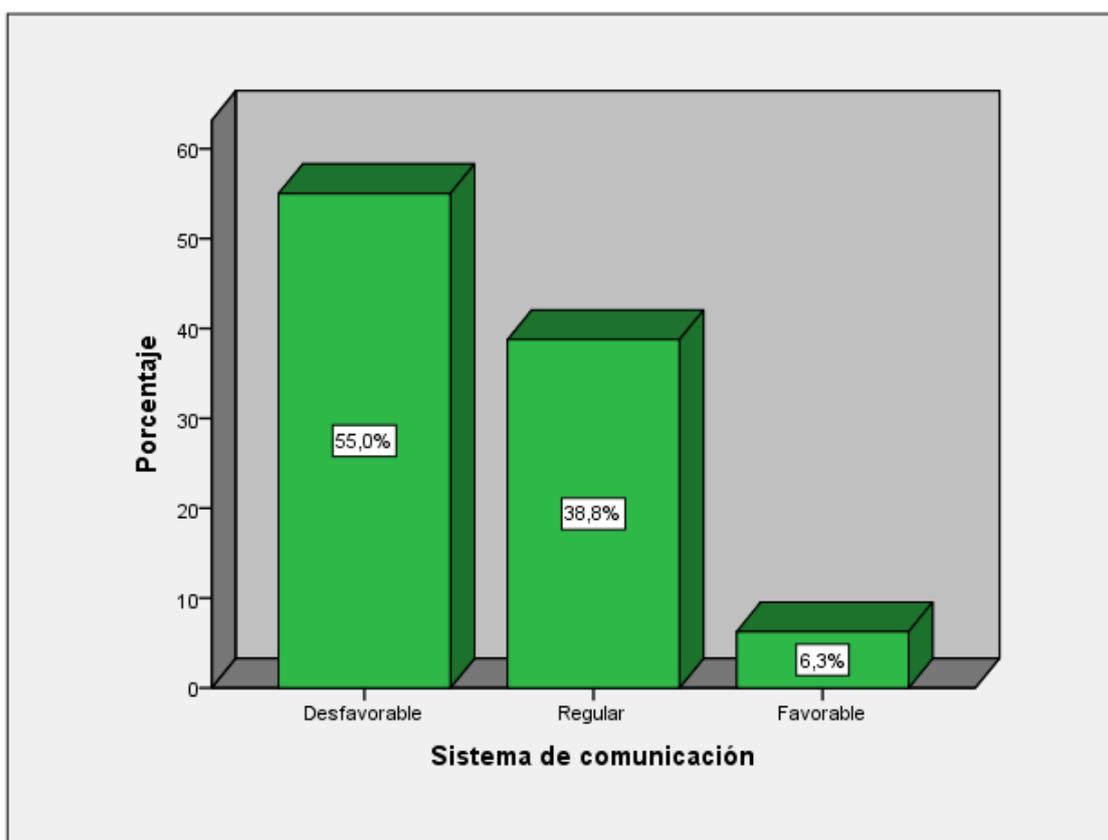
*Figura 9. Niveles de la dimensión comunicación de directivos*

En la tabla 15 y figura 9, se aprecia que, el 61.3% presentan un nivel desfavorable, el 31.3% presentan nivel regular y el 7.5% presenta un nivel favorable con respecto a Comunicación de directivos.

Tabla 16.

*Niveles de la dimensión sistema de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	44	55,0	55,0	55,0
	Regular	31	38,8	38,8	93,8
	Favorable	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

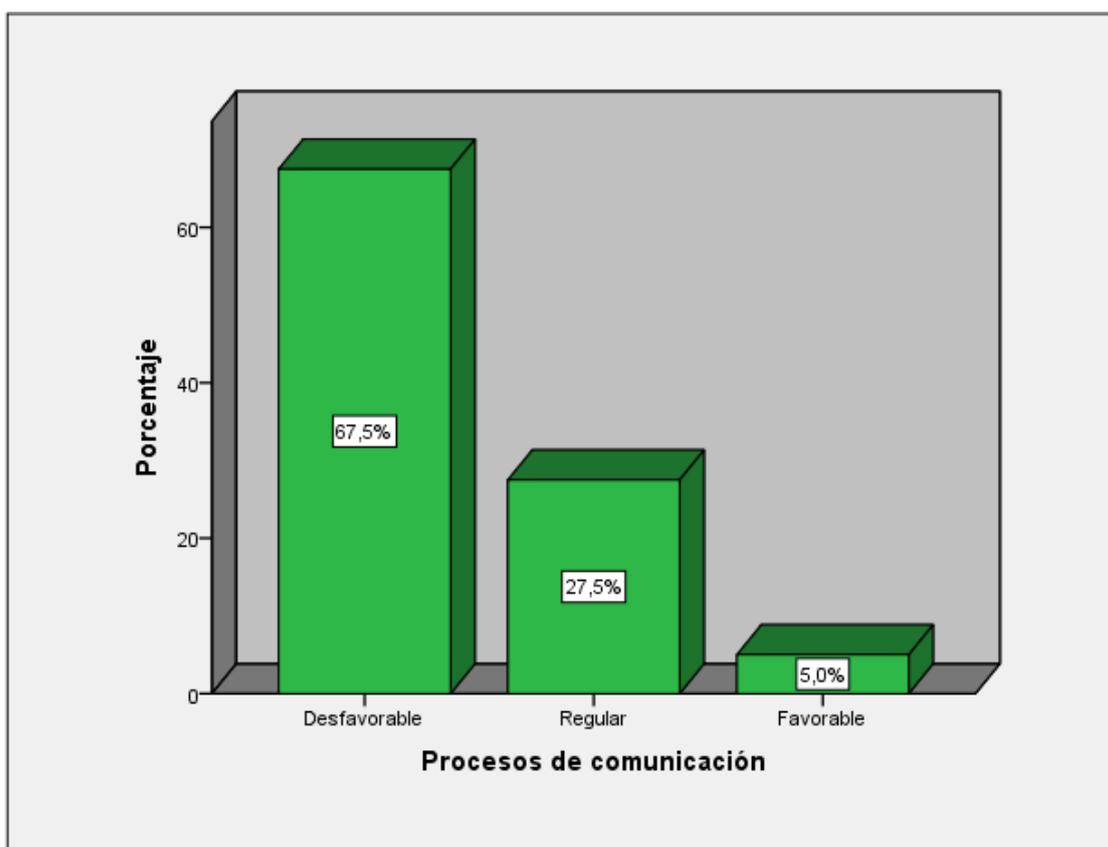
*Figura 10.* Niveles de la dimensión sistema de comunicación

En la tabla 16 y figura 10, se aprecia que, el 55% presentan un nivel desfavorable, el 38.8% presentan nivel regular y el 6.3% presenta un nivel favorable con respecto a Sistema de comunicación.

Tabla 17.

*Niveles de la dimensión procesos de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	54	67,5	67,5	67,5
	Regular	22	27,5	27,5	95,0
	Favorable	4	5,0	5,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

*Figura 11.* Niveles de la dimensión procesos de comunicación

En la tabla 17 y figura 11, se aprecia que, el 67.5% presentan un nivel desfavorable, el 27.5% presentan nivel regular y el 5% presenta un nivel favorable con respecto a Procesos de comunicación.

Tabla 18.

*Niveles de la dimensión redes de comunicación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desfavorable	56	70,0	70,0	70,0
	Regular	16	20,0	20,0	90,0
	Favorable	8	10,0	10,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

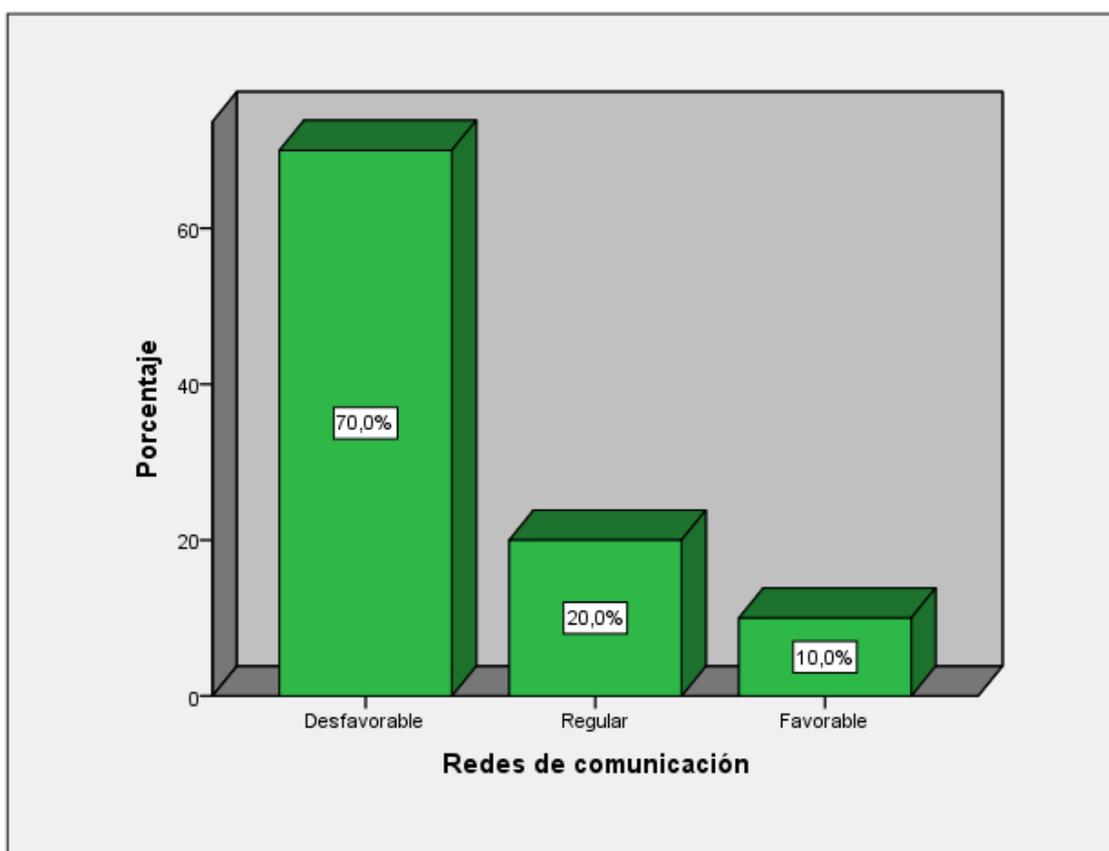


Figura 12. Niveles de la dimensión redes de comunicación

En la tabla 18 y figura 12, se aprecia que, el 70% presentan un nivel desfavorable, el 20% presentan nivel regular y el 10% presenta un nivel favorable con respecto a Redes de comunicación.

### 3.2 Niveles de las variables

Tabla 19.

*Niveles de la gestión pública y comunicación organizacional*

			Comunicación organizacional			Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	
Gestión pública	Bajo	Recuento	50	9	0	59
		% del total	62,5%	11,3%	0,0%	73,8%
	Medio	Recuento	1	15	0	16
		% del total	1,3%	18,8%	0,0%	20,0%
	Alto	Recuento	1	0	4	5
		% del total	1,3%	0,0%	5,0%	6,3%
Total		Recuento	52	24	4	80
		% del total	65,0%	30,0%	5,0%	100,0%

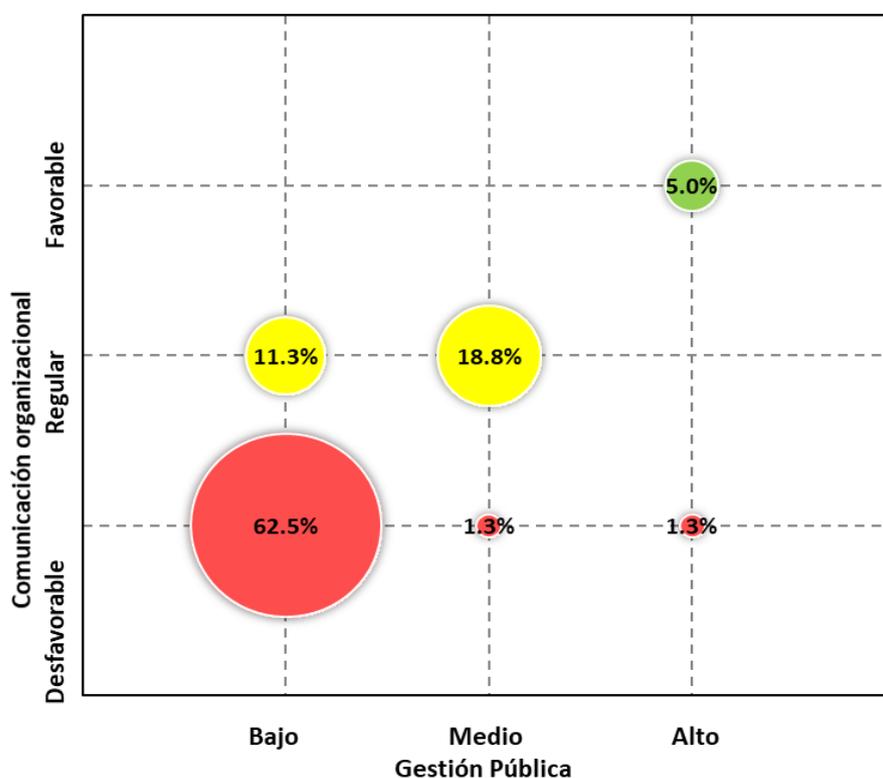


Figura 13. Niveles de la gestión pública y comunicación organizacional

En la tabla 19 se observa que si la gestión pública es de nivel medio el 18.8% presenta nivel regular de comunicación organizacional y el 1.3% presenta nivel desfavorable; y si el nivel de gestión pública es bajo el 11.3% presenta nivel regular de comunicación organizacional y el 62.5% presenta nivel desfavorable de comunicación organizacional y si el nivel de gestión pública es alto presenta el 5% de nivel favorable de comunicación organizacional y el 1.3% presenta nivel desfavorable.

Tabla 20.

*Niveles de la gestión pública y comunicación de directivos*

			Comunicación de directivos			Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	
Gestión pública	Bajo	Recuento	41	17	1	59
		% del total	51,3%	21,3%	1,3%	73,8%
	Medio	Recuento	7	8	1	16
		% del total	8,8%	10,0%	1,3%	20,0%
	Alto	Recuento	1	0	4	5
		% del total	1,3%	0,0%	5,0%	6,3%
Total		Recuento	49	25	6	80
		% del total	61,3%	31,3%	7,5%	100,0%

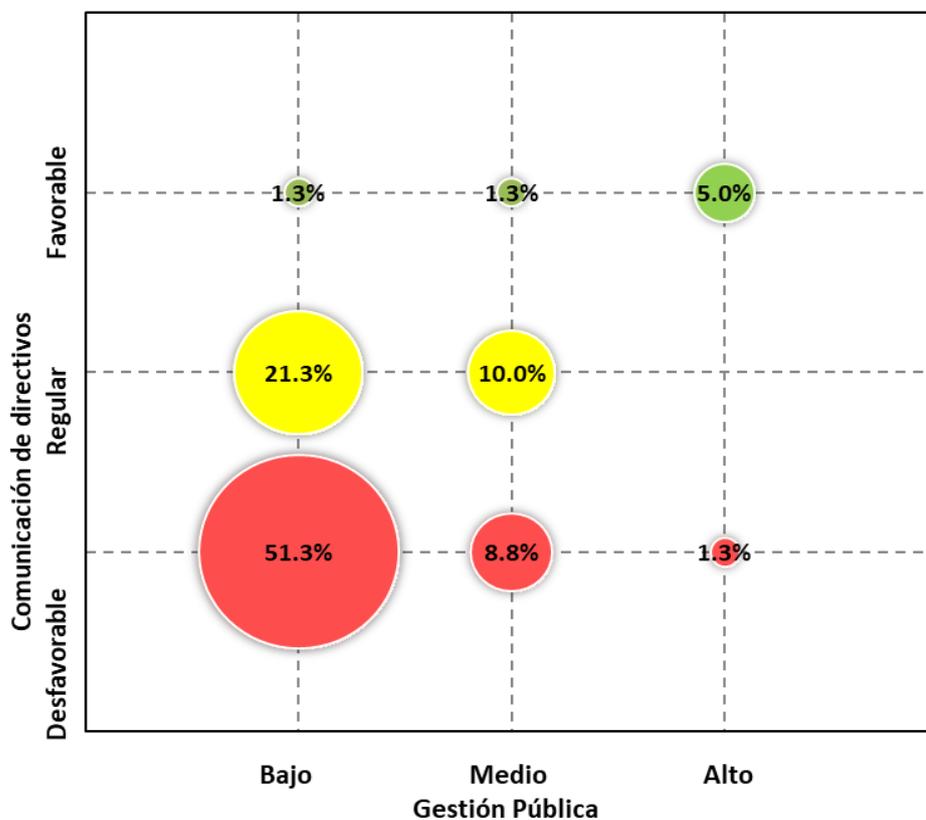


Figura 14. Niveles de la gestión pública y comunicación de directivos

En la tabla 20 se observa que si la gestión pública es de nivel medio el 10% presenta nivel regular de comunicación de directivos y el 8.8% presenta nivel desfavorable; y si el nivel de gestión pública es bajo el 21.3% presenta nivel regular de comunicación de directivos y el 51.3% presenta nivel desfavorable de comunicación de directivos y si el nivel de gestión pública es alto presenta el 5% de nivel favorable de comunicación de directivos y el 1.3% presenta nivel desfavorable.

Tabla 21.

*Niveles de la gestión pública y sistema de comunicación*

			Sistema de comunicación			Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	
Gestión pública	Bajo	Recuento	42	15	2	59
		% del total	52,5%	18,8%	2,5%	73,8%
	Medio	Recuento	1	14	1	16
		% del total	1,3%	17,5%	1,3%	20,0%
	Alto	Recuento	1	2	2	5
		% del total	1,3%	2,5%	2,5%	6,3%
Total	Recuento	44	31	5	80	
	% del total	55,0%	38,8%	6,3%	100,0%	

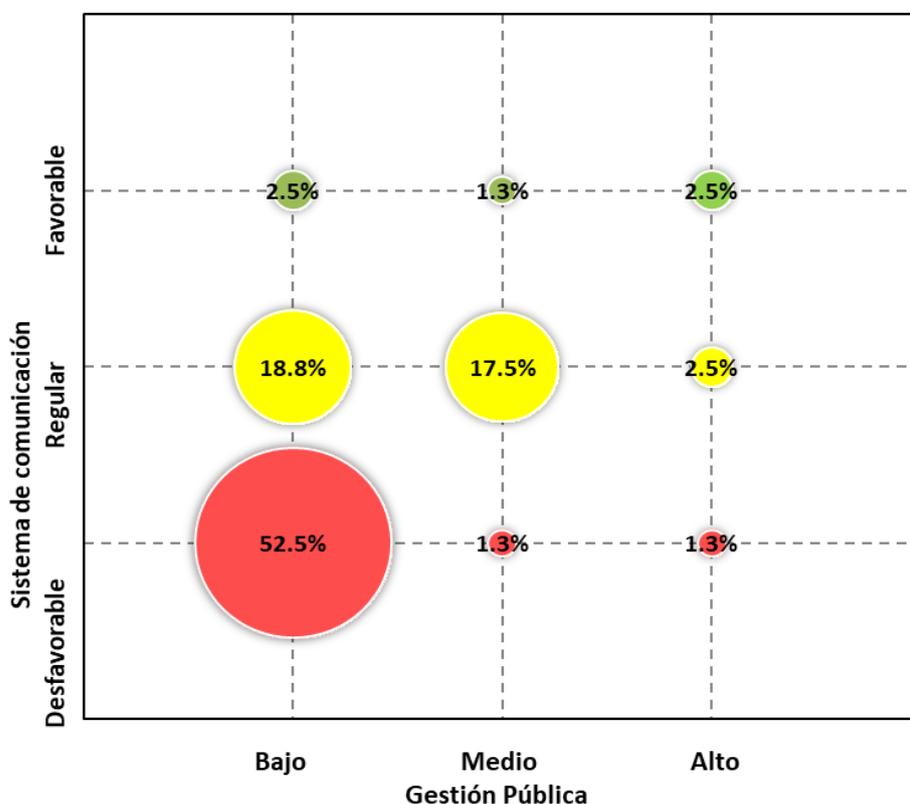


Figura 15. Niveles de la gestión pública y sistema de comunicación

En la tabla 21 se observa que si la gestión pública es de nivel medio el 17.5% presenta nivel regular de Sistema de comunicación y el 1.3% presenta nivel desfavorable; y si el nivel de gestión pública es bajo el 18.8% presenta nivel regular de Sistema de comunicación y el 52.5% presenta nivel desfavorable de Sistema de comunicación y si el nivel de gestión pública es alto presenta el 2.5% de nivel favorable, el 2.5% presenta nivel regular de Sistema de comunicación y el 1.3% presenta nivel desfavorable.

Tabla 22.

*Niveles de la gestión pública y procesos de comunicación*

			Procesos de comunicación			Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	
Gestión pública	Bajo	Recuento	48	11	0	59
		% del total	60,0%	13,8%	0,0%	73,8%
	Medio	Recuento	6	10	0	16
		% del total	7,5%	12,5%	0,0%	20,0%
	Alto	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	1,3%	5,0%	6,3%
Total		Recuento	54	22	4	80
		% del total	67,5%	27,5%	5,0%	100,0%

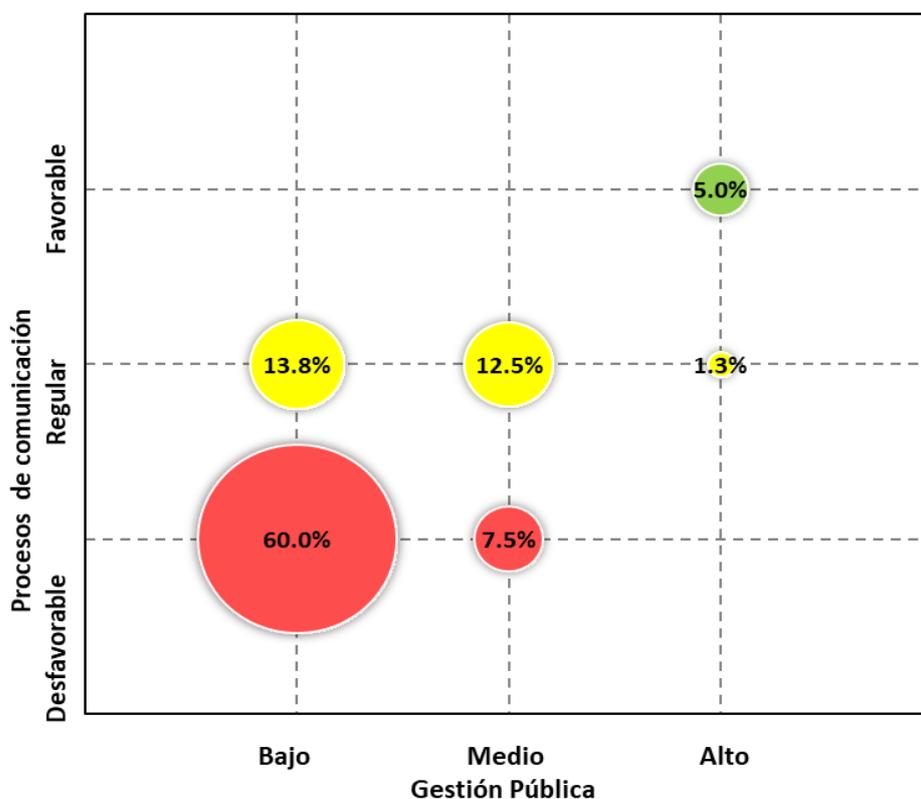


Figura 16. Niveles de la gestión pública y procesos de comunicación

En la tabla 22 se observa que si la gestión pública es de nivel medio el 12.5% presenta nivel regular de Procesos de comunicación y el 7.5% presenta nivel desfavorable; y si el nivel de gestión pública es bajo el 13.8% presenta nivel regular de Procesos de comunicación y el 60% presenta nivel desfavorable Procesos de comunicación y si el nivel de gestión pública es alto presenta el 5% de nivel favorable de Procesos de comunicación y el 1.3% presenta nivel regular.

Tabla 23.

*Niveles de la gestión pública y redes de comunicación*

			Redes de comunicación			Total
			Desfavorable	Regular	Favorable	
Gestión pública	Bajo	Recuento	50	6	3	59
		% del total	62,5%	7,5%	3,8%	73,8%
	Medio	Recuento	6	9	1	16
		% del total	7,5%	11,3%	1,3%	20,0%
	Alto	Recuento	0	1	4	5
		% del total	0,0%	1,3%	5,0%	6,3%
Total		Recuento	56	16	8	80
		% del total	70,0%	20,0%	10,0%	100,0%

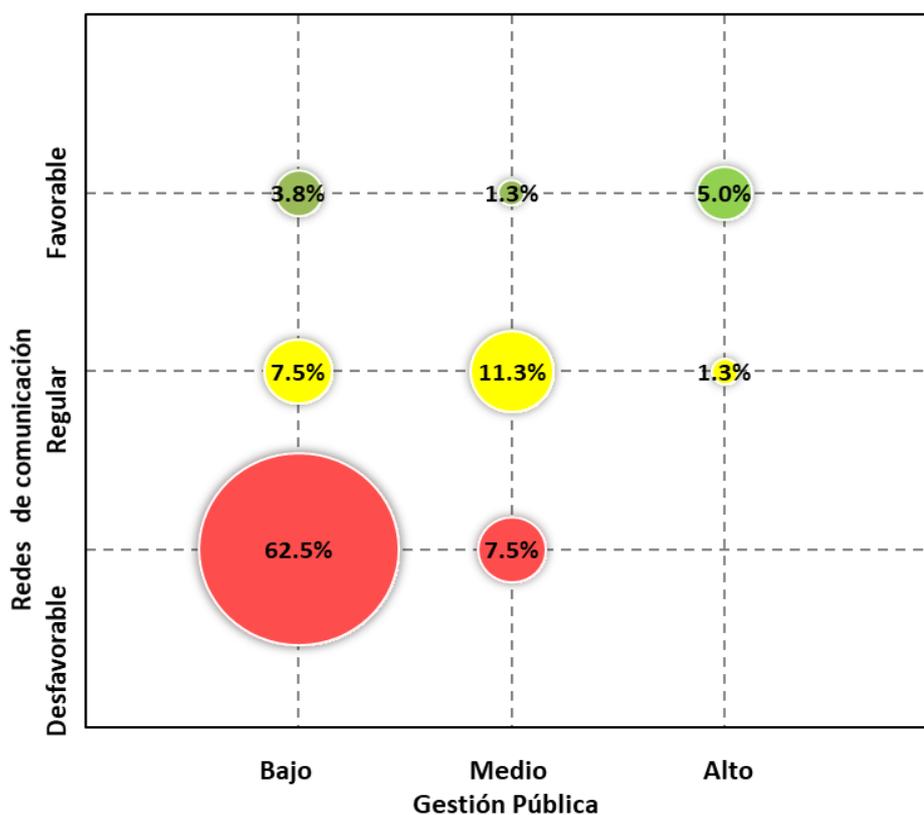


Figura 17. Niveles de la gestión pública y redes de comunicación

En la tabla 23 se observa que si la gestión pública es de nivel medio el 11.3% presenta nivel regular de Redes de comunicación y el 7.5% presenta nivel desfavorable; y si el nivel de gestión pública es bajo el 7.5% presenta nivel regular de Redes de comunicación y el 62.5% presenta nivel desfavorable de Redes de comunicación y si el nivel de gestión pública es alto presenta el 5% de nivel favorable de Redes de comunicación y el 1.3% presenta nivel regular.

### 3.3 Contrastación de hipótesis

En la contrastación de las hipótesis, se usó la correlación de Rho de Spearman y esta prueba estadística es adecuada para ver las relaciones entre variables cualitativas.

#### Prueba de hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 24.

*Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional*

			Gestión pública	Comunicación de los directivos
Rho de Spearman	Gestión pública	Coeficiente de correlación	1,000	,805**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Comunicación de los directivos	Coeficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.805\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

## Hipótesis específicas

### Primera hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y la comunicación organizacional de directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y la comunicación organizacional de directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 25.

*Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional de directivos*

			Gestión pública	Comunicación de directivos
Rho de Spearman	Gestión pública	Coeficiente de correlación	1,000	,587**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Comunicación de directivos	Coeficiente de correlación	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 25, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.587\*\* interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

### Segunda hipótesis específica

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 26.

*Correlación entre la gestión pública y el sistema de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Sistema de comunicación
Rho de Spearman	Gestión pública	Coeficiente de correlación	1,000	,669**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Sistema de comunicación	Coeficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.669\*\* interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

**Tercera hipótesis específica**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 27.

*Correlación entre la gestión pública y los procesos de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Procesos de comunicación
Rho de Spearman	Gestión pública	Coeficiente de correlación	1,000	,756**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Procesos de comunicación	Coeficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 27, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.756\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

**Cuarta hipótesis específica**

Ho: No existe relación significativa entre la gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

Ha: Existe relación significativa entre la gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

**Elección de nivel de significancia:**  $\alpha = ,05$

**Prueba estadística:** Coeficiente de correlación de Rho de Spearman.

**Regla de decisión:** Si  $\rho < 05$  entonces se rechaza la hipótesis nula.

Tabla 28.

*Correlación entre la gestión pública y las redes de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Redes de comunicación
Rho de Spearman	Gestión pública	Coeficiente de correlación	1,000	,750**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Redes de comunicación	Coeficiente de correlación	,750**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 28, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.750\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

## **IV. DISCUSIÓN**

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, coincidiendo con la investigación de Cárdenas (2018) en su tesis titulada tuvo como objetivo determinar la relación entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de las obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es correlacional, transversal, y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 113 colaboradores que laboran en las distintas direcciones (Evaluación, Supervisión y Fiscalización, Sanción y Aplicación de incentivos) del sector minería del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Se concluyó que existe relación positiva y moderada entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017 (Sig. bilateral = 0,000 < 0.01, Rho = 0,550\*\*). Siendo un antecedente que coincide en cuanto a la teoría empleada y los instrumentos utilizados en la investigación.

En relación a la primera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, coincidiendo con la investigación de Quiroz (2017) en su tesis tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre Estilos de Liderazgo y Comunicación Organizacional en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016, la población fue 60 trabajadores, la muestra censal consideró toda la población. E La teoría que sirvió como sustento teórico de la variable comunicación organizacional fue de Rodríguez (2007). Se concluyó que Los Estilos de Liderazgo tienen relación significativa con la Comunicación Organizacional, en los trabajadores de la empresa Hidrandina S.A., 2016; habiéndose calculado un coeficiente de correlación Rho de Spearman 0.791, lo que representó un nivel de correlación alta. Los resultados coincidieron con los resultados de la presente investigación.

En relación a la segunda hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, coincidiendo con la investigación de Sánchez (2017) en su tesis titulada tuvo como objetivo demostrar la relación que existe entre gestión administrativa y comunicación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016. La teoría base para la investigación fue la de Willmington (2011) para la variable comunicación organizacional, se concluyó que existe una correlación estadísticamente significativa y muy alta, entre gestión administrativa y comunicación organizacional en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016. ( $Rho = 0.865$ ,  $p < 0.05$ ).

En relación a la tercera hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, coincidiendo con la investigación de Samaniego y Vílchez (2014) en su tesis titulada *Políticas Públicas y Gestión Pública en la Municipalidad del Rímac, 2013*, tuvieron como objetivo determinar la relación que existe entre Políticas Públicas y Gestión Pública en la Municipalidad del Rímac, 2013. Los resultados nos llevan a concluir que existe una relación moderada entre políticas públicas y gestión pública en la Municipalidad del Rímac, 2013; demostrada con una prueba de Spearman  $r = .445$  y una  $P = 0.000 < 0.05$ . Coincide con los resultados presentados en la presente investigación lo cual es un antecedente importante para la investigación.

En relación a la cuarta hipótesis específica los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018. Por otro lado, el estudio de Rodríguez (2015) coincide en el propósito de la investigación determinar la relación entre los variables estilos de gestión pública y gestión de actividades en el Gobierno Regional del Callao. El tipo de investigación fue básica y el enfoque cuantitativo, siendo el diseño no experimental y el nivel de investigación es

correlacional. La muestra estuvo compuesta por 107 servidores públicos profesionales que gestionan actividades en los Órganos o Unidades Orgánicas del Gobierno Regional del Callao; los cuales fueron seleccionados en forma probabilística. Se concluyó que existe relación significativa entre los estilos de gestión pública y los niveles de eficiencia en la gestión de actividades ( $p$ valor=0,007), y que el grado de relación es positiva y a un nivel débil ( $\rho=0,451$ ), en el Gobierno Regional del Callao, durante el año 2015. La investigación guarda relevancia en los resultados inferenciales los cuales son un aporte significativo para el estudio.

## **V. CONCLUSIONES**

**Primera:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,805.

**Segunda:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,587.

**Tercera:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Gestión pública y el sistema de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,669.

**Cuarta:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Gestión pública y los procesos de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,756

**Quinta:**

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre la Gestión pública y Las redes de comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,750.

## **VI. RECOMENDACIONES**

**Primera:**

El gerente debe realizar actividades recreativas en grupo para crear lazos de confianza y afianzar la comunicación entre los miembros de la organización.

**Segunda:**

La transmisión de información no se deben usar intermediarios, debe realizarse de manera ascendente o descendente lo tendrán que hacer de manera verbal y directa a su receptor en el momento.

**Tercera:**

El gerente debe fomentar el trabajo en equipo entre los miembros de la organización estableciendo los objetivos de la institución.

**Cuarta:**

El gerente debe diseñar un plan de comunicación para transmitir la información que cada departamento o trabajador necesita excluir y de los contenidos no relevantes.

**Quinta:**

El gerente debe promover la comunicación por medio de plataformas virtuales (Facebook, correos corporativos, sistema de mensajes internos, etc.).

## **V. REFERENCIAS**

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Netbiblio.
- Anastasi Anne (2006) *Psicología aplicada*, Volúmen I: Psicología del personal Editorial Kapelusz S.S. Buenos Aires.
- Ansele, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. España: Escuela Universitaria de Relaciones Laborales.
- Aretio, L. (2009). *Guía metodológica para el análisis de la calidad de la información*. Chile: Sócrates Minerva.
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Berlo, D. (1984). *Redes de comunicación*. México: Norma.
- Calderón, H. N. (2017). *Asertividad y comunicación organizacional*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Cárdenas, N. (2018). *Modernización de la gestión pública y cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Cardoso, N. (2009). *La comunicación desde una perspectiva de comunicación comunitaria*. Recuperado de: <http://www.catedras.fsoc.uba.ar/cardoso/apuntegeneraldecomunitaria.pdf>.
- Castells, M. (1998). *¿Hacia el Estado red?: Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información*. Seminario Internacional sobre Sociedade e Reforma do Estado. Brasília: MARE.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas de Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.

- Ceja, M. (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación en la empresa*. Argentina: Club Universitario.
- Cervera, Á. (2005). *Comunicación Total*. España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. (9ª ed). México: McGrawHill.
- Córdova, R. (2004). *Niveles de la Comunicación*. Madrid: Narcea.
- Cohen, M., March, J., y Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 1-25.
- Dance, F. (1973). *Teoría de la comunicación humana: ensayos originales*. Buenos Aires: Troquel.
- Díaz, S. Y. (2014). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo*. (Tesis). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala: Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Diaz-Susana.pdf>
- Du Gay, P. (2005). *The values of bureaucracy*. Oxford: Oxford University Press.
- Dunn, W., y Miller, D. (2007). A critique of the new public management and the Neo-Weberian State: Advancing a critical theory of administrative reform. *Public Organization Review*, 7(9) 345-358.
- Escudero, M. (2012). *Comunicación y Atención al Cliente*. Madrid: Paraninfo, SA.
- Etzioni, A. (1994). *The Spirit of Community*. USA: Touchstone.
- Felcman, I. (2015). *Nuevos modelos de gestión pública: tecnologías de gestión, cultura organizacional y liderazgo después del "big bang" paradigmático*. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina

- Fleury, S. (1998). Política social, exclusión y equidad en América Latina. Caracas. *Nueva sociedad*, 156 (8) 72-93.
- Fleury, S. (2000). *Reforma del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo*. Washington: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES).
- Flores, O. F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. (10ª ed) México: CENGAGE Learning.
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional. Tipos y formas*. Recuperado de <http://jcvvalda.wordpress.com/2012/04/11/comunicacion-organizacional-tipos-y-formas/>
- Lacasa, A. (2013). *Gestión de la comunicación empresarial*. Colombia: Gestión 2000.
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de control y de la Contraloría General de la República.
- Lynn, L.E., Heinrich, C., y Hill, C. (2001). *Improving governance: a new logic for empirical research*. Washington D.C: Georgetown University Press.
- Marín, I., y Rivera, C. (2015). La gestión pública y el desarrollo del sector cooperativo en Cuba. *Revista Cooperativismo y Desarrollo*, 3 (2), 1-12.
- Martín, F. (2010). *Comunicación Empresarial e institucional*. España: Universitas S.A.

- Mateo, M. (2015). *La comunicación interna en la Pyme*. España: Universidad Miguel Hernández Elche.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2012). Glossário de términos.
- Nogueira, M. A. (1998). *As possibilidades da política. Idéias para a reforma democrática do Estado*. Sao Paulo, Brasil: Paz e Terra.
- Olsen, J.P. (2005). Quizá sea el momento de redescubrir la burocracia. Caracas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 31.
- Osborne, D., y Gaebler T. (1994). *La reinvencción del gobierno*. Buenos Aires: Paidós.
- Pascuali, A. (1979). *Comprender la Comunicación*. Caracas, Venezuela: Monte Ávila.
- Preciado, A. (2007). *Comunicación Directiva. Influencia del estilo de dirección en la comunicación interna de las organizaciones*. Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Quispe, A (2013). *Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N.º 6 UGEL 01 – 2012*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Quiroz, E. (2017). *Estilos de liderazgo y comunicación organizacional en los trabajadores de Hidrandina S.A. – Chepén 2016*. (Tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Rebeil, M. (2010). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, México: AMCO.
- Rodríguez, I. (2007). *Estrategias y técnicas de comunicación. Una visión integrada desde el marketing*. Barcelona-España: Eureka Media.

- Rodriguez, L. (2015). *Los estilos de gestión pública y su relación con los niveles de eficiencia en la gestión de actividades en el Gobierno Regional del Callao, durante el año 2015*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Salas, L. J. (2015). *La rendición de cuentas en la gestión del sector público centralizado de Costa Rica*. (Tesis doctoral). España: Universidad Complutense de Madrid.
- Saló, N. (2008). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona, España: Management Review.
- Samaniego, L., y Vílchez, M. (2014). *Políticas Públicas y Gestión Pública en la Municipalidad del Rímac, 2013*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Sánchez, L. A. (2017). *Comunicación organizacional y gestión administrativa en la Dirección Ejecutiva de Planeamiento y Presupuesto de la Policía Nacional del Perú, 2016*. (Tesis de maestría). Perú: Universidad César Vallejo.
- Sánchez, H., y Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación científica*. Lima, Perú: Business Support Aneth.SRL
- Say, J. B. (2011). *Manual práctico de Economía Política*. España: Catalogo general de la librería española e hispanoamericana, Cámara Oficial del Libro de Barcelona. Universidad de Virginia Digitalizado.
- Schumpeter, J. (1983). *The theory of economic development*. NJ: Transaction Publishers.
- Shannon, C. E., y Weaver, W. (1981). *Teoría Matemática de la Comunicación*. Madrid: Forja.
- Trefogli, G. A. (2013). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público: estudio de caso sobre el desarrollo de evaluaciones de conocimientos en el servicio civil peruano (2008-2012)*. (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Tiffin J. (2002). *Psicología Industrial*. México: Diana.

Valeriano, L (2012) *Gestión en el Tercer Milenio*. Lima, Perú. *Revisión de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, Universidad Nacional Mayor de San Marcos , 15 (30).

Weber, M. (1980). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Willmington, D. (2011). *La comunicación en las organizaciones*. Bogotá: Addison Wesley Iberoamericana.

Wiener, N. (1949). *The Human Use of Human Beings*. Cambridge: University Press.

Zarcovich, A. (2005). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

## **ANEXOS**

### Anexo A. Matriz de Consistencia

**Título:** Gestión pública y comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual- INDECOPI, Lima 2018.

**Autor:** Luis Alfredo Tintaya Cordova

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel/rango
Problema general ¿Qué relación existe entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?	Objetivo general Determinar la relación entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018. Objetivos específicos Objetivo específico 1	Hipótesis general Existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.	<b>Variable 1: Gestión Pública</b>			
Problemas específicos Problemas específicos 1 ¿Qué relación existe entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?	Determinar la relación entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018. Objetivo específico 2	Hipótesis específica 1 Existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.	Políticas públicas, planes estratégicos y operativos  Presupuesto para resultados	Temas de interés público Problemas sociales Problemas y objetivos gubernamentales Valoración de las soluciones Objetivos públicos Alternativas de solución Técnicas de análisis y evaluación Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas Evaluación de programas Costo-beneficio Análisis legales y de responsabilidad social	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11          12,13,14,15,16,17,18	Bajo 59 - 137  Medio 138 - 216  Alto 217 - 295
Problemas específico 2 ¿Qué relación existe entre la Gestión pública y la comunicación organizacional de los directivos del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018?	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2	Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional	Temas de interés público Problemas sociales Asignación presupuestaria Alternativas de solución Técnicas de análisis y evaluación Participación en el proceso de identificación de las demandas ciudadanas Técnicas de evaluación Costo-beneficio Análisis legales y de responsabilidad social	19,20,21,22,23,24,25 26,27,28,29,30	
Problemas específico 2			Capacidades operativas			



intelectual-INDECOPI, Lima 2018?		nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.		Diálogo con los clientes y manejo de quejas Capacitación Actualización constante Acceso a información especializada Uso de literatura publicada (interna y externa) Se publica información interna Información interna de la institución para el público en general Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo Organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades) Relaciones con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares Mejores prácticas Retroalimentación.		
<b>Variable 2: Comunicación organizacional</b>						
<b>Dimensiones</b>		<b>Indicadores</b>		<b>Ítems</b>	<b>Nivel/rango</b>	
Comunicación de los directivos	Asertividad Ascendente Descendente	1,2,3,4,5,6,7,8,9	Desfavorable 31 - 70			
Sistema de comunicación	Comunicación Escrita Comunicación Oral	10,11,12,13,14,15,16,17,18	Regular 73 - 112			
Procesos de comunicación	Comunicación Electrónica Comunicación horizontal Comunicación Vertical	19,20,21,22,23,24	Favorable 115 - 155			

			Redes de Comunicación	Estructura jerárquica Estructura funcional	25,26,27,28,29,30,31	
--	--	--	-----------------------	---	----------------------	--

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA E INFERENCIAL
<p><b>TIPO:</b> Básica, Nivel: Descriptivo, Correlacional</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental: transversal</p> <p><b>MÉTODO:</b> Hipotético deductivo, con un Enfoque Cuantitativo.</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> La población estuvo constituida por 80 trabajadores de INDECOPI</p>	<p><b>Variable 1: Gestión pública</b> <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Ficha técnica:</b> <b>Nombre original:</b> Cuestionario de gestión pública <b>Autor :</b> <b>Lugar:</b> Lima <b>Duración :</b> Aproximadamente de 30 a 40 minutos <b>Administración:</b> Individual o colectivo <b>Aplicación:</b> Sujetos de 16 a más. <b>Puntuación:</b> Calificación manual o computarizada</p> <p><b>Variable 2: Comunicación organizacional</b> <b>Técnicas:</b> Encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionario <b>Ficha técnica:</b> <b>Nombre originar:</b> Cuestionario de comunicación organizacional <b>Autores :</b> <b>Lugar :</b> Perú <b>Objetivo :</b> Determinar los de estudio <b>Administración:</b> Individual y/o colectiva. <b>Tiempo de duración:</b> 20 minutos aproximadamente.</p>	<p><b>DESCRIPTIVA:</b> Tablas y frecuencias Tablas de contingencias Figuras de barras</p> <p><b>INFERENCIAL:</b> Para determinar la correlación de las variables se aplicará Rho de Spearman</p> <p><b>DE PRUEBA:</b> No paramétrica: Prueba de normalidad: Kolmogorov Smirnov.</p>

## Anexo B. Cuestionario de gestión pública

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN PÚBLICA

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información para determinar el nivel de gestión pública. Se le pide honestidad y objetividad en sus respuestas. Se agradece por anticipado su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de este estudio de investigación científica permitirán contribuir a mejorar la gestión pública en las instituciones educativas de la UGEL de Ventanilla y de manera extensiva a la sociedad.

#### **INSTRUCCIONES:**

El cuestionario consta de 59 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas. Lea con mucha atención cada uno de los ítems y las opciones de las repuestas que le siguen. Para cada ítem marque solo una respuesta con una equis (x) dentro de la casilla que corresponde y que más se aproxime a su realidad, es decir, cuántas veces ocurren estas situaciones en su centro de trabajo: Siempre (5), Casi siempre (4), A veces (3), Casi nunca (2), y Nunca (1).

ITEM		OPCIÓN DE RESPUESTA				
		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
<b>Políticas públicas, planes estratégicos y operativos</b>						
1	Contienen temas de interés para la comunidad educativa					
2	Contienen problemas existentes en la comunidad					
3	Los problemas se desprenden de los objetivos gubernamentales					
4	Las soluciones planteadas son valoradas por la comunidad					
5	Determinan los objetivos que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos					
6	Determinan las alternativas de solución. Establecen acciones concretas					
7	Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los objetivos y actividades de solución					
8	Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas					
9	Utilizan técnicas o instrumentos para la evaluación de programas					
10	Realizan análisis de Costo-Beneficio (C-B) Balance económico					
11	Realizan análisis legales y de responsabilidad social					
<b>Presupuesto para resultados</b>						
12	Se asignan partidas que darán solución a los problemas públicos que son valiosos para los ciudadanos					
13	Determinan las alternativas de solución. Establece acciones concretas en relación al presupuesto					
14	Emplean técnicas analíticas y de evaluación para la definición de los presupuestos, considerando objetivos y actividades de solución					
15	Los directivos públicos participan del proceso de identificación de las demandas ciudadanas					
16	Utilizan técnicas, instrumentos de evaluación de programas en relación al presupuesto					

17	Realizan análisis de costo-beneficio/Balance económico en relación al presupuesto					
18	Realizan análisis legales y de responsabilidad social en relación al presupuesto					
<b>Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional</b>						
19	Identifican las capacidades operativas de la organización					
20	Definen el producto (bienes o servicios)					
21	Definen el proceso de la intervención					
22	Organiza los recursos necesarios que permitan la consecución de los objetivos definidos					
23	Realiza un análisis interno de la institución					
24	Reconoce las capacidades operativas					
25	Generan las capacidades operativas requeridas para la intervención					
26	Realiza innovaciones en los procedimientos y sistemas administrativos					
27	Identifica nuevas fuentes de recursos financieros					
28	Reorganiza los recursos humanos, financieros y su estructura organizacional para lograr las capacidades operativas requeridas para el cumplimiento de los objetivos					
29	Emplea técnicas de análisis de viabilidad					
30	Utiliza técnicas de análisis de implementación					
<b>Servicio civil meritocrático</b>						
31	La institución realiza mapeo de puestos					
32	La institución realiza perfiles de puestos					
33	La institución elabora el cuadro de puestos					
34	La institución aplica lineamientos para la gestión del recurso humano					
35	La institución se somete al régimen disciplinario y procedimiento sancionador					
36	La institución aplica los lineamientos para la contratación					
37	El personal es, en un alto porcentaje, competente y profesional					
38	Los empleados están altamente motivados y comprometidos con sus labores					
39	Los empleados son estimulados continuamente para generar y compartir nuevos conocimientos e ideas					
40	Todos los empleados juegan un papel importante en la innovación al ser considerados sus conocimientos e ideas					
41	La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos y todos los empleados son conscientes de ellos					
42	Los puestos de trabajo y las líneas de mando están claramente definidos					
43	La cultura y espíritu de la institución es positiva					
44	En la institución se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre					
45	La comunicación es abierta e involucra a todos y cada uno de los empleados					
<b>Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento</b>						
46	Se desarrollan redes de comunicación con el entorno (clientes, proveedores, competidores, gobierno)					
47	El diálogo con los usuarios y la documentación de quejas, sugerencias, peticiones de ayuda, etc., es una práctica común					
48	La educación y entrenamiento formales con cursos es proporcionada por personal de la misma institución					

49	Los trabajadores son actualizados constantemente mediante cursos dados por agentes externos a la institución (universidades, centros tecnológicos, congresos, seminarios, etc.)					
50	Los empleados tienen acceso a información especializada mediante revistas, manuales, libros, foros, cursos, etc.					
51	Las estrategias de la institución son diseñadas usando literatura publicada (interna y externa)					
52	Se publica continuamente información interna de la institución para todos los empleados					
53	Se publica continuamente información interna de la institución para el público en general					
54	Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) la atención que se brinda al ciudadano					
55	Continuamente se modifica (desarrolla y mejora) los procesos de trabajo					
56	Continuamente se modifica (desarrolla) la organización (estructuras, puestos de trabajo y responsabilidades)					
57	Existen relaciones estrechas con universidades, centros de investigación, asociaciones industriales y similares					
58	Se identifica y adopta las mejores prácticas (best practices) del sector de manera continua					
59	La retroalimentación de nuestros usuarios es positiva sin excepción y es considerada invariablemente en decisiones relativas a servicios y procesos					

*¡Gracias por su colaboración!*

## Anexo C. Cuestionario de comunicación organizacional

### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado trabajador:

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene por objetivo recoger información respecto a la comunicación organizacional de la Institución. Por ello se le solicita responder los siguientes enunciados con veracidad. Agradeciendo atentamente su colaboración.

La información que se obtenga con este instrumento, es confidencial y se garantiza absoluta reserva.

#### INSTRUCCIONES

A continuación, se presenta una serie de enunciados a los cuales deberá responder marcando con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente; hay 5 posibles respuestas cada ítem corresponde a:

- Nunca (1)
- Ocasionalmente (2)
- Algunas veces (3)
- Frecuentemente (4)
- Siempre (5)

La categoría intermedia o indiferente (I) es designada para indicar una opción neutral acerca del ítem.

N.º	ITEMS	1	2	3	4	5
	<b>DIMENSIÓN COMUNICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS</b>					
1	Al trabajador se brinda atención cuando va a comunicarse con los directivos					
2	Los comentarios o sugerencias que se hace a los superiores son tomados en cuenta					
3	Los directivos tienen mecanismos directos de información clara y oportuna					
4	Los directivos tienen apertura para el dialogo directo					
5	El tipo de comunicación de los directivos es de confianza					
6	Los directivos hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo					
7	Los directivos publican los acuerdos para la gestión institucional					
8	Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron					
9	Los directivos integran las ideas y los difunden para todos					
	<b>DIMENSIÓN: SISTEMA DE COMUNICACIÓN</b>					
10	Existe claridad para comunicarse de manera directa					
11	Existe confianza para poder hablar sobre problemas personales					

12	Durante la gestión la comunicación es coherente para solución de problemas					
13	La comunicación escrita es un medio efectivo de coordinación					
14	Los directivos utilizan medios escritos y orales para la comunicación de planes de trabajo					
15	Las habilidades comunicativas de los directivos tienden a comunicar, con facilidad y claridad de las palabras					
16	Los directores son más asequibles a mostrar una comunicación abierta					
17	Los directivos utilizan un lenguaje entendido cuando se dirige a usted					
18	La claridad es una de las características de la comunicación					
	<b>DIMENSIÓN: PROCESOS DE COMUNICACIÓN</b>					
19	Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras					
20	El mejor medio es la comunicación escrita, para evitar distorsiones del mensaje					
21	La comunicación mediante la forma escrita muestra las actitudes positivas en la gestión					
22	Su jefe le da de manera oportuna la información					
23	Las características comunicativas son con un lenguaje cordial					
24	Existe una atmósfera de confianza entre compañeros					
	<b>DIMENSIÓN: REDES DE COMUNICACIÓN</b>					
25	En la Institución se recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente el trabajo					
26	Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas					
27	Los mensajes se envían respetando la jerarquía dentro de la organización					
28	Los directivos dan instrucciones precisas acerca del trabajo. Para que los docentes sepan qué se debe hacer, cómo, cuándo, para qué y por qué hacer					
29	Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta					
30	La comunicación escrita proporciona un registro de la información que se dio a conocer					
31	Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel					

## Anexo D. Artículo científico



### **Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018**

**Br. Tintaya Córdova, Luis Alfredo**

**ltintaya@indecopi.gob.pe**  
**Escuela de Posgrado**  
**Universidad César Vallejo Filial Lima Este**

#### **1. RESUMEN**

La investigación fue importante porque diagnosticó la situación de las variables trabajadas: gestión pública y comunicación organizacional de los trabajadores de INDECOPI cuyo objetivo fue determinar la relación entre gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

La metodología empleada para la elaboración del trabajo estuvo bajo el enfoque cuantitativo. Fue una investigación un alcance correlacional. El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 80 trabajadores del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual- Lima 2018, Se empleó como técnica la encuesta y como instrumento dos cuestionarios debidamente validados y confiables, Rho Spearman para ver la relación de las variables.

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,805.

*Palabras clave:* Gestión pública, comunicación organizacional y trabajadores.

## **Abstract**

The research was important because I diagnose the situation of the variables worked on public management and organizational communication of the INDECOPI workers whose objective was to determine the relationship between public management and the organizational communication of the National Institute for the Defense of Competition and the protection of property. intellectual-INDECOPI, Lima 2018.

The methodology used for the preparation of the work was under the quantitative approach. It was an investigation a correlational scope. The design of the research was non-experimental, cross-sectional. The population consisted of 80 workers of the National Institute for the Defense of Competition and the Protection of Intellectual Property - Lima 2018, The survey was used as a technique and as a tool two questionnaires, duly validated and reliable, Rho Spearman to see the relationship of the variables.

According to statistical evidence, there is a significant relationship between public management and organizational communication of the National Institute for the Defense of Competition and Protection of Intellectual Property-INDECOPI, Lima 2018, since the level of significance calculated is  $p < .05$  and the Rho correlation coefficient of Spearman has a value of, 805.

**Keywords:** Public management, organizational communication and workers

## **2. INTRODUCCIÓN**

A nivel internacional la gestión pública se percibe como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas, en países con tradiciones institucionales tan disímiles como Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Australia, incluyendo los de la propia región de América Latina, poniendo mayor énfasis en EE. UU, Japón y China. La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad.

La gestión pública es una especialidad que se enfoca en la correcta y eficiente administración de los recursos del Estado, a fin de satisfacer las necesidades de la ciudadanía e impulsar el desarrollo del país. Los procesos de mejoramiento de la Gestión Pública promueven homologación de métodos, adopción de buenas prácticas, eliminación de normas que entorpecen el quehacer gubernamental y el empleo de herramientas que fomentan el incremento de la efectividad y la disminución de costos de operación de las instituciones.

La modernización de la gestión pública en el Perú es uno de los pilares más importantes para el desarrollo sostenible del país, se requiere de una voluntad política consensuada entre los poderes del Estado, de un marco legal que comprenda al gobierno central, regional y local en forma integral dentro de una concepción sistémica, que tome en cuenta las experiencias comprendidas en los logros alcanzados y sus aspectos restrictivos, con respecto a la jurisprudencia de leyes sobre la reforma de la administración pública del país, que fueron promulgadas e implementadas por los diversos gobiernos en estas últimas décadas y cuyos resultados no fueron satisfactorios en términos generales Valeriano (2012, p.59).

Se debe promover e intensificar en el país, una imagen positiva de la gestión pública, que debe estar al servicio de la sociedad peruana, dentro de un contexto de excelencia y no ser considerado como un sistema burocrático, sobredimensionado y conflicto social. La elaboración de los planes de desarrollo nacional a corto, mediano y largo plazo permitirán que el sector empresarial privado plantee sus planes tácticos y estratégicos, no sólo basado en la investigación de mercados y en la rentabilidad empresarial, sino también en el interés nacional Valeriano (2012, p.59).

Según Robbins (2003) definió a la comunicación como la transferencia y comprensión de significados. Cualquier idea, por buena que sea, es estéril hasta que se transmite y los demás la comprenden. La comunicación perfecta, se daría cuando un concepto o idea se transmitiera en forma tal que la imagen mental del receptor fuese exactamente la misma que concibió el emisor.

El instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual Indecopi, es una institución del Estado Peruano que tiene por función principal velar por los derechos de protección al consumidor de los ciudadanos del país, así como también proteger el derecho de autor y la libre competencia. El problema que padece la institución es la comunicación entre sus colaboradores, esto a nivel organizacional, es por eso que la gestión pública tanto interna como externa juega un papel muy importante en estos casos. Esta situación se hace notar en los aspectos de coordinación en algunos eventos, que se realiza dentro del instituto y en algunos casos en eventos que se dan fuera de la institución.

Siendo un antecedente internacional el estudio de Flores (2018) en su tesis titulada *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*, tuvo como objetivo sentar las bases de conocimiento en la relación existente entre la Comunicación Organizacional y la Prevención de Riesgos Laborales analizando, para ello, las estrategias y

planes de comunicación en las organizaciones empresariales e institucionales españolas e internacionales, desarrollando como estudio de campo la empresa Telefónica de España y EsSalud de Perú. Se utilizó la teoría de Willmington (2011) referente a la comunicación integral. Se concluyó: La comunicación organizacional es una actividad inseparable de la prevención de riesgos laborales. Las tecnologías digitales favorecen el acercamiento de la prevención y comunicación de las organizaciones empresariales e institucionales y, a su vez, la horizontalidad en las conversaciones (todos conversan y participan), es decir, la interacción en formato de red descentralizada entre el público interno. En la prevención de riesgos laborales, la comunicación tiene un efecto democratizador, reduce la resistencia a los cambios, facilita un intercambio de información, impulsa el intercambio de inquietudes, sinergias y soluciones en materia preventiva. La comunicación establece la puesta en marcha de sistemas eficaces para el intercambio de ideas y la búsqueda de sinergias, hecho por el cual, por ejemplo, el storytelling se plantea como un recurso de valor añadido para las organizaciones empresariales e institucionales. Para comprobar la hipótesis se aplicó el estadígrafo de Spearman, donde la comunicación organizacional se correlaciona directamente con la prevención de riesgos laborales de 0,85.

La Ley General del Sistema Nacional de Control (2015) definió a la gestión pública como las acciones a través de las cuales las diferentes instituciones pueden alcanzar el logro de sus objetivos, fines y metas; además estas acciones tienen como marco las políticas gubernamentales que son establecidas por el Poder Ejecutivo.

## **Variable 2 Comunicación organizacional**

Quispe (2013) En este estudio tomando el modelo organizacional que se impone en el sistema educativo se asume la posición teórica de Sherman y Bohlander, (2006) quienes sostienen que "la comunicación organizacional (sea cara a cara o mediante la tecnología de la información contribuye a compartir el conocimiento y ponerlo a disposición en toda la organización" (p. 119).

## **3. METODOLOGÍA**

El enfoque de la investigación fue cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar las hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. Hernández, Fernández y Baptista 2015, p. 4).

El método que utilizó la presente investigación fue hipotético – deductivo, porque luego de la observación del fenómeno se contrastó hipótesis con una prueba estadística para

la explicación del fenómeno observado, para luego deducir los resultados de la hipótesis planteada y afirmar o rechazar la misma. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010. p.46)

La investigación se realizó bajo el alcance correlacional tienen “como propósito conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2014, p. 54)

### Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental: Corte transversal ya que no se manipulará ni se someterá a prueba las variables de estudio.

Es no experimental “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p. 149).

Es transversal ya que su propósito es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010, p.151).

## 4. RESULTADOS

Tabla 24

*Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional*

			Gestión pública	Comunicación de los directivos
Rho	de Gestión pública	Coefficiente de correlación	1,000	,805**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Comunicación de los directivos	Coefficiente de correlación	,805**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.805\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Tabla 25

*Correlación entre la gestión pública y la comunicación organizacional de directivos*

			Gestión pública	Comunicación de directivos
Rho	deGestión pública	Coefficiente de correlación	1,000	,587**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Comunicación de directivos	Coefficiente de correlación	,587**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 25, se presentan los resultados para contrastar la primera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.587\*\* interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tabla 26

*Correlación entre la gestión pública y el sistema de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Sistema de comunicación
Rho	deGestión pública	Coefficiente de correlación	1,000	,669**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Sistema de comunicación	Coefficiente de correlación	,669**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 26, se presentan los resultados para contrastar la segunda hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.669\*\* interpretándose como moderada relación positiva entre las variables.

Tabla 27

*Correlación entre la gestión pública y los procesos de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Procesos de comunicación
Rho	deGestión pública	Coefficiente de correlación	1,000	,756**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Procesos de comunicación	deCoefficiente de correlación	,756**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 27, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.756\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

Tabla 28

*Correlación entre la gestión pública y las redes de comunicación organizacional*

			Gestión pública	Redes de comunicación
Rho	deGestión pública	Coefficiente de correlación	1,000	,750**
Spearman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	80	80
	Redes de comunicación	deCoefficiente de correlación	,750**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	80	80

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

En la tabla 28, se presentan los resultados para contrastar la tercera hipótesis específica: Al 5% de nivel de significancia, la muestra informó que es significativa al nivel 0,01, con una  $\rho = 0.000$  ( $\rho < 0.05$ ); por lo que se rechaza la hipótesis nula. Se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.750\*\* interpretándose como alta relación positiva entre las variables.

## 5. DISCUSIÓN

En la presente tesis se investigó la relación entre las variables Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018.

En relación a la hipótesis general los resultados encontrados en esta investigación fue que el Valor  $**p < .05$ , podemos afirmar que existe relación significativa entre la Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, coincidiendo con la investigación de Cárdenas (2018) en su tesis titulada tuvo como objetivo determinar la relación entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de las obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017. El tipo de investigación es básica, el nivel de investigación es correlacional, transversal, y el enfoque es cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 113 colaboradores que laboran en las distintas direcciones (Evaluación, Supervisión y Fiscalización, Sanción y Aplicación de incentivos) del sector minería del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). Se concluyó que existe relación positiva y moderada entre la Modernización de la gestión pública y el cumplimiento de obligaciones ambientales fiscalizables aplicables a la minería - OEFA, 2017 (Sig. bilateral = 0,000 < 0.01, Rho = 0,550\*\*). Siendo un antecedente que coincide en cuanto a la teoría empleada y los instrumentos utilizados en la investigación.

## 6. CONCLUSIONES

De acuerdo a las evidencias estadísticas, existe relación significativa entre Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima 2018, puesto que el nivel de significancia calculada es  $p < .05$  y el coeficiente de correlación de Rho de Spearman tiene un valor de ,805.

## 7. REFERENCIAS

- Flores, O. F. (2018). *La comunicación organizacional en la prevención de riesgos laborales*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, España.
- Hernández, S, Fernández, C., y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. De C.V.
- Ley N° 27785. Ley Orgánica del Sistema Nacional de control y de la Contraloría General de la República.
- Quispe, A (2013). *Comunicación Organizacional y Satisfacción Laboral de los Docentes de las instituciones educativas de la Red Educativa N° 6 UGEL 01 – 2012*. (Tesis de maestría) Universidad César Vallejo, Lima, Perú.



**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	0,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,975	59

Interpretación: La confiabilidad de presenta una fiabilidad muy alta con un valor de 0,975 puntos.

### Anexo F. Confiabilidad de la variable comunicación organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	
1	2	2	2	1	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	1	3	
2	4	3	2	2	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	3	3	5	
3	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	
4	1	3	3	2	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	
5	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	5	4	4
6	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	
7	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
10	1	3	3	2	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	
11	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	
12	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	
13	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
14	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	4	4	4	5	3	4	4	5	4	4	2	
15	1	3	3	2	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	
16	4	4	3	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	4	
17	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	
18	3	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	4	
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
21	1	3	3	2	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	
22	2	2	2	2	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	
23	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	
24	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	
25	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	
26	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	3	4	4	4	4	1	4	4	5	1	4	4	5	1	1	5	3	4	4	
27	3	3	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	
28	4	5	3	5	3	4	5	4	3	1	2	4	3	5	4	5	3	4	5	3	1	3	4	5	4	4	4	5	2	4	3	
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	
30	2	2	4	5	2	5	2	2	4	2	4	5	4	2	4	2	5	2	5	2	4	2	2	5	3	4	4	2	2	2	2	

**Resumen de procesamiento de casos**

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,960	31

Interpretación: La confiabilidad de la variable tiene una puntuación de 0.960, interpretándose como alta confiabilidad.

## Anexo G. Base de datos de la V1 Gestión pública

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	D1	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D2	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	D3
1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	24	2	2	3	2	3	2	2	16	2	1	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	22
2	5	5	4	3	3	5	2	5	5	4	3	44	3	5	2	2	5	5	4	26	3	3	5	5	5	4	3	3	5	2	2	1	41
3	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	15	3	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	19
4	3	4	3	4	3	5	2	4	3	2	3	36	3	2	3	3	3	5	3	22	3	1	3	3	2	3	4	4	2	1	1	3	30
5	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	16	1	2	1	1	2	1	1	9	1	1	1	5	1	2	2	2	3	2	3	1	24
6	1	1	1	4	1	3	1	1	2	2	3	20	3	2	3	2	2	2	1	15	4	1	1	5	3	1	1	2	2	4	4	3	31
7	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	19	2	3	2	2	3	2	2	16	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	20
8	1	2	2	5	4	5	4	3	4	3	1	34	1	1	1	2	1	5	4	15	5	4	3	4	3	1	1	1	2	2	2	2	30
9	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	14	2	1	1	1	4	3	2	14	3	3	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	30
10	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	49	4	3	4	5	5	5	5	31	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	5	55	
11	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	15	2	2	1	1	3	2	1	12	1	1	2	2	1	1	4	3	3	4	2	1	25
12	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	13	1	3	1	5	4	3	4	21	1	1	1	1	1	3	1	5	4	4	3	2	27
13	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	4	37	4	4	4	4	4	3	1	24	1	2	4	1	1	2	2	3	1	2	1	3	23
14	5	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	19	1	1	1	1	2	1	1	8	2	1	1	1	5	2	1	1	2	5	1	5	27
15	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	5	19	4	3	5	4	3	1	1	21	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	5	4	23
16	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	3	17	4	4	1	3	2	1	1	16	1	1	1	3	1	1	2	2	4	5	3	4	28
17	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	23	2	3	3	1	2	2	1	14	2	2	1	2	1	2	5	4	1	1	2	2	25
18	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	2	18	2	2	2	2	1	2	2	13	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	23
19	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	28	3	3	3	1	2	2	3	17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	28
20	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	18	4	1	1	1	1	1	5	14	4	5	4	3	4	3	1	2	1	1	2	2	32
21	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	17	2	3	2	2	2	2	2	15	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	22
22	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	13	1	1	1	2	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	14
23	2	2	2	5	4	5	4	3	4	3	2	36	2	2	2	1	1	4	1	13	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	3	20
24	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	17	1	3	3	1	1	1	2	12	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	15
25	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	1	46	2	1	1	4	2	1	5	16	5	3	2	4	1	2	2	5	2	5	1	3	35
26	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	18	4	1	1	1	1	1	1	10	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2	2	19

27	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	17	2	3	2	2	2	2	15	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	22	
28	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	15	1	1	1	2	2	1	3	11	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	14
29	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	19	2	2	2	1	1	4	5	17	4	5	4	3	4	3	3	1	1	2	1	3	34
30	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	37	5	4	4	4	4	4	3	28	2	3	5	4	4	4	4	2	1	2	1	2	34
31	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	23	2	3	3	1	2	2	1	14	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	2	21
32	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	28	3	3	3	1	2	2	3	17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	28
33	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	24	2	2	3	2	3	2	2	16	2	1	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	22
34	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	17	1	3	3	1	1	1	2	12	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	15
35	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	1	30	5	4	4	4	4	4	3	28	1	5	4	4	4	4	4	1	1	1	1	2	32
36	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	19	2	2	2	1	1	2	1	11	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	3	20
37	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	2	18	2	2	2	2	1	2	2	13	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	23
38	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	23	2	3	3	1	2	2	1	14	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	2	21
39	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	28	3	3	3	1	2	2	3	17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	28
40	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	24	2	2	3	2	3	2	2	16	2	1	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	22
41	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	18	1	3	3	1	1	4	2	15	2	1	1	1	4	2	1	1	2	5	1	1	22
42	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	16	2	2	2	1	1	2	1	11	2	2	3	2	1	4	1	2	1	2	4	2	26
43	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	2	24	2	2	3	2	3	2	2	16	2	1	3	2	1	3	1	2	3	1	2	1	22
44	1	1	1	3	1	2	2	1	2	1	1	16	1	1	2	2	1	1	1	9	3	1	1	1	2	1	1	3	3	2	2	1	21
45	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	15	3	1	1	1	1	1	1	9	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	19
46	3	4	3	4	3	5	2	4	3	2	3	36	3	2	3	3	5	3	22	3	1	3	3	2	3	4	4	2	1	1	3	30	
47	2	1	1	1	1	2	2	1	1	2	2	16	1	2	1	1	2	1	1	9	1	1	1	5	1	2	2	2	3	2	3	1	24
48	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	30	3	2	3	2	2	2	4	18	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	41
49	1	5	1	1	1	5	2	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	2	8	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	16
50	4	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	42	3	2	3	4	3	3	2	20	4	2	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	35
51	2	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	22	2	3	4	1	2	3	3	18	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	3	2	25
52	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	24	2	2	3	2	2	4	2	17	3	2	3	2	1	2	3	3	2	4	2	2	29
53	1	2	2	3	1	1	3	1	1	3	1	19	1	2	3	1	1	3	1	12	1	2	2	1	1	2	2	4	2	1	1	2	21
54	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	15	1	2	3	1	1	1	1	10	1	2	2	2	1	1	3	2	1	1	2	2	20
55	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	25	2	2	3	3	2	2	2	16	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	5	2	31

56	2	2	2	1	1	1	1	1	1	4	1	2	18	2	2	1	1	2	2	2	12	1	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	1	18
57	2	2	3	1	1	2	2	1	1	3	1	19	4	2	1	2	1	1	3	14	1	2	1	1	3	1	1	1	4	2	2	2	21	
58	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19	1	2	2	1	3	1	4	14	1	1	1	2	3	2	3	1	1	3	1	1	20	
59	5	4	4	4	4	4	1	3	1	2	1	33	1	1	2	1	1	1	1	8	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	3	2	18	
60	2	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	18	1	1	3	1	1	3	1	11	1	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	3	18	
61	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	13	1	2	2	2	2	1	2	12	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	18	
62	1	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	19	2	3	2	2	3	2	2	16	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	20	
63	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	16	1	1	1	2	1	2	2	10	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	17	
64	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	35	5	3	3	3	4	3	2	23	3	3	2	2	3	2	3	2	4	2	2	2	30	
65	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	3	49	4	3	4	5	5	5	5	31	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	55	
66	3	2	5	3	2	5	4	3	3	5	3	38	4	3	4	5	3	3	3	25	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	1	36	
67	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	23	2	3	3	1	2	2	1	14	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	2	21	
68	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	2	18	2	2	2	2	1	2	2	13	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	23	
69	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	28	3	3	3	1	2	2	3	17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	28	
70	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	18	4	1	1	1	1	1	1	10	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2	2	19	
71	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	17	2	3	2	2	2	2	2	15	2	2	2	1	1	3	2	2	3	2	1	1	22	
72	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	19	2	2	2	1	1	4	1	13	1	2	2	1	2	1	3	1	1	2	1	3	20	
73	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	17	1	2	2	1	3	1	1	11	2	2	5	1	1	1	1	1	2	1	2	1	20	
74	3	3	3	2	1	2	2	3	1	1	2	23	2	3	3	1	2	2	1	14	2	2	1	2	1	2	1	4	1	1	2	2	21	
75	1	1	1	4	1	1	1	2	2	2	2	18	2	2	2	2	1	2	2	13	2	3	2	2	5	2	2	2	1	2	1	2	26	
76	3	3	3	2	2	2	2	2	3	1	3	26	3	3	3	1	2	2	3	17	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	28	
77	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	18	2	1	1	1	1	1	1	8	1	2	1	4	1	1	1	2	1	1	2	2	19	
78	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	17	2	3	2	2	2	2	2	15	2	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	3	25	
79	1	1	1	2	2	1	1	3	1	1	3	17	1	3	1	2	2	1	3	13	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	3	2	18	
80	2	2	2	1	1	3	1	1	2	2	2	19	2	2	2	4	1	4	1	16	1	2	2	1	2	4	3	1	2	2	1	3	24	

P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	D4	P46	P47	P48	P49	P50	P51	P52	P53	P54	P55	P56	P57	P58	P59	D5	V1
2	1	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	31	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	26	119

3	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	5	1	1	55	2	5	5	4	3	3	5	5	5	4	3	3	1	5	53	219
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	20	2	2	1	2	2	5	5	4	3	3	5	4	1	2	41	104
2	3	3	3	5	4	1	1	2	3	3	3	4	5	5	47	3	5	5	3	5	5	3	4	4	5	1	1	5	2	51	186
1	2	1	4	2	1	1	2	3	2	2	1	1	2	2	27	2	5	2	4	3	3	5	4	2	2	2	2	1	3	40	116
1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	2	3	5	2	28	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	2	1	5	3	25	119
2	3	2	2	5	4	5	4	3	4	3	2	1	1	3	44	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	24	123
1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	20	1	2	1	1	2	5	4	5	4	3	4	3	3	4	42	141
3	3	3	4	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	29	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	5	5	2	27	114
3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	2	2	4	3	3	54	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	50	239
2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	2	3	2	1	4	27	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	3	1	1	20	99
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	4	4	24	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	19	104
4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	2	4	4	1	51	4	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	2	1	2	48	183
1	1	1	2	1	1	4	2	3	1	2	2	2	5	5	33	4	5	5	4	1	2	2	2	3	5	5	4	4	3	49	136
3	5	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	5	3	5	35	1	1	1	1	2	3	1	1	2	2	5	1	4	1	26	124
1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	4	4	3	4	4	33	1	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	4	4	3	26	120
3	3	2	1	2	1	2	4	4	3	1	1	2	2	4	35	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	30	127
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	27	115
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	42	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	40	155
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	25	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	21	110
1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	25	2	2	2	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	22	101
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	73
3	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	29	128
3	1	4	1	5	1	1	1	2	2	2	2	4	1	3	33	2	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	32	109
1	1	4	2	1	2	4	3	2	4	4	4	4	3	2	41	5	3	2	5	3	2	5	3	4	3	2	4	3	5	49	187
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	25	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	21	93
1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	25	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	20	99
1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	1	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	75
3	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	29	129
4	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	55	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	2	54	208

3	3	2	1	2	1	2	4	4	3	1	1	2	2	4	35	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	30	123	
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	42	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	40	155	
2	1	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	31	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	26	119	
3	1	4	1	5	1	1	1	2	2	2	2	4	1	3	33	2	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	32	109	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1	49	1	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	1	52	191	
3	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	29	109	
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	27	115	
3	3	2	1	2	1	2	4	4	3	1	1	2	2	4	35	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	30	123
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	42	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	40	155	
2	1	3	1	2	3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	30	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	26	118	
3	1	2	1	5	1	1	1	5	2	2	2	4	1	3	34	2	2	2	1	5	3	2	2	2	2	2	2	3	2	32	121	
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	2	22	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	23	98	
2	1	3	1	2	3	1	1	3	2	3	2	2	2	3	31	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	26	119	
3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	21	2	5	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	22	89	
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	1	2	1	20	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	22	85	
2	3	3	3	5	4	1	1	2	3	3	3	4	5	5	47	3	5	1	2	2	2	3	4	4	5	5	1	5	2	44	179	
1	2	1	4	2	1	1	2	3	2	2	5	1	2	2	31	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	3	26	106	
2	3	2	2	2	3	2	2	5	2	2	2	3	5	2	39	5	5	2	5	5	2	5	1	2	5	2	1	5	3	48	176	
1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	5	24	1	1	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	19	87	
2	3	4	3	3	3	1	3	3	5	3	3	5	3	3	47	5	3	3	5	3	3	5	5	1	3	3	2	4	3	48	192	
2	4	2	2	3	2	3	3	2	1	2	2	1	2	3	34	1	4	3	2	1	3	1	5	1	4	1	2	2	1	31	130	
4	3	2	2	2	2	3	5	3	4	3	3	5	3	5	49	3	3	5	4	3	2	4	2	2	3	2	3	2	2	40	159	
2	1	3	1	1	1	1	3	2	1	2	3	1	2	2	26	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	3	21	99	
2	1	1	1	2	2	1	5	1	1	1	3	1	1	1	24	1	1	5	1	2	2	1	1	1	1	11	2	2	2	33	102	
2	2	3	2	2	2	3	4	2	4	3	3	2	3	2	39	3	5	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	3	42	153	
1	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	24	1	1	4	1	1	2	2	2	3	1	3	1	2	1	25	97	
1	1	2	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	22	2	2	2	4	2	2	1	1	2	2	2	1	1	3	27	103	
2	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	30	1	2	3	2	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	23	106	
1	2	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	2	20	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	19	98	

1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	25	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	26	98
2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	22	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	20	85	
2	3	2	2	1	2	1	3	2	1	1	2	1	1	3	27	1	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	3	24	106
1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	20	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	3	1	19	82
3	3	3	5	3	3	2	2	2	2	2	2	5	2	2	41	5	2	2	5	2	2	5	5	2	2	2	5	5	2	46	175
3	4	5	5	5	5	4	3	2	4	2	2	4	3	3	54	4	3	3	4	3	3	4	5	5	3	3	4	3	3	50	239
3	4	5	3	3	3	5	5	2	2	2	3	2	4	4	50	2	4	4	2	4	4	2	5	4	4	4	3	3	3	48	197
3	3	2	1	2	1	2	4	4	3	1	1	2	2	4	35	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	30	123
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	27	115
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	42	3	3	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	3	37	152
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	25	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	21	93
1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	25	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	20	99
3	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	29	111
2	2	1	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	16	84
3	3	2	1	2	1	2	4	4	3	1	1	2	2	4	35	4	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	4	2	30	123
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	34	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	27	118
2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	39	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	38	148
2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	25	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	21	91
1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	25	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	20	102
1	1	2	2	3	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	85
3	1	1	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	30	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	1	29	118

## Anexo H. Base de datos de la V2 Comunicación organizacional

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	D1	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	D2	P19	P20	P21	P22	P23	P24	D3	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	D4	V2
1	3	2	2	2	3	2	4	1	2	21	1	4	1	3	1	3	1	5	2	21	2	1	2	3	2	1	11	3	1	2	2	2	3	2	15	68
2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	12	2	1	3	1	1	3	1	1	1	14	1	2	2	5	5	5	20	4	3	3	3	5	2	2	22	68
3	1	1	1	1	1	1	2	1	2	11	1	1	2	1	1	2	3	1	2	14	1	2	1	2	1	2	9	2	2	1	3	1	1	1	11	45
4	5	4	3	3	1	3	1	5	2	27	2	1	1	2	3	3	3	4	5	24	5	3	2	3	3	2	18	3	4	4	3	2	3	3	22	91
5	1	1	2	2	2	1	3	1	1	14	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13	2	2	3	1	5	1	14	2	2	2	1	2	1	1	11	52
6	2	3	3	3	3	5	1	5	3	28	5	2	2	5	2	2	2	3	5	28	2	5	5	1	5	3	21	1	1	2	3	2	3	2	14	91
7	2	1	1	3	1	2	1	1	3	15	1	1	3	2	1	3	2	1	1	15	3	1	1	2	1	1	9	2	2	1	2	3	2	2	14	53
8	2	2	1	4	2	1	1	3	1	17	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	1	1	1	3	4	3	13	1	1	1	1	1	1	2	8	50
9	2	5	3	1	5	3	5	5	2	31	2	2	2	2	2	2	2	5	2	21	2	5	2	2	2	3	16	2	3	2	2	1	1	1	12	80
10	2	5	4	4	4	4	4	3	3	33	4	4	3	2	4	2	2	4	3	28	3	4	4	4	5	5	25	5	5	5	4	3	4	5	31	117
11	2	5	3	2	3	2	3	3	3	26	3	1	5	2	2	2	3	2	4	24	4	2	3	2	2	1	14	1	4	3	2	2	1	1	14	78
12	2	5	3	2	3	2	3	3	3	26	3	5	5	2	2	2	3	2	4	28	4	2	1	1	1	1	10	3	1	5	1	3	1	5	19	83
13	1	2	4	4	2	4	2	1	2	22	2	4	4	3	3	4	2	4	4	30	4	4	2	4	1	1	16	2	2	3	4	4	4	4	23	91
14	4	3	2	4	1	4	4	4	3	29	4	4	2	3	1	2	2	2	5	25	5	4	4	1	1	5	20	2	1	1	1	1	1	1	8	82
15	2	3	3	4	4	5	4	4	3	32	4	5	4	4	4	4	3	5	3	36	5	5	1	1	3	1	16	1	2	2	4	3	5	4	21	105
16	4	5	4	4	2	5	4	4	3	35	3	5	3	4	4	4	4	3	4	34	4	5	3	1	3	1	17	1	2	2	4	4	1	3	17	103
17	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15	2	2	4	4	3	2	2	2	1	22	2	2	2	1	2	1	10	2	5	4	2	3	3	1	20	67
18	1	2	2	2	3	2	1	2	3	18	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	14	58
19	3	2	2	2	2	2	1	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	3	3	3	1	16	74
20	2	2	3	3	2	2	3	3	2	22	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16	2	2	2	4	3	4	17	3	1	2	4	1	1	1	13	68
21	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14	2	1	1	2	2	2	1	1	2	14	2	2	1	2	1	1	9	3	2	2	2	3	2	2	16	53
22	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1	1	2	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	2	9	40
23	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	2	2	2	2	1	2	11	1	3	1	2	2	2	1	12	63
24	2	2	1	1	3	1	1	3	1	15	2	2	2	2	3	4	3	2	2	22	3	1	2	1	1	1	9	2	1	1	1	3	3	1	12	58
25	3	3	5	5	3	3	4	3	5	34	5	4	3	2	4	4	4	4	3	33	2	5	5	2	4	1	19	2	2	5	2	1	1	4	17	103
26	2	2	3	3	2	2	3	3	2	22	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16	2	2	2	1	4	1	12	1	1	2	4	1	1	1	11	61

27	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14	2	1	1	2	2	2	1	1	2	14	2	2	1	2	1	1	9	3	2	2	2	3	2	2	16	53	
28	2	2	2	1	1	3	1	1	1	14	1	1	2	2	2	2	1	3	1	15	1	1	1	1	1	1	6	1	2	1	1	1	1	1	2	9	44
29	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	2	2	2	4	3	4	17	3	3	1	2	2	2	2	1	14	71
30	5	4	4	4	4	4	3	3	3	34	2	5	4	4	4	4	2	1	1	27	5	4	4	4	4	2	23	2	5	4	4	4	4	2	25	109	
31	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15	2	2	4	4	3	2	2	2	1	22	2	2	2	1	2	1	10	2	1	4	2	3	3	1	16	63	
32	3	2	2	2	2	2	1	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	3	3	3	1	16	74	
33	3	2	2	2	3	2	1	1	2	18	1	1	1	3	1	3	1	1	2	14	2	1	2	3	2	1	11	3	1	2	2	2	3	2	15	58	
34	2	2	1	1	3	1	1	3	1	15	2	2	2	2	3	4	3	2	2	22	3	1	2	1	1	1	9	2	1	1	1	3	3	1	12	58	
35	5	4	4	4	4	4	1	1	1	28	1	3	2	5	4	4	4	4	4	31	5	4	4	4	4	4	25	5	4	4	4	4	4	2	27	111	
36	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	2	2	2	2	1	2	11	1	3	1	2	2	2	1	12	63	
37	1	2	2	2	3	2	1	2	3	18	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	14	58	
38	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15	2	2	4	4	3	2	2	2	1	22	2	2	2	1	2	1	10	2	1	4	2	3	3	1	16	63	
39	3	2	2	2	2	2	1	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	3	3	3	1	16	74	
40	3	2	2	2	3	2	1	1	2	18	1	1	1	3	1	3	1	1	2	14	2	1	2	3	2	1	11	3	1	2	2	2	3	2	15	58	
41	2	2	1	1	3	1	2	3	1	16	2	2	2	2	3	4	3	2	2	22	3	1	2	1	1	4	12	2	1	1	1	3	3	1	12	62	
42	2	2	2	2	1	1	1	1	3	15	1	1	1	3	1	3	1	1	1	13	1	1	1	3	2	1	9	4	1	2	2	2	2	1	14	51	
43	3	2	2	2	3	2	1	1	2	18	1	1	1	3	1	3	1	1	2	14	2	1	2	3	2	1	11	3	1	2	2	2	3	2	15	58	
44	1	1	1	1	2	1	1	2	2	12	2	1	3	1	3	3	1	1	1	16	1	2	2	1	1	2	9	1	1	3	1	1	2	2	11	48	
45	1	1	1	1	1	1	2	1	2	11	1	1	2	1	1	2	3	1	2	14	1	2	1	2	1	2	9	2	2	1	3	1	1	1	11	45	
46	5	4	3	3	3	3	1	5	2	29	2	1	1	2	3	3	3	4	5	24	5	3	2	3	3	2	18	3	4	4	3	2	3	3	22	93	
47	1	1	2	2	2	1	3	1	1	14	1	1	1	3	3	1	1	1	1	13	2	2	3	1	5	1	14	2	2	2	1	2	1	1	11	52	
48	2	3	3	3	3	5	1	5	3	28	5	2	2	5	2	2	2	3	5	28	2	5	5	3	3	4	22	4	3	3	3	2	3	2	20	98	
49	1	5	5	3	3	1	1	1	5	25	1	1	2	1	1	5	1	1	1	14	1	1	1	1	2	2	8	1	1	1	1	1	1	1	7	54	
50	2	5	3	3	4	5	2	4	3	31	4	1	3	3	5	3	3	5	3	30	3	5	4	2	3	4	21	3	3	3	3	2	3	4	21	103	
51	2	2	2	2	2	1	2	2	3	18	2	3	3	2	1	3	2	1	2	19	3	1	2	1	2	2	11	3	2	2	2	3	4	1	17	65	
52	3	3	3	4	3	3	3	3	2	27	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3	3	2	3	2	1	14	2	3	3	2	2	3	2	17	86	
53	2	2	1	1	2	2	2	3	3	18	5	1	3	2	1	2	3	1	2	20	1	1	2	2	1	1	8	2	2	4	1	2	3	1	15	61	
54	2	2	1	1	1	1	1	1	3	13	1	1	1	1	1	4	1	1	1	12	1	1	1	2	2	1	8	1	3	2	1	2	3	1	13	46	
55	2	1	4	2	2	2	2	2	2	19	4	2	2	4	2	2	2	2	2	22	2	4	3	3	3	2	17	3	2	2	2	2	3	3	17	75	

56	1	1	1	1	2	2	2	2	2	14	3	4	3	1	1	1	2	2	1	18	2	1	1	2	2	2	10	1	1	2	2	2	1	1	10	52
57	2	1	1	2	2	2	3	2	2	17	2	1	2	2	2	1	1	2	15	2	2	2	1	1	3	11	1	1	1	4	2	1	2	12	55	
58	2	1	1	4	2	2	2	2	3	19	1	2	2	2	3	2	2	1	17	1	2	2	1	2	3	11	5	4	4	4	4	4	1	26	73	
59	1	2	1	1	1	1	1	1	1	10	2	1	1	2	1	1	1	1	11	2	1	2	1	1	3	10	5	4	4	4	4	4	1	26	57	
60	2	2	1	1	2	2	3	1	1	15	2	2	2	3	2	1	1	1	15	2	2	1	3	1	1	10	3	1	1	1	1	3	1	11	51	
61	2	2	2	1	2	2	1	1	1	14	1	1	1	1	1	1	2	1	2	11	2	1	1	1	1	1	7	2	2	1	1	2	2	2	12	44
62	2	1	1	3	1	2	1	1	3	15	1	1	3	2	1	3	2	1	15	3	1	1	2	1	1	9	2	2	1	2	3	2	2	14	53	
63	2	2	1	1	2	1	1	3	1	14	1	2	1	1	1	2	1	1	2	12	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	2	8	40
64	2	5	3	1	5	3	5	5	2	31	2	2	2	2	2	2	5	2	21	2	5	2	2	2	3	16	2	3	2	5	3	3	3	21	89	
65	5	5	4	4	4	4	4	3	3	36	4	4	3	2	4	2	2	4	3	28	3	4	4	4	5	5	25	5	5	5	4	3	4	5	31	120
66	2	5	3	2	3	2	3	3	3	26	3	5	5	2	2	2	3	2	4	28	4	2	3	3	3	3	18	3	4	3	4	3	4	5	26	98
67	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15	2	2	4	4	3	2	2	2	1	22	2	2	2	1	2	1	10	2	1	4	2	3	3	1	16	63
68	1	2	2	2	3	2	1	2	3	18	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	2	2	2	2	2	2	12	2	2	2	2	2	2	2	14	58
69	3	2	2	2	2	2	1	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	3	3	3	1	16	74
70	2	2	3	3	2	2	3	3	2	22	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16	2	2	2	1	4	1	12	1	1	2	4	1	1	1	11	61
71	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14	2	1	1	2	2	2	1	1	2	14	2	2	1	2	1	1	9	3	2	2	2	3	2	2	16	53
72	2	3	2	2	3	3	2	2	2	21	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	2	2	2	2	1	2	11	1	3	1	2	2	2	1	12	63
73	1	3	1	1	1	1	1	1	3	13	1	1	1	1	1	2	1	1	1	10	1	1	1	5	1	1	10	1	1	1	1	2	2	1	9	42
74	2	2	2	2	1	1	1	2	2	15	2	2	4	4	3	2	2	2	1	22	2	2	2	1	2	1	10	2	1	4	2	3	3	1	16	63
75	1	2	2	2	3	2	1	2	3	18	2	2	2	1	1	2	2	1	1	14	2	2	2	2	2	5	15	2	2	2	2	2	2	2	14	61
76	3	2	2	2	2	2	1	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	2	3	2	2	2	2	13	2	2	2	3	3	3	1	16	74
77	2	2	3	3	2	2	3	3	2	22	2	2	2	1	1	2	2	2	2	16	2	2	2	1	4	1	12	1	1	2	2	1	1	1	9	59
78	1	2	2	2	1	1	1	2	2	14	2	1	1	2	2	2	1	1	2	14	2	2	1	2	1	2	10	3	2	2	2	3	2	2	16	54
79	2	2	2	1	1	1	1	1	1	12	1	1	2	2	2	2	1	1	1	13	1	1	1	3	1	1	8	1	2	1	1	3	1	2	11	44
80	2	3	2	2	3	3	2	2	4	23	2	2	2	3	4	2	2	2	2	21	2	2	2	2	1	2	11	4	3	1	2	2	2	4	18	73

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD          DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo, Yesica Paola Palacios Garay, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Lima Este, revisor (a) de la tesis titulada

**“Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, lima-2018”**, del (de la) estudiante Luis Alfredo Tintaya Córdova, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 23 % verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Lima, 17 de enero del 2019



*Yesica Paola Palacios Garay*

Firma

Nombres y apellidos del (de la) docente

DNI 00370757

 Elaboró: <i>[Firma]</i> Dirección de Investigación	 Revisó: <i>[Firma]</i> Responsable del SGC	 VICEMINISTERIO DE INVESTIGACIÓN UCV VICERECTORADO DE INVESTIGACIÓN C. TRUJILLO <i>[Firma]</i> Viceministerio de Investigación
--	--	---

Feedback Studio - Google Chrome  
 Es seguro | https://ev.tumkin.com/app/carta/ak/?lang=es&u=1073416322&id=280a-206756588

feedback studio

13 de 27

Resumen de coincidencias

23 %

1 Entregado a Universidad... 2 %

2 www.monografias.com 2 %

3 revistainvestigacion.u... 1 %

4 www.clad.org.ve 1 %

5 biblioteca.un.edu.gt 1 %

6 revistas.unz.edu.ar 1 %

7 variedaddepana.blog.co... 1 %

8 lenguajeysubstancia.bio... 1 %

9 repositorio.uladeth.ed... 1 %

10 maestrapp.info 1 %

11 Entregado a University -... 1 %

12 Jose M. Gutiérrez, Mar... <1 %

13 Victor Chang, Swartz T... <1 %

Página: 1 de 89 | Número de palabras: 20931 | Text-only Report | High Resolution | Activado | 13:22 a.m. | 11/06/2018

ESCUELA DE POSGRADO  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Gestión pública y la comunicación organizacional del  
 Instituto nacional de defensa de la competencia y de la  
 protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, Lima  
 2018

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:  
 Maestro en Gestión pública

AUTOR:  
 Br. Titya Córdoba, Luis Alfredo

ASESORA:  
 Dra. Jessica Paola Palacios Garay

SECCIÓN:  
 Ciencias empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:  
 Gestión de políticas públicas

PERÚ – 2018

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> <b>UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 09 Fecha : 23-03-2018 Página : 1 de 1
--	---	---

Yo Luis Alfredo Tintaya Córdova, identificado con DNI N° 08005393, egresado de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, autorizo  , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOPI, lima-2018"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 08005393

FECHA: Lima, 17 de enero del 2019

					
Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Responsable del SGC	VICERECTORADO DE INVESTIGACION	VICERECTORADO DE INVESTIGACION



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Dr. Miguel Pérez Pérez

---

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Luis Alfredo Tintaya Córdova

INFORME TÍTULADO:

“Gestión pública y la comunicación organizacional del Instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual-INDECOP, lima-2018”

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

Maestro en Gestión Pública

---

SUSTENTADO EN FECHA: 17 de agosto del 2018

NOTA O MENCIÓN: 15



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN