



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**La comunicación organizacional y la gestión
administrativa percibida por los trabajadores del
Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:
MAESTRA EN GESTIÓN PÚBLICA**

AUTOR:

Br. Magaly Geovana Ramos Casas

ASESOR:

Dr. José Manuel Muñoz Salazar

SECCIÓN:

Ciencias Empresariales

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Administración del talento humano

PERU-2017

Página del jurado

Dra. Luzmila Garro Aburto
Presidente

Dr. Abner Chávez Leandro
Secretario

Dr. José Muñoz Salazar
Vocal

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico con mucho cariño a mi hijita Antonella, y a mi esposo que en todo momento me apoyó incondicionalmente para poder llegar a mis metas.

.

Agradecimientos

Agradezco de modo particular al Dr. José Manuel Muñoz Salazar quien me guío en el desarrollo y la terminación de mi tesis para obtener el grado de Magister.

Declaratoria de autenticidad

Yo, Magaly Geovana Ramos Casas, estudiante del Programa de Maestría en Gestión Pública, de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 20723173, con la tesis titulada “La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016”.

Declaro bajo juramento que:

La tesis es de mi autoría

He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas, Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 17 de diciembre del 2016

.....

Bach. Magaly Geovana Ramos Casas

DNI N° 20723173

Presentación

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis “La comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016”, que tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores esa organización judicial; dado que la efectividad y el buen rendimiento de una institución depende de una buena comunicación organizacional y que la comunicación organizacional es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría intervenir directamente en la estructura organizacional (Fernández, 2002), se planteó la necesidad de investigar acerca de la relación entre la comunicación y la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte.

El presente informe ha sido estructurado en siete capítulos, de acuerdo con el formato proporcionado por la Escuela de post. En el capítulo I, se presentan los antecedentes y fundamentos teóricos, la justificación, el problema, las hipótesis, y los objetivos de la investigación. En el capítulo II, se describen los criterios metodológicos empleados en la investigación, en el capítulo III los resultados tanto descriptivos como inferenciales, el capítulo IV contiene la discusión de resultados, el capítulo V las conclusiones y el capítulo VII las recomendaciones establecidas en función de los resultados obtenidos en la presente investigación.

El presente informe fue elaborado siguiendo el protocolo establecido por la Escuela de Post-Grado de la de la Universidad y es puesto a vuestra disposición para su análisis y las observaciones que estimen pertinentes.

La autora

Índice

	Pàg.
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstract	xii
I. Introducción:	13
1.1 Antecedentes.	14
1.2 Fundamentación científica.	18
1.3 Justificación	32
1.4 Problema	34
1.5 Objetivos	37
1.6 Hipótesis	38
II. Marco metodológico	40
2.1 Variables	41
2.2 Operacionalización de variables	42
2.3 Metodología	43
2.4 Tipo de estudio	43
2.5 Diseño	43
2.6 Población, muestra y muestreo	44
2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.8 Métodos de análisis de datos	49
III. Resultados	51
3.1 Descripción de resultados	52
3.2 Contrastación de hipótesis	57
IV. Discusión	60
V. Conclusiones	66
VI. Recomendaciones	68

VII. Referencias	70
Apéndices	75
Matriz de consistencia	76
Matriz operacional de variables	77
Instrumentos	79
Certificado de validez de instrumentos	84
Matriz de datos	98
Artículo científico	108

Índice

			Página
Tabla	1:	Matriz de operacionalización de la variable comunicación organizacional	42
Tabla	2:	Matriz de operacionalización de la variable gestión administrativa	42
Tabla	3:	Validez de los instrumento, según expertos	47
Tabla	4:	Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	48
Tabla	5:	Escala de correlación según el rango de valores	50
Tabla	6:	Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.	52
Tabla	7:	Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.	54
Tabla	8:	Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones	54
Tabla	9:	Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones	55
Tabla	10:	Correlación entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.	56
Tabla	11:	Correlación entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.	57
Tabla	12:	Correlación entre la comunicación descendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.	58
Tabla	13:	Correlación entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.	59

	Indice de figuras	Página
Fig. 1	Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016	52
Fig. 2	Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.	53
Fig. 3	Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones	54
Fig. 4	Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones	55

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental determinar la relación que existía entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima durante el año 2016. Se desarrolló una investigación básica de nivel correlacional, y se aplicó un diseño no experimental de corte transversal, siguiendo un enfoque cuantitativo.

La población de estudio estuvo constituida por 90 trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima con una antigüedad de dos años. Debido al tamaño pequeño de la muestra se trabajó con toda la población. Para la recolección de datos se usó la encuesta y como instrumento el cuestionario con respuestas tipo likert.

Los resultados evidenciaron que el 56.1% de los trabajadores consideraban que la comunicación organizacional en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima era aceptable, el 40.32% que era bueno y el 10.3 % restante que era inadecuado. Así mismo se determinó que el 56.8% de estos trabajadores percibieron que la gestión administrativa era buena, el 35.8% que era regular y el 7.4 que era mala.

Finalmente llegaron a la conclusión de la comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, siendo esta relación directa y alta ($r= 0.716$).

Palabras clave: comunicación organizacional, gestión administrativa

Abstract

The main objective of this research was to determine the relationship between the organizational communication and the administrative management perceived by the workers of the Judicial Power of the Northern Cone of Lima during the year 2016. A basic research was developed at a correlational level, and a Non-experimental cross-sectional design, following a quantitative approach.

The study population consisted of 90 workers from the Judicial Power of the Northern Cone of Lima with a two-year seniority. Due to the small size of the sample, the entire population was employed. For data collection, the survey was used and the questionnaire with likert type responses was used as an instrument.

The results showed that 56.1% of the workers considered that the organizational communication in the Judicial Power of the Northern Cone of Lima was acceptable, 40.32% that was good and the remaining 10.3% that was inadequate. Likewise it was determined that 56.8% of these workers perceived that the administrative management was good, the 35.8% that was regulars and the 7.4 that was bad.

Finally, they reached the conclusion that organizational communication is related to the administrative management perceived by the workers of the Judicial Power of the North Cone of Lima, being this direct and high relation ($r = 0.716$).

Key words: organizational communication, administrative management

I. Introducción

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes internacionales

Balarezo (2014) en la tesis *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*, enfocado en deficiente comunicación organizacional que existía tuvo como objetivo demostrar su influencia en el desarrollo organizacional de la empresa. Desarrolló la investigación bajo el enfoque cualitativo y trabajó con 30 elementos muestrales (trabajadores) y empleó como instrumento la encuesta. Los resultados hallados evidenciaron que la comunicación organizacional interna era deficiente y que influía directamente sobre la baja productividad, las actitudes de los trabajadores y el desarrollo organizacional de la empresa. Encontró además que la mayoría de los trabajadores conocían muy poco acerca de los tipos de comunicación que existían en la organización y los calificaron como regulares.

Jiménez (2012) en la tesis titulada *Comunicación organizacional interna del archivo general de tribunales del organismo judicial*, tuvo como objetivo establecer la comunicación organizacional interna del Archivo General de Tribunales del Organismo Judicial, en dicho departamento. Desarrollo una investigación descriptiva y aplicó el método científico, trabajó con un diseño no experimental y empleó como instrumento el cuestionario. La población estuvo constituida por los trabajadores del organismo judicial. Los resultados evidenciaron que en el departamento del Archivo General de Tribunales, no existía una estructura comunicación organizacional, lo que había traído como consecuencia la ineficiencia de las actividades laborales y causado problemas a los usuarios internos y externos del área en estudio. Concluyó afirmando que todos estos dificultados provocaban pérdida de tiempo y que el servicio sea ineficiente e ineficaz. Se determinó además que en este departamento no se aplicaban adecuadas herramientas de comunicación, y por lo que las relaciones interpersonales de todas las jerarquías de esta dependencia no eran adecuadas.

Paredes y Pineda (2012) en la tesis *Influencia de la percepción de la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los empleados de la*

Municipalidad de Choloma demostraron que la gestión administrativa influía directamente en la satisfacción laboral de los empleados municipales, desarrollaron una investigación descriptiva y correlacional, aplicaron un diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo constituida por 154 empleados; para medir la gestión administrativa emplearon como instrumento un cuestionario de 65 preguntas estructuradas y diseñadas en función de ocho dimensiones (autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación) y para medir la satisfacción laboral consideraron seis dimensiones (satisfacción con el trabajo en general, con el ambiente físico, con la forma en que realiza su trabajo, con la oportunidad de desarrollo, con la relación jefe/subordinado, y con la relación remuneración). Los resultados evidenciaron existía un coeficiente de correlación de Pearson entre las variables de +0.80, lo que indicaba que la gestión administrativa influía directamente en la satisfacción y que esta influencia era de 64% sobre la satisfacción de los empleados de la Municipalidad de Choloma.

Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en la tesis titulada *Gestión administrativa como predictores del desempeño: evaluación en la Municipalidad de Talca – Chile*, tuvieron como objetivo fundamental determinar el nivel de relación existente entre la gestión administrativa, satisfacción laboral y desempeño organizacional en los trabajadores de dicha municipalidad. Emplearon un enfoque de investigación mixta y desarrollaron una investigación correlacional de diseño no experimental, Emplearon como técnica el Focus Group para medir la satisfacción laboral y evaluaron a 96 trabajadores. Los resultados evidenciaron que existía una relación significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral y determinaron que la satisfacción laboral y la gestión administrativa eran predictores del desempeño organizacional.

Chiang, Salazar, Huerta y Núñez,(2008)en la tesis titulada *Gestión administrativa y Satisfacción Laboral* en la Municipalidad de Ambato: adaptación y ampliación de un instrumento, elaboraron y validaron instrumentos para medir las variables de la satisfacción laboral y la gestión administrativa de los trabajadores de las instituciones del sector público de Chile. Desarrollaron una investigación

descriptiva y correlacional. Trabajaron con una muestra 547 trabajadores. Los resultados mostraron que existía una relación directa y significativa entre la gestión administrativa y la satisfacción laboral en cuanto a las dimensiones: con el trabajo en general, con la forma en que realiza su trabajo y con la relación subordinado-supervisor. No encontrándose relación alguna entre la gestión administrativa y la dimensión ambiente físico del trabajo.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Echavarría (2014) en la tesis titulada *Comunicación organizacional y gestión administrativa en la unión peruana del sur*, tuvo como objetivo fundamental determinar en qué medida se relacionaban la comunicación organizacional y la gestión administrativa en dicha institución. Desarrolló una investigación descriptiva correlacional y de diseño no experimental. Trabajó con una muestra no probabilística de 60 personas. Empleó como instrumentos dos cuestionarios estructurados debidamente validados por juicio de expertos. Logró determinar que existía una relación directa y superior a la media entre las dimensiones de la variable comunicación organizacional y la gestión administrativa.

Strauck y Guillen (2014) en la investigación titulada *La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: análisis del caso peruano*, desarrollaron una investigación cualitativa, de nivel descriptiva, emplearon el análisis de contenido y la entrevista para la recopilación de los datos acerca de las variables de estudio. Analizaron 49 gobiernos locales de las provincias de Lima y Callao. Reportaron que 46 municipalidades distritales de las Provincias de Lima y Callao, cuentan con un área o sección encargada de la gestión de la comunicación y que la gran mayoría de las gerencias que reportan directamente a la alta dirección municipal. Así mismo encontraron que las instituciones requieren que el principal encargado de la gestión de la comunicación sea un profesional con estudios superiores. En función de los hallazgos realizados llegaron a la conclusión que la gestión de la comunicación en los gobiernos locales de las Provincias de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao estaban en pleno desarrollo, y que aún se necesita

profundizar en la definición de roles y tareas que deben asumir las áreas de gestión como los comunicadores que la dirigen.

Díaz (2013) en la investigación titulada *Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz*, tuvo objetivo determinar la relación existente entre la percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral en dicha municipalidad. Desarrolló una investigación descriptiva y correlacional, trabajó con una población de 80 trabajadores de la Municipalidad y para medir las variables de estudio empleó como instrumento un cuestionario estructurado. Los resultados mostraron que el 65% de los trabajadores percibía que la gestión administrativa era buena, el 25% la consideraba regular y sólo el 10% que era mala, en esta investigación, se llegó a la conclusión de que existía una elevada y directa relación entre las variables ($p=0.00$; $r=,951$).

Quichca (2012) en la tesis titulada *Relación entre la calidad de gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad del distrito Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú*, tuvo como objetivo determinar la asociación existe entre calidad de la gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad de Carmen Alto en Ayacucho; la investigación desarrollada fue descriptiva y correlacional; de diseño no experimental y de corte transversal. Empleó como instrumento cuestionarios que fueron aplicados a 124 trabajadores. Los resultados demostraron que la calidad de la gestión administrativa y la satisfacción laboral se encontraban directamente relacionadas; así mismo reportó que la mayoría de los trabajadores consideraban que la calidad y cantidad de los equipos de cómputo, el acceso a internet, el apoyo eran pésimos, mientras que la aceptación de ideas de los trabajadores y la dignidad en el trato del gerente fueron calificados por el 37.90% de los trabajadores como buena.

Ramírez, Hernández y Quispe (2009) en la tesis titulada *La motivación laboral y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Ica*, tuvieron como objetivo determinar si la motivación laboral y la gestión administrativa

estaban asociadas. Desarrollaron una investigación descriptiva y trabajaron con toda la población. Reportaron que los jefes de las distintas Unidades orgánicas de la Municipalidad no utilizaban los factores de la motivación laboral para mejorar la gestión administrativa, así mismo encontró que el 67.27% de los trabajadores no estaban satisfechos con sus salarios y que solo el 41.38% de éstos recibía prestaciones de salud.

1.2. Fundamentación científica

A continuación se presentan las diferentes concepciones acerca de la comunicación y la gestión administrativa, se describen además las dimensiones que permitieron su medición y las teorías que las sustentan. Se consideró el modelo de gestión comunicacional de Casassus (2000) como sustento de la variable comunicación y la teoría de los sistemas propuestos por Chiavenato (1990) como sustento de la variable gestión administrativa. Se presenta además, las características generales de la gestión pública con el objetivo de describir el contexto bajo el cual se desarrolló la investigación.

1.2.1. Comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, se consideró como un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad. Es una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación estructural. La comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados. De ésta forma, el estudio de la comunicación en las organizaciones requiere el análisis de las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional (Fernández, 2002).

“La comunicación es el ingrediente más importante en una organización. En realidad sin ésta no existiría ninguna organización” (Rogers, 1997, p. 78). Pero es importante señalar que la comunicación organizacional no sólo debe existir internamente, sino que la empresa o institución debe exteriorizar sus objetivos y

logros a sus competidores y a la sociedad. Por lo que no sólo es la comunicación un ingrediente esencial en el funcionamiento interno de una organización, sino que también es vital el intercambio de información de la organización con su medio ambiente (Rogers, 1997).

Para Arrieta (citado en Fernández, 2002), la comunicación organizacional es el “sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomentan la vitalidad y eficiencia de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma, y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución” (p. 18).

En este contexto, la comunicación organizacional también puede ser entendida como “el proceso de producción, circulación, consumo de significados entre una institución y su personal” (Fernández, 2002, p. 17); la misma adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes, mandatos, aceptación de políticas, entre otros. Esta definición destaca la importancia de la relación individual frente a las colectivas cooperaciones entre directivos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una institución depende de una buena comunicación organizacional, por consiguiente, la comunicación organizacional es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría intervenir directamente en la estructura organizacional, tal como señala Fernández (2002).

Dimensiones de comunicación organizacional

Fernández (2002), plantea que los flujos de comunicación organizacional, que en este caso consideramos como dimensiones son.

Comunicación descendente.

Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores. Se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, entre otros; siendo una de las principales

funciones de la comunicación descendente la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

Según Sanz (2011) la comunicación descendente generalmente se emplea para transmitir indicaciones sobre lo que se debe realizar, para explicar los propósitos, las normas y propiciar la retroalimentación de trabajadores; también se usa para comentar los objetivos, las metas y la filosofía, promoviendo así el desarrollo de la cultura organizacional.

Comunicación ascendente.

Es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera proactiva en la toma de decisiones participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde allí, se origina la retroalimentación constante fundamentada en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

Al respecto Sanz (2011) comentó que la comunicación ascendente, permite informar sobre los resultados del trabajo, las acciones ejecutadas, las necesidades y sugerencias que pueden hacer los subordinados a los entes jerárquicos en la organización

Comunicación horizontal.

Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad. Sirven para agilizar la estructura organizativa. Pudiendo obtener esta información a través de juntas, informes, asambleas, entre otros. Se produce entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Para Sanz (2011), este flujo comunicacional permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y las satisfacciones de las necesidades de cada uno de los miembros de la organización.

Modelo de gestión comunicacional.

Para presentación y fundamentación de esta variable, se asume la Teoría General de los Sistemas, bajo este enfoque se toma el modelo comunicacional presentado por Casassus (2000). Este modelo responde la especial atención que actualmente se presta en el ámbito comunicacional a los procesos orientados a la calidad total y al compromiso que deben tener todos los actores para alcanzar las metas que propone esta perspectiva organizacional.

Es la comunicación la que hace posible que estos compromisos se traduzcan en acción, al respecto Cassasus (2010) propuso que “los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje” (p. 7). Para que esto ocurra, es necesario comprender que una organización es una entidad, la cual, desde la perspectiva lingüística, existe en el lenguaje como redes comunicacionales (Flores, 1996) que se están manejadas por el habla (Searle, 1994). Al respecto Maturana (1984) sostuvo que el lenguaje permite la coordinación de estas acciones.

Esta visión implica que todos los miembros de la organización “deben poseer destrezas comunicacionales que le permitan formular peticiones y obtener promesas” (Cassasus, p.12).

. Este modelo presentado por Casassus (2000) resalta dos procesos importantes: La gestión delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo y los equipos de trabajo realizan actividades de modo cooperativo, asumiendo una responsabilidad compartida, y cuyos acuerdos y compromisos se asumen de forma cooperativa.

La teoría de la comunicación ha evidenciado la interrelación que existe entre el medio ambiente, en que actúa una organización, y la necesidad de la

comunicación para adaptarse a los cambios y subsistir, por lo tanto, bajo este enfoque se considera a la comunicación organizacional, como un proceso que sucede entre los miembros de una institución. La comunicación dentro de las organizaciones es dinámica, se encuentra en constante flujo y su estructura es cambiante, ya que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de la organización. Finalmente se asume que la comunicación organizacional es un proceso de creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de una organización. De ésta forma, es importante examinar las relaciones entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional), las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional (Fernández, 2002).

Elementos de la comunicación.

Berges (2011) al establecer que la comunicación organizacional es un proceso gracias al cual se transfiere información del emisor al receptor, determinó que los elementos constitutivos de este proceso de comunicación eran los siguientes:

Emisor. Es el que transmite la información, puede ser un individuo, un grupo o una máquina

Receptor. Es el individuo o colectividad que recibe la información, también puede ser una máquina

Código. Es el conjunto de signos que el emisor usa para codificar el mensaje.

Canal. Viene a ser el elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Puede ser el medio natural como el aire o la luz, el medio técnico como la imprenta, radio, teléfono, ordenador, etc.

Mensaje. Viene a ser la información que el emisor transmite.

Contexto. Es la circunstancia temporal, espacial y sociocultural bajo la cual se produce la comunicación y que permite la comprensión del mensaje.

Tipos de comunicación.

Rogers, *et al.* (1997), plantea que la comunicación en las organizaciones puede ser, formal o informal, a continuación se presentan las principales características de cada tipo de comunicación:

La comunicación formal.

Es la forma de comunicación que de manera expresa establece la organización, mediante protocolos, manuales, reglamentos que generan todo un sistema de comienzo a fin dirigido y utilizado por todos los miembros de la institución. Define el modo en que cada persona debe comportarse, cómo debe recoger, transmitir la información que circula. Este tipo de comunicación constituye el cómo debe llegar la información según el nivel jerárquico que ocupe el receptor.

La comunicación informal.

Es la que fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados, dándole alto nivel de credibilidad, suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización; esta comunicación es conocida popularmente como rumores o ruidos, sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y entorno de la institución.

Características de la comunicación efectiva.

Bracca (2011), estableció que generalmente en toda forma de comunicación siempre se pierde algo del significado cuando el mensaje es transmitido del emisor al receptor, por lo tanto es necesario asegurar que la comunicación sea efectiva eliminando todos aquellos factores que podrían

incrementar estas pérdidas. Afirmó entonces que la comunicación efectiva es una habilidad que se debe desarrollar, mejorando las interrelaciones en el grupo, a nivel organizacional y con los elementos externos de la organización s. Si se logra este tipo de comunicación, se estará brindando un valor adicional a la institución. En relación a estos planteamientos Vanegas (2009) señaló que son diversos los problemas de comunicación que afrontan los grupos de trabajo y que generalmente éstos no son atendidos, generándose un gran descontento, baja productividad y clima negativo en la organización.

Por otro lado es importante resaltar, que en todo proceso de comunicación, el emisor decide el mensaje a emitir, el canal y la codificación que se va a usar, y es él quien debe encargarse de que el mensaje llegue lo más claramente posible, con la finalidad de evitar interpretaciones erróneas por los receptores (Bracca, 2011).

Importancia de la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional, implica complejo sistema constituido por la significación, información y relación, Enrique (2011) planteó que no es solo transmitir mensajes a través de cualquier medio, sino que se requiere conjugar aspectos necesarios para que la comunicación tenga impacto y produzca los resultados perseguidos por la organización y por cada miembro de la organización ; solo así podrá constituirse en un elemento que permita el fortalecimiento de relaciones tanto a nivel interno como externo.

Lo expuesto en el párrafo anterior pone en evidencia la importancia de estos sistemas de comunicación, pues de su claridad y solidez, garantizan el logro de los objetivos planteados por la organización. Al respecto Domínguez (2011) afirmó que la comunicación organizacional, es la responsable de generar un sistema que permitirá que la información llegue a los de la empresa, por lo tanto se ha convertido en un factor de poder en las organizaciones pues es el responsable de la cohesión e identidad de sus miembros. Permite además el desarrollo de la identidad, contribuye con el logro de los objetivos que se

proponen y permite la coordinación de las acciones que se requieren para la alcanzar el éxito.

Por su parte Joan (2012), propuso que los procesos comunicacionales se tornan parte fundamental del éxito de una organización, sólo si se cuenta con un sistema de comunicación confiable, con bajo nivel de incertidumbre, que garantice la participación de todos los miembros y que este rodeada de sentimientos positivos y armónicos. Afirmó que sin comunicación no existe organización y que la comunicación entre las personas es el núcleo de la organización. Es importante considerar además que si los líderes de la organización, no mantienen a sus trabajadores bien informados acerca de sus propias actividades, estarán perdidos y no trabajarán coordinadamente. Así el proceso de comunicación organizacional debe ser planificado, implementado, evaluado y mejorado constantemente como cualquier otro proceso productivo en le institución.

1.2.2. Gestión administrativa.

Rivera, Arellano y Molero (2000), considerando los aspectos psicológicos establecieron que la percepción es “un conjunto de procesos y actividades relacionados con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos” (p. 68). Por su parte Lara (2008), señaló que la percepción es la forma que las personas interpretan su entorno, tomando una postura al respecto. Dado que el objetivo de la investigación es determinar la percepción que tienen los trabajadores del poder judicial respecto a la gestión administrativa, se consideró la postura de Goldstein (2010) que señaló que la percepción permite informar acerca de las propiedades del ambiente gracias a que podemos ver y escuchar lo que sucede, creándose un retrato del ambiente en nuestra mente y que gracias a esta creación se puede actuar en relación a él.

Por su parte, Daft y Marcic (2011) plantearon que “la percepción es el proceso cognoscitivo que las personas utilizan para darse una idea del entorno al

seleccionar, organizar e interpretar información del entorno mismo. Las actitudes afectan las percepciones y viceversa” (p. 378), enfoque que consideraremos en la investigación.

Por otro lado la gestión administrativa fue definida por Chiavenato (2006) como la acción de administrar y efecto de gestionar o hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Así mismo Carod (2003) planteó que la gestión administrativa tanto en empresas públicas como privadas exige la fijación de objetivos claros y precisos que al ser realizados cumplan con las funciones del proceso administrativo, estando relacionados con la alta gerencia de la organización en la fase de dirección y ejecución de las actividades. La gestión administrativa presenta las siguientes dimensiones: Planificación, organización, dirección y control. Así para la presente investigación la percepción de la gestión administrativa es la comprensión de los procesos de planificación, organización, dirección y gestión, evaluación y control que se realiza en una institución para el logro de los objetivos de la entidad, en función de la visión, misión y valores éticos establecidos en el plan estratégico institucional (Chiavenato, 2006; Daft y Marcic, 2011).

Dimensiones del proceso administrativo.

Según Chiavenato (2006, p.142) las dimensiones de la gestión administrativa son:

Planificación.

Busca determinar por anticipado los objetivos a alcanzar, que considera los resultados que se espera alcanzar, en determinado tiempo y con determinados recursos disponibles. Existe jerarquía de objetivos, y comprende: políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos, norma.

“La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden” (Chiavenato, 2006, p.143).

Organización.

Es la estructuración e integración de los recursos y los órganos involucrados en la ejecución. Es determinar las actividades específicas requeridas para cumplir con los objetivos trazados; es agrupar las actividades basándose en una estructura lógica y en la asignación de cargos y tareas a las personas adecuadas.

Dirección.

Es poner en marcha la institución, se relaciona con la disposición de los recursos humanos; para ello, las personas deberán ser asignadas a sus cargos, se debe definir adecuadamente las funciones, ser entrenadas, guiadas y motivadas para que se alcancen los resultados que se esperan de ellas. Asimismo, entiéndase como las relaciones interpersonales entre los administrados y sus subordinados en los diferentes niveles de la organización.

Control.

Permite asegurar que los resultados de lo planeado, organizado y dirigido hayan cumplido en función de los objetivos trazados. Consiste en verificar si la actividad, que ha sido controlada, consigue los objetivos trazados. Comprende a su vez el establecimiento de estándares o criterios, observación y comparación del desempeño y la acción correctiva.

Enfoques teóricos de la gestión administrativa.

A continuación, se presentan las diferentes teorías que dieron origen a las teorías modernas de la gestión administrativa, principios que rigen todo proceso administrativo.

Enfoque clásico de la administración.

Este modelo considera a la administración, desde un enfoque rígido, donde se planifica para el presente. Según Chiavenato (1990) el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones. Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de

la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol.

Teoría de la administración científica.

Fue desarrollado por Taylor (citado por Chiavenato 1990), este teórico definió cuatro principios de administración, que los directivos deberían asumir como guía en el desarrollo de sus funciones: Estos principios fueron: (a) Principio de planificación: en la que se sustituía la improvisación por la ciencia mediante la planificación del método. (b) Principio de preparación, se realiza la selección científica de los trabajadores; hay que prepararlos y formarlos para que produzcan más y mejor. En el pasado, el propio trabajador escogía su trabajo y la forma de ejecutarlo y se formaba a sí mismo dentro de los límites de sus posibilidades. (c). Principio de control: se asume que se debe controlar el trabajo para cerciorarse de que está siendo ejecutado según las normas establecidas y según el plan previsto. Esto implica la colaboración entre directivos y trabajadores para que la ejecución sea lo más efectiva posible y (d) Principio de ejecución: que es la asignación diferenciada de las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada. Los trabajadores asumen la responsabilidad de ejecutar las tareas y la dirección la correspondiente a su diseño y planificación.

Teoría del proceso administrativo.

Su principal representante fue el Fayol (citado por Chiavenato, 1990) y estableció los 14 principios de la administración, que sirvieron posteriormente para el desarrollo de la administración moderna. Al respecto, Díez de Castro y Redondo (1996), los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de la administración son: (a) Principio escalar, enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control. (b) Principio de unidad de mando, especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior. (c) Principio de ámbito de control, enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con

eficacia y (d) Principio de la excepción, recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

La teoría Burocrática.

Fue establecida por Weber (citado por Chiavenato, 1990), fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. Weber, en sus estudios, planteó tres tipos de organizaciones, en función de la autoridad que lidera el proceso de gestión: (a) La autoridad tradicional, está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su status tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador. (b) La autoridad carismática, se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados y (c) La autoridad racional-legal, el aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas.

La diferencia básica que existe entre estas tres teorías clásicas de la administración es que en la teoría científica, el trabajador es considerado como un complemento de las máquinas y está más enfocado al aspecto ingenieril, mientras que el enfoque de proceso de Fayol, tiene muchos principios estáticos que muchas veces no se cumplen o son contradictorios pues no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas, conductuales y de sistemas.

La teoría del comportamiento.

En esta teoría se analiza la administración haciendo un especial hincapié en el comportamiento humano. En esta teoría planteada por Mary Follet, las ideas humanistas se consideran la motivación, liderazgo, poder y autoridad en las organizaciones (Díez de Castro, 1999).

En este punto es importante considerar las teorías motivacionales elaboradas por Abraham Maslow y Frederick Herzberg (citados por Chiavenato 1990), cuyos conceptos del comportamiento organizacional tuvieron gran influencia en el análisis de las organizaciones. Así, esta teoría desplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia necesidades sociales de más alto nivel, como las de autoestima y realización. Todas estas ideas, influyeron en las ciencias del comportamiento en la administración y representa la aplicación de la psicología organizacional a la administración.

El enfoque neoclásico de la administración.

Los autores que se agrupan generalmente en torno a este enfoque del trabajo administrativo fueron Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William Newman, entre otros (Chiavenato 1990), estos enfocan la administración desde el punto de vista de la sistematización del trabajo directivo en contraposición a los análisis de los teóricos del comportamiento, más centrados en el análisis de las conductas de los trabajadores. El enfoque neoclásico (Chiavenato, 1990), se establece en base a tres principios: (a) Énfasis en la práctica de la administración, tratando de desarrollar los principios administrativos de forma que sean útiles y aplicables en la práctica, (b) la reafirmación relativa de los postulados clásicos, pretende colocar las cosas en su justo sitio, retoma los postulados clásicos, pero sin desprestigiar aspectos de la teoría del comportamiento que puedan ayudar al funcionamiento de las organizaciones y (c) énfasis en los principios generales de la administración propuestos por Fayol, se sostiene que la administración se basa en la presentación y discusión de principios generales de cómo planificar, cómo

organizar, cómo dirigir y cómo controlar una organización, principios que rigen hasta el día de hoy todos los procesos de gestión.

Como los autores neoclásicos buscaron establecer principios básicos, pero se diferenciaron en sus planteamientos en considerar que estos principios no deben ser tomados de forma rígida sino de forma flexible, pues deben ser aplicados en situaciones extremadamente diversas. Es decir, son ampliamente eclécticos y toman conceptos tanto de las teorías clásicas como de las teorías del comportamiento.

Teoría moderna de la administración: Teoría de los sistemas.

Esta teoría afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados, sino que deben ser estudiados globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas. Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Chiavenato 1990): (a) Punto de vista sistémico, la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente, (b) enfoque dinámico, se pone énfasis en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. (c) multidimensional: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización, (d) multimotivacional, reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos, (e) multidisciplinaria, busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. (f) descriptiva, mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo, (g) Multivariable: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes, (h) adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente.

1.2.4. Marco conceptual

Gestión administrativa. La gestión administrativa es la acción de administrar y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera (Chiavenato, 2006).

Planeación. Se designa con el término de planeación a la acción y efecto de planear, lo que popularmente se llama y conoce como trazar un plan que tiene uno o varios objetivos para cumplir y lograr junto con las acciones requeridas para que estos objetivos puedan ser alcanzados satisfactoriamente (Chiavenato, 2006).

Dirección. Es la acción de dirigir, orientar, guiar e incluso dar órdenes. Es el **proceso** en el cual los líderes o gestores buscan influir sobre sus empleados para alcanzar determinados fines (Chiavenato, 2006).

Control. Consiste en verificar si la actividad, que ha sido controlada, consigue los objetivos trazados. Comprende a su vez el establecimiento de estándares o criterios, observación y comparación del desempeño y la acción correctiva (Chiavenato, 2006).

Nivel de comunicación. Es “el proceso de producción, circulación, consumo de significados entre una institución y su personal” (Fernández, 2002, p. 17).

Comunicación descendente. Es el tipo de comunicación que se da cuando los niveles superiores de la organización transmiten uno o más mensajes a los niveles inferiores (Fernández, 2002).

Comunicación ascendente. Es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos (Fernández, 2002).

Comunicación horizontal. Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad (Fernández, 2002).

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica.

La investigación realizada, permitió incrementar los conocimientos acerca de la comunicación organizacional y la gestión administrativa en instituciones públicas, se describieron las diferentes teorías relacionadas con estas variables así como la importancia de considerarlas dentro de la gestión pública. Así mismo se identificaron los niveles de comunicación existentes en esta organización, lo que permitirá a los directivos identificar aquellos factores que requieren ser mejorados o replicar aquellos que permiten una gestión eficiente. Cabe resaltar que a pesar de que estas variables han sido estudiadas tanto a nivel nacional e internacional como lo muestran los antecedentes presentados, son aún escasas las investigaciones acerca de estas características en el ámbito público, siendo casi nula la información existente acerca de la comunicación organizacional y gestión administrativa en el ámbito judicial. En este sentido se intentó explicar a partir de del modelo comunicacional, basado en la calidad total y el compromiso que deben tener todos los autores en una organización (Cassaus, 2000) como cada una de las dimensiones de la comunicación organizacional puede estar relacionada con la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial, lo que permitiría tomar decisiones informadas respecto a la mejora de los niveles de comunicación y gestión administrativa percibida, considerando que estos aspectos, bajo el enfoque de la teoría de sistemas de la administración moderna, no pueden ser estudiados separadamente y que se debe tener en cuenta la interrelación que se da entre todos los miembros de la organización, siendo la comunicación organizacional el elemento que evidencia este dinamismo que es multidimensional y multimotivacional (Chiavenato, 1990),

1.3.2. Justificación práctica

El aporte de este trabajo de investigación es fundamental, porque permitirá a los funcionarios y directivos en el Poder Judicial determinar cómo los trabajadores perciben la gestión administrativa que desarrollan, así como la relación que tiene esta percepción con los niveles de comunicación organizacional existente. La

información proporcionada por este trabajo de investigación les dotará de datos reales, que podrán ser empleados en el desarrollo de un diagnóstico eficiente y plantear en función de éste, estrategias adecuadas para promover un sistema de comunicación eficiente, que permita una gestión adecuada y mejore los servicios que presta esta entidad a la comunidad.

Finalmente, los resultados de la investigación podrán ser considerados como base para la realización de investigaciones aplicadas y dirigidas a mejorar la gestión de la administración pública en el poder judicial del cono norte de Lima, en función de la mejora sustancial de los niveles de comunicación organizacional ascendente, descendente y horizontal. Todo esto con el objetivo de elevar los estándares e todos los procesos y etapas de la administración, con la participación activa de los trabajadores, en la organización, planeamiento, dirección y control, garantizándose así el logro de los objetivos del plan estratégico y plan operativo municipal.

1.3.3. Justificación social.

Conocer las dimensiones de la comunicación organizacional y como están directamente relacionados con la percepción de la gestión administrativa, permitirá identificar los aspectos que se requieren mejorar para mejorar las condiciones laborales que permitan que los trabajadores del sector público, en este caso específico del Poder Judicial, sentirse como parte del sistema administrativo de las áreas donde laboran, lo que elevaría sus niveles de motivación intrínseca y pertenencia.

Este conocimiento tiene alcance social pues permitirá a los niveles jerárquicos conocer los diferentes aspectos que deberán ser corregidos o potenciados para asegurar que la comunicación organizacional garantice la eficiencia de la administración en el sector público, pues como lo mencionó Cassasus (2000), la comunicación es la única que hace posible que los compromisos institucionales se pongan en acción. Los resultados de esta investigación son importantes pues evidenciaron la interrelación que existe entre los procesos administrativos de gestión y la necesidad de una comunicación

fluida y oportuna., por lo tanto podrán ser empleados para la toma de decisiones acertadas que contribuirán al desarrollo de una gestión pública más eficiente.

1.4. Problema

Actualmente, el cambio permanente y acelerado es una característica común de nuestra sociedad, tornándose la comunicación en el elemento que garantiza el normal funcionamiento de las organizaciones. Al respecto Gómez-Mejía y Balkin (2005) señalaron que para que las personas lleven a cabo eficazmente sus tareas, requieren de una adecuada información tanto en el ámbito personal como en el profesional, por lo que es indispensable considerar cualquier aspecto que afecte su desarrollo. La información que se maneja en una organización debe ser la adecuada en abundancia, diversidad y distribución, la carencia de información útil o el exceso de información banal son perjudiciales para la comunicación. El funcionamiento de una organización depende del conocimiento adecuado y actualizado de temas sobre los cuales se basa la organización, los que a su vez deben estar debidamente distribuidos entre los diferentes miembros de la comunidad, por lo tanto la creciente producción de información y la complejidad para la toma de decisiones requiere de mecanismos de comunicación y gestión que permitan disponer de personal debidamente interesado y con las herramientas necesarias para garantizar un servicio adecuado. Actualmente en el Poder Judicial no se cuenta con un sistema de comunicación eficiente, la información no llega a la áreas de manera fluida o directa, lo que ocasiona que muchas veces el personal no puedan cumplir con sus funciones: aunada a esta problemática se encuentra la constante rotación de personal y los directivos, por lo tanto el sistema de comunicación no es constante y varía en función de las políticas impuestas por cada dirección.

En los últimos años en el Sistema Judicial Peruano, se han implementado un conjunto de reforma; este proceso de reforma judicial ha centrado su atención fundamentalmente en los jueces (Chaname, 1998), en función de dos componentes fundamentales: el operacional o administrativo y el administrativo, que es jurisdiccional. A nivel administrativo se han establecido sistemas de control

administrativo, funcionales y éticos para establecer una adecuada descarga procesal y se ha rediseñado la escala de funciones en el conjunto de los recursos humanos; pero no se ha considerado o dado el debido interés al nivel de comunicación organizacional, posiblemente debido a ello, las diversas reformas implementadas no han producidos los cambios deseados.

Por otro lado es importante resaltar el rol que cumple la comunicación en el funcionamiento de toda organización, al respecto Balarezo (2014), sostuvo que la comunicación organizacional es “uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a la globalización, la calidad y la competitividad” (p. 4). Ante esto, la comunicación junto a la cultura y la identidad se han convertido en los nuevos ejes de todos los procesos de una organización. Desde esta perspectiva, la comunicación es la herramienta básica o determinante de todo proceso administrativo. Actualmente en la institución donde se realiza la investigación existen muchos problemas relacionados con la comunicación, pues los entes encargados de la comunicación no consideran sus elementos básicos a la hora de iniciarla como son la percepción, la personalidad, las emociones, por lo tanto no se logran los objetivos trazados. Actualmente la comunicación interna busca definir la realidad de las organizaciones por lo que se deben considerar los procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información. Al respecto Balarezo (2014) sostuvo que las organizaciones no solo deben considerar “los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las instituciones transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (p. 5).

Es una realidad, que en las instituciones públicas, como el poder judicial, existe un gran interés por mejorar los procesos administrativos y así generar mejores niveles de comunicación y compromiso de los trabajadores. Sin embargo, en el camino se presentan muchas dificultades, pues los directivos o entes responsables de la organización desconocen los mecanismos o procesos que les permitirían una gestión adecuada, pues muchos de ellos carecen de una visión de gerencia empresarial, es más, las relaciones que se dan dentro de las instituciones judiciales son sumamente complejas y no están establecidos los

roles o funciones de cada integrante. Lo más preocupante de todo esto, es que pareciera no existir conciencia de los problemas o consecuencias que todo esto ocasiona en el sistema judicial y en su credibilidad a nivel nacional.

Muchos estudios han demostrado que la comunicación y los procesos administrativos son dos factores determinantes del desempeño laboral de los trabajadores; sin embargo, estas variables no son atendidas con el objetivo de superar las deficiencias y mejorar los servicios que presta el poder judicial actualmente.

En la institución en la cual se desarrolló la investigación, además de las dificultades descritas, no se ha medido el nivel de comunicación o cómo es percibida la gestión administrativa desarrollada por los directivos, poniendo en riesgo el buen desempeño de la entidad; del mismo modo se observa que se presentan situaciones lamentables como la falta de comunicación asertiva, la burocracia que se ha apoderado de la vida institucional, que deja de lado muchas veces los aspectos técnicos y funcionales de la institución, por lo que se plantearon los siguientes problemas de investigación.

1.4.1. Problema General.

¿La comunicación organizacional cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016?

1.4.2. Problemas específicos.

Problema específico 1

¿La comunicación ascendente cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016?

Problema específico 2

¿La comunicación descendente cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016?

Problema específico 3

¿La comunicación horizontal cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016?

1.5. Objetivos**1.5.1. Objetivo general.**

Determinar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

1.5.2. Objetivos específicos.***Objetivo específico 1.***

Determinar la relación que existe entre comunicación ascendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación que existe entre comunicación descendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

Objetivo específico 3.

Determinar la relación que existe entre comunicación horizontal y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016.

1.6 Hipótesis

1.6.1 General.

La comunicación organizacional se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

1.6.1 Específicas.

Hipótesis específica 1.

La comunicación ascendente se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

Hipótesis específica 2.

La comunicación descendente se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

Hipótesis específica 3.

La comunicación horizontal se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del cono norte de Lima, durante el año 2016

II. Marco metodológico

2.1. Variables

En la presente investigación se establecieron como variables de estudio a la comunicación organizacional y la percepción de la gestión administrativa. Ambas variables fueron de naturaleza cualitativa y de escala ordinal, por lo tanto se pudieron establecer relaciones de orden entre las categorías.

2.1.1. Definición conceptual de la variable 1:

Comunicación organizacional. Es “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre los miembros de una organización” (Fernández, 2002, p. 31).

Definición Operacional: La variable comunicación organizacional se midió a través de tres dimensiones: (a) comunicación ascendente, con ocho ítems; (b) comunicación descendente, con ocho ítems y (c) comunicación horizontal, con nueve ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 25 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: Al nivel de comunicación: de 93-125, comunicación de nivel medio de 59-92 y comunicación de nivel bajo de 25-58.

2.1.2. Definición conceptual Variable 2:

Percepción de la gestión administrativa. Es la comprensión de los procesos de planificación, organización, dirección y control que se realiza en una institución para el logro de los objetivos de la entidad, en función de la visión, misión y valores éticos establecidos en el plan estratégico institucional (Chiavenato, 2006; Daft y Marcic, 2011).

Definición Operacional La percepción de la gestión administrativa se midió a través de cuatro dimensiones: (a) planificación, con seis ítems; (b) organización, con cinco ítems; (c) dirección, con seis ítems y (d) control, con cinco ítems. Esta variable fue medida con un instrumento constituido por 22 ítems con respuesta tipo likert y los rangos establecidos fueron: Buena gestión administrativa de 91-

125, regular gestión administrativa de 58-90 y mala gestión administrativa de 21-57

Tabla 1

Matriz operacional de la variable comunicación organizacional

Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala y valores	Nivel / rangos
Comunicación ascendente	Mensajes de empleados a superiores	1-8	Siempre (5)	Adecuada (93-125)
Comunicación descendente	Mensajes de superiores a empleados	9-16	Casi siempre (4)	Acceptable (59-92)
Comunicación horizontal	Comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico.	17-25	A veces (3)	Inadecuada (25-58)
			Casi nunca (2)	
			Nunca (1)	

Tabla 2

Matriz de operacional de la variable percepción de la gestión administrativa

Dimensión	Indicador	Ítems	Escalas	Rangos
Planificación	Misión y Visión	1 - 6	Siempre (5)	Mala (25-57)
	Objetivos		Casi siempre (4)	
	Define planes			Regular (58-90)
Organización	Programa actividades	7-11	A veces (3)	
	Divide el trabajo.			Buena (91-125)
	Asigna actividades.		Casi nunca (2)	
	Agrupar actividades			
	Asigna Recursos		Nunca (1)	
Dirección	Define responsabilidad	12-17		
	Designa a las personas.			
	Coordina los esfuerzos.			
	Comunica.			
	Motiva, lidera y orienta			
Control	Motiva, lidera y orienta	18-22		
	Define estándares.			
	Monitorea el desempeño			
	Evalúa el desempeño.			
	Promueve acc.correct.			

2.2. Metodología

El método que se usó fue el método hipotético deductivo, se realizó la observación del fenómeno a estudiar, en base a los cuales se plantearon los problemas e hipótesis respectivas y luego del análisis correspondiente se verificó y comprobó la verdad de los enunciados deducidos. Este método combina la reflexión racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad (la observación y la verificación) (Lorenzano, 1994).

2.3. Tipo de investigación

Se desarrolló una investigación básica descriptiva de nivel correlacional, según la clasificación de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

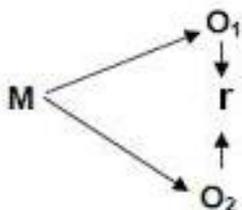
Básica, porque está orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y nuevos campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato; es decir, conocer nuevos conocimientos relacionados las variables comunicación organizacional y percepción de la gestión administrativa.

Descriptivo, porque describe las variables de estudio.

Correlacional, porque el propósito fue describir la relación entre las variables comunicación organizacional y gestión administrativa. En esta investigación se analizó la información recopilada acerca de las variables de estudio y luego determinó el nivel de correlación entre ellas, es decir si la comunicación organizacional estaba relacionada directamente con la percepción de la gestión administrativa (Hernández, Fernández, Baptista, 2010).

2.4. Diseño de estudio

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental de corte transversal, pues no se manipularon las variables y la recolección de datos se realizó en un solo momento (Hernández, *et al.* 2010) y obedeció al siguiente esquema:



Dónde:

M Muestra,
 V₁ comunicación organizacional
 V₂ Percepción de la gestión
 administrativa

2.5. Población, muestra y muestreo

Población.

La población estuvo conformada por 90 trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, que se encontraban laborando por más de un año consecutivo.

Criterios de inclusión. Se consideran como criterios de inclusión, el estar laborando en algún área específica por más de un año consecutivo, por considerarlo un periodo en el que le ha permitido conocer las características de la institución donde se desarrolla la investigación.

Criterios de Exclusión. No haber asistido el día de la encuesta.

Muestreo.

Debido a que la población era pequeña y que se podía acceder totalmente a ella, para asegurar la información y contar con los resultados de la evaluación acerca de la comunicación organizacional y percepción de la gestión administrativa, se decidió en forma intencional considerar a todos los integrantes de la población.

Muestra.

La muestra estuvo constituida por 90 trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima con contrato a plazo indeterminado, plazo fijo y contrato administrativo de servicios (órganos de línea y apoyo) que se encontraban

laborando por más de un año consecutivo, que aceptaron responder a los cuestionarios y asistieron el día de la encuesta

Los trabajadores administrativos del Poder Judicial del Cono Norte de Lima fueron: 5 del área de secretaría, 40 de apoyo administrativo y 45 de apoyo tecnológico.

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.6.1. Técnica de recolección de datos

La técnica utilizada en la presente investigación fue la encuesta, que una técnica basada en preguntas dirigidas a un número considerable de personas, la cual emplea cuestionarios para indagar sobre las características que se desea medir o conocer (Hernández, *et al.*, 2010)

2.6.2. Instrumento de recolección de datos:

Según la técnica de la investigación realizada, el instrumento utilizado para la recolección de información fue el cuestionario. Al respecto Hernández, *et al* (2010) indicaron que “consiste en un conjunto de preguntas de una o más variables a medir” (p.217).

Se emplearon dos cuestionarios, uno para medir el nivel de comunicación, compuesto de 25 ítems y otro para medir la percepción de la gestión administrativa, constituido por 22 ítems. Los que se describen en las respectivas fichas técnicas.

2.6.3. Ficha técnica del instrumento para medir la comunicación organizacional

Nombre : Cuestionario para medir la comunicación organizacional

Autor: Adaptado de Churasi (2015)

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 25 ítems estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), parcialmente de acuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5) y está dividido en tres dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal

Baremo del cuestionario de comunicación organizacional:

Inadecuada: [25 – 58]

Aceptable: [59 – 92]

Adecuada: [93 - 125]

Ficha Técnica del instrumento para medir la percepción de la gestión administrativa

Autores: Adaptado de Figueroa (2013)

Forma de aplicación: Individual.

Grupo de aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Descripción: El cuestionario está compuesto por 20 ítems, estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), parcialmente de acuerdo (3), de acuerdo (4), totalmente de acuerdo (5) y está dividido en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control

Baremo del cuestionario de percepción de la gestión educativa:

Mala: [22 – 51]

Aceptable: [58 – 90]

Adecuada: [91 - 125]

2.8. Validación y confiabilidad de los instrumentos.

Validación de los instrumentos.

En términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Para determinar la validez de los instrumentos, se sometieron a consideraciones de juicio de expertos. Según Hernández, *et al.* (2010), el juicio de expertos consiste en preguntar a personas expertas acerca de la pertinencia, relevancia, claridad y suficiencia de cada uno de los ítems.

Tabla 3

Validez de los instrumentos, según expertos

Experto	Motivación				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	si	si	si	Si	Aplicable
Juez 2	si	si	si	Si	Aplicable
Juez 3	si	si	si	Si	Aplicable
	Satisfacción laboral				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Juez 1	si	Si	si	Si	Aplicable
Juez 2	si	Si	si	Si	Aplicable
Juez 3	si	Si	si	Si	Aplicable

2.8.2. Confiabilidad de los instrumentos.

Los instrumentos de recolección de datos que se emplearon en el estudio tienen ítems con opciones en escala Likert, por lo que se empleó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, analizando la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran dicho instrumento. Para determinar el coeficiente de confiabilidad, se aplicó la prueba piloto, después de analizarlo mediante el alfa de Cronbach con la ayuda del software estadístico SPSS versión 22.

Según Hogan (2004), la escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Alrededor de 0.9, es un nivel elevado de confiabilidad.

La confiabilidad de 0.8 o superior puede ser considerada como confiable

Alrededor de 0.7, se considera baja

Inferior a 0.6, indica una confiabilidad inaceptablemente baja.

En función del resultado obtenido del juicio de expertos, que consideraron los instrumentos aplicables y el índice de fiabilidad obtenido por el alfa de Cronbach igual a 0.880 y 0.979; se asumió que los instrumentos eran altamente confiables y procedía su aplicación.

Tabla 4

Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Instrumento	Alfa de Cronbach	Nº Ítems
Comunicación organizacional	0.880	25
Percepción de la gestión administrativa	0.979	22

Método de recolección de datos

El procedimiento para la recolección de datos siguió los siguientes pasos:

Se inició con la aplicación de los instrumentos, siguiendo las indicaciones establecidas en las respectivas fichas técnicas. Posteriormente, con los datos obtenidos se elaboró la matriz de datos, se transformaron los valores según las escalas establecidas y se procedió con el debido análisis, con la finalidad de presentar las conclusiones y recomendaciones y de esta manera preparar el informe final.

2.8. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la investigación, se procedió a analizar cada una de las variables de la siguiente manera:

1er paso: Categorización analítica de los datos: se clasificaron y codificaron para lograr una interpretación de los hechos recogidos. Se elaboró la matriz de datos.

2do paso: Descripción de los datos: Mediante tablas de resumen de resultados, se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada una de las categorías.

3er paso: Análisis e integración de los datos: se relacionaron y compararon los datos obtenidos. Los procedimientos estadísticos se hicieron con el programa SPSS 22.0 para Windows XP y el EXCEL.

Se analizaron los datos considerando:

Nivel de significancia alfa (α) = 0.05.

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

Prueba de estadística: Rho de Spearman.

Debido a que las variables fueron cualitativas, se empleó, para la contratación de las hipótesis la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para variables que requiere mínimamente de un nivel de medición ordinal, de tal modo que los individuos u objetos de la muestra puedan ordenarse por rangos. El análisis de los datos se realizó con el software estadístico SPSS versión 22 y se empleó la siguiente escala de correlación.

Tabla 5

Escala de correlación según el rango de valores.

Coeficiente	Tipo	Interpretación
De -0.91 a -1	Negativa / relación inversa	Correlación muy alta
De -0.71 a -0.90		Correlación alta
De -0.41 a -0.70		Correlación moderada
De -0.21 a -0.40		Correlación baja
De 0 a -0.20		Correlación prácticamente nula
De 0 a 0.20	Positiva / relación directa	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40		Correlación baja
De 0.41 a 0.70		Correlación moderada
De 0.71 a 0.90		Correlación alta
De 0.91 a 1		Correlación muy alta

Nota: Adaptado de Bisquerra (2009, p.212).

III. Resultados

3.1. Resultados descriptivos

3.1.1. Comunicación organizacional

Tabla 6

Distribución de frecuencias de la comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.

	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	37	40.3
Aceptable	50	56.1
Inadecuada	9	10.3
Total	90	100

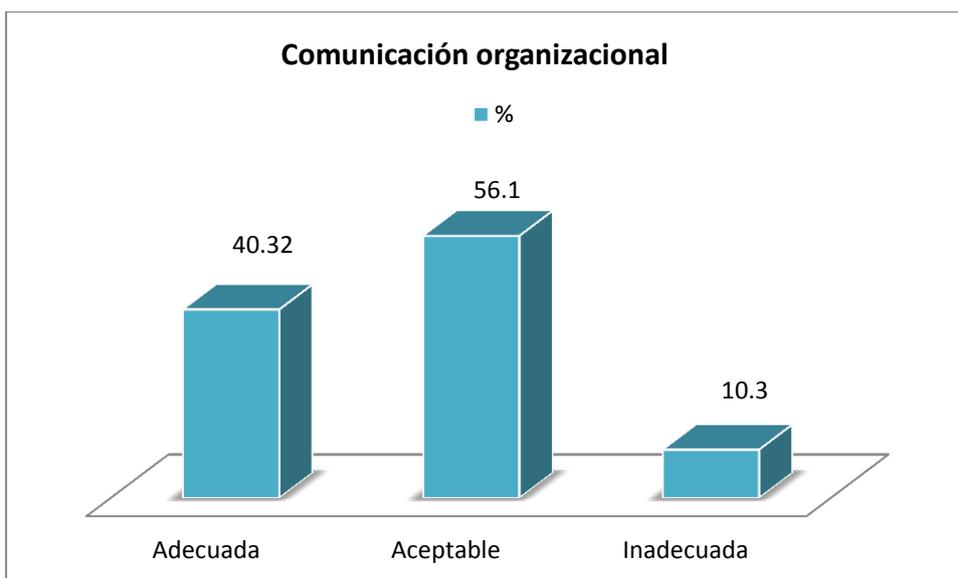


Figura 1. Nivel de comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016

Interpretación.

La tabla 6 y figura 1 muestran que el 56.1 % de los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima consideraban que la comunicación organizacional era aceptable, el 40.32 que era adecuada y solo el 10.3 % la consideraron inadecuada.

3.1.2. Gestión administrativa

Tabla 7

Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Buena	51	56.8
Regular	32	35.8
Mala	7	7.4
Total	90	100

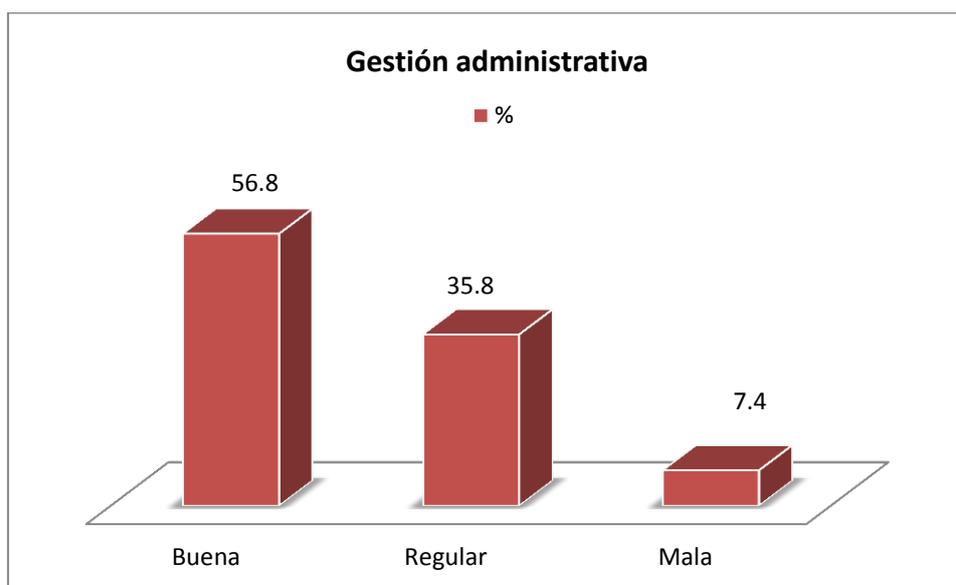


Figura 2. Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte durante el año 2016.

Interpretación.

La tabla 7 y figura 2 muestran que el 56.8 % de los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima percibieron que la gestión administrativa era buena, el 35.8% que era regular y un escaso 7.4% que era de nivel bajo.

3.1.3. Comunicación organizacional por dimensiones

Tabla 8

Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones.

	<u>Comunicación organizacional</u>					
	Comunicación ascendente		Comunicación descendente		Comunicación horizontal	
	fr	%	fr	%	Fr	%
Adecuada	44	48.6	32	35.5	28	31.8
Aceptable	41	45.8	43	47.7	50	55.1
Inadecuada	5	5.6	15	16.8	12	13.1
Total	90	100	90	100	90	100

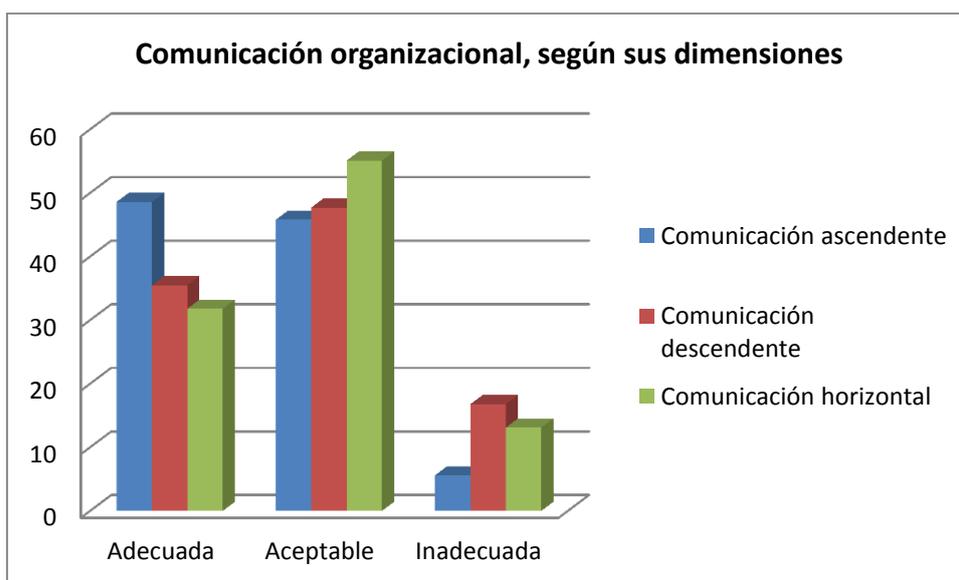


Figura 3. Comunicación organizacional percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones.

Interpretación.

La tabla 8 y figura 3 muestran que la comunicación ascendente es aquella que fue mejor calificada por los trabajadores del poder judicial del Cono Norte de Lima (el 48,6% de los trabajadores la consideraron como adecuada). Se observa además que la comunicación descendente y horizontal fueron calificadas como aceptables por el 47.7 y 55.1% de los trabajadores respectivamente.

3.1.4. Gestión administrativa por dimensiones

Tabla 9

Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones.

	<u>Gestión administrativa</u>							
	Planificación		Organización		Dirección		Control	
	fr	%	fr	%	fr	%	Fr	%
Buena	55	61.1	33	36.8	30	33.7	29	31.6
Regular	33	36.8	45	50.5	48	53.7	49	54.7
Mala	2	2.1	11	12.6	12	12.6	12	13.7
Total	90	100	90	100	90	100	90	100

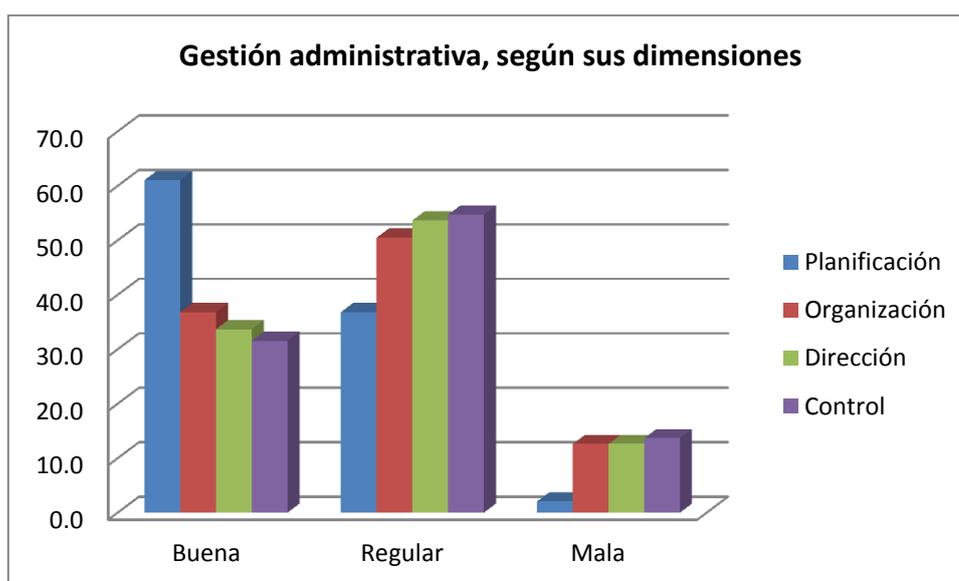


Figura 4. Gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte, según sus dimensiones

Interpretación.

La tabla 9 y figura 4 muestran que la dimensión planificación fue la mejor percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, pues el 61.1% de los trabajadores la consideró de nivel alto. Las dimensiones organización, dirección y control fueron percibidas como regulares por el 50.5, 53.7 y 54.7% de los trabajadores respectivamente.

3.2. Resultados correlacionales

3.2.1. Comunicación organizacional y gestión administrativa

H₀: La comunicación organizacional no se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

H₁: La comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

Tabla 10

Correlación entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

			Comunicación organizacional	Gestión administrativa
Rho de Sperman	Comunicación organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de significancia $\alpha=0,01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r=0,716^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación organizacional, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Hipótesis específica 1

H₀: La comunicación ascendente no se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

H₁: La comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

Tabla 11

Correlación entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

			Comunicación ascendente	Gestión administrativa
Rho de	Comunicación	Coeficiente de	1,000	,785**
Sperman	ascendente	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Gestión	Coeficiente de	,785**	1,000
	administrativa	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de significancia $\alpha=0.01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.785^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Hipótesis específica 2

H₀: La comunicación descendente no se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

H₁: La comunicación descendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte

Tabla 12

Correlación entre la comunicación descendente y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

			Comunicación descendente	Gestión administrativa
Rho de	Comunicación descendente	Coeficiente de correlación	1,000	,775**
Sperman		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Gestión administrativa	Coeficiente de correlación	,775**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de significancia $\alpha=0.01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la comunicación descendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.775^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación descendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

Hipótesis específica 3

H_0 : La comunicación horizontal no se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

H_1 : La comunicación horizontal se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte

Tabla 13

Correlación entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.

			Comunicación horizontal	Gestión administrativa
Rho de	Comunicación	Coeficiente de	1,000	,793**
Sperman	horizontal	correlación		
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	90	90
	Gestión	Coeficiente de	,793**	1,000
	administrativa	correlación		
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	90	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación.

Dado que en la prueba realizada el valor $p=0,000$ es menor que el nivel de significancia $\alpha=0.01$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir que la comunicación horizontal se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.793^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

IV. Discusiones

Discusión

Los resultados encontrados en la investigación son importantes pues han permitido evidenciar la relación que existe entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima, garantizándose así la consecución de los objetivos propuestos por esta institución, toda vez que el objetivo fundamental de la gestión pública es la realización de un conjunto de actividades, acciones, tareas y diligencias que realizan las instituciones públicas para alcanzar los fines del interés público tal como lo señaló Ospina (1993).

El desarrollo de la investigación presentó algunas limitaciones, siendo la más importante la carencia de antecedentes que reporten información acerca de la situación en que se encuentre la comunicación organizacional y la gestión administrativa en el ámbito del Poder Judicial directamente relacionados con las variables del estudio, sólo se pudieron analizar algunos trabajos que presentaban relación con la variable comunicación organizacional y gestión administrativa en forma independiente, encontrándose a nivel nacional una investigación que reportaba el estado de la comunicación organizacional en los gobiernos locales de Lima y el Callao; sin embargo el análisis de las teorías presentadas así como el marco metodológico que se usaron algunos investigadores a nivel nacional e internacional para la recolección y análisis de las variables, fortalecieron la presentación de la presente investigación. Así se consideró la propuesta de Balarezo (2014) acerca de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa privada, este investigador desarrolló una investigación descriptiva y realizó un análisis muy exhaustivo de las teorías relacionadas con la comunicación organizacional y fundamentó las que la comunicación ascendente, descendente y horizontal, podían ser empleadas para determinar el nivel de comunicación existente en dicha organización. Si bien es cierto que en esta investigación se analizó la relación entre la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional en una empresa privada, se puede considerar que el desarrollo organizacional está estrechamente relacionado con

la gestión administrativa, pues es sólo una organización debidamente gestionada puede alcanzar altos niveles de desarrollo. (Chiavenato, 2009).

Como se mencionó en el párrafos anterior, el análisis estadístico de la información recolectada demostró que existía relación directa y elevada entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima ($Rho=.716^{**}$, $p = 0.000$). Al respecto se puede considerar que la valoración del nivel de comunicación organizacional como por el 56.1% de los trabajadores como aceptable estaría explicando los resultados del gestión administrativa, la cual fue percibida como buena por el 56.8% de los trabajadores. Al respecto es importante considerar que más del 50% de los trabajadores consideran que la comunicación en el poder Judicial del Cono Norte de Lima aún no es dinámica, pues no se ha identificado adecuadamente su estructura, al respecto Fernández (2002) señaló que para que la comunicación organizacional sea eficiente, se debe permitir la creación, intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados, por lo tanto si esta relación entre el comportamiento del mensaje (a nivel individual, grupal y organizacional) no corresponde a las características de la organización y las propiedades del ambiente organizacional, la gestión administrativa tampoco será percibida como adecuada por los trabajadores.

Estos resultados coincidieron con lo reportado por Balarezo (2014) quien al analizar la incidencia de la comunicación organizacional interna en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive, reportó que la comunicación organizacional era deficiente y que influía directamente sobre la baja productividad, las actitudes de los trabajadores y el desarrollo organizacional de la empresa. Encontró además que la mayoría de los trabajadores conocían muy poco acerca de los tipos de comunicación que existían en la organización y los calificaron como regulares. Así mismo, Jiménez (2012) en la tesis “comunicación organizacional interna del archivo general de tribunales del organismo judicial”, aplicó un diseño no experimental y reportó que en el departamento del Archivo General de Tribunales, no existía una estructura comunicación organizacional y

como consecuencia de esto, las actividades laborales eran ineficientes, produciéndose muchos problemas administrativos entre los usuarios internos y externos de dicho departamento.

Por su parte Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2008) en la tesis titulada “Gestión administrativa como predictores del desempeño en la Municipalidad de Talca – Chile”, a través de un Focus Group determinaron que existía una relación significativa entre la gestión administrativa y el desempeño organizacional, se considera que estos resultados están relacionados con los hallados en la presente investigación, toda vez que el desempeño está directamente relacionada con la efectividad del mensaje emitido por el emisor e interpretado por el receptor en todo organización.

En la presente investigación se demostró además que cada una de las dimensiones de la variable comunicación organizacional estaban directamente relacionada con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima ($Rho=.785^{**}$, con una $p=0.000$), entre la comunicación ascendente y la gestión administrativa; ($Rho=.775^{**}$, con una $p=0.000$) entre la comunicación descendente y la gestión administrativa y ($Rho=.793^{**}$, con una $p=0.000$) entre la comunicación horizontal y la gestión administrativa, confirmándose una vez más que cada uno de los niveles de comunicación determinan la gestión administrativa percibida por los trabajadores, tal como lo señaló Cassasus (2010), al afirmar que los compromisos de acción son eventos que ocurren en el lenguaje y que para que esto ocurra, se requiere en la organización existan redes de comunicación eficientes, al respecto Maturana(1984) afirmó que el lenguaje permite la coordinación de acciones, es decir que todos los miembros de la organización deben tener la capacidad de formular peticiones y obtener promesas, de tal manera que la gestión delegue decisiones y permita que se tomen decisiones de común acuerdo, asumiendo responsabilidad compartidas y que se asuman en forma cooperativa (Cassaus, 2010).

Estos resultados coinciden con los reportes de Echavarría (2014) quien en la tesis titulada “Comunicación organizacional y gestión administrativa en la unión peruana del sur”, desarrolló una investigación descriptiva correlacional y encontró que existía una relación directa y superior a la media entre las dimensiones de la variable comunicación organizacional y la gestión administrativa.

Por otro lado el análisis descriptivo de los resultados presentados en la tabla 06 y figura 1, mostraron que el 56,1% de trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima calificaron a la comunicación ascendente como aceptable, el 40,32 como adecuada y el 10.3% como inadecuada, es decir más del 50% de los trabajadores consideran que los niveles de comunicación no son los más adecuados y que se requieren realizar reajustes, que permitan mejorarlos.

Estos resultados coinciden con lo reportado a nivel internacional por Jiménez (2012) en la tesis titulada “Comunicación organizacional interna del archivo general de tribunales del organismo judicial”, reporto que no existía una estructura comunicación organizacional y que esto ocasiona serios problemas de comunicación. A nivel nacional coinciden con los reportes de Strauck y Guillen (2014) quienes en la en la investigación titulada “La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: análisis del caso peruano”, reportaron que la gestión de la comunicación en los gobiernos locales de las Provincias de Lima y de la Provincia Constitucional del Callao estaban en pleno desarrollo y que aún se necesita profundizar en la definición de roles y tareas que deben asumir las áreas de gestión como los comunicadores que la dirigen.

Por otro lado, los datos encontrados respecto a la gestión administrativa percibida por los trabajadores, son también preocupantes, pues a pesar de que la dimensión planificación fue calificada como buena por 61 % de los trabajadores se evidenció que cerca del 45% de los trabajadores la consideran regular, es decir que los procesos administrativos que realizan los líderes o entes gubernamentales en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima no aseguran el logro de los objetivos de la entidad ,tal como lo señaló Chiavenato (1990), por lo

que se recomienda encauzar estos procesos administrativos considerando los fundamentos de la administración moderna, que considera que la gestión debe ser sistémica, dinámica, multidimensional, multimotivacional, multidisciplinaria y adaptativa pues debe adaptarse a los continuos cambios del ambiente donde se desarrolla (Chiavenato, 1990).

V. Conclusiones

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

Segunda. La comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte de Lima. Siendo esta relación directa y alta ($r= 0.785^{**}$), es decir que a medida que se mejore la comunicación ascendente, también se mejorará la percepción de la gestión administrativa en el Poder Judicial del Cono Norte de Lima.

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

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

VI. Recomendaciones

Primera: Habiéndose demostrado que existía una relación directa entre la comunicación organizacional y la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder Judicial del Cono Norte de Lima , pues el 56,1% de los trabajadores la calificaron como aceptable y que el 43,2% percibieron que la gestión administrativa estaba entre los niveles de regular y malo, se recomienda propiciar acciones institucionales que fortalezcan las redes de comunicación, poniendo énfasis la comunicación horizontal, que es que menor calificación obtuvo. Se requiere promover la comunicación y confianza entre los miembros del mismo nivel en la organización, de tal manera que los mensajes que se emitan sean adecuadamente interpretados y permitan tomar decisiones conjuntas y encaminadas al logro de los objetivos institucionales de este sector público.

Segunda: Se recomienda a los entes directivos considerar las propuestas u opiniones de los trabajadores para la toma de decisiones, por éstos los responsables directos de la ejecución de las actividades propuestas en pos de la consecución de los objetivos organizacionales.

Tercera: Se recomienda implementar en la institución actividades que permitan canalizar adecuadamente la comunicación sobre todo la descendente, pues los directivos deben asegurar que los mensajes dados a los trabajadores sean interpretados adecuadamente..

Cuarta: Dada la importancia del estudio, se recomienda profundizar en el estudio de los diferentes factores asociados a la comunicación organizacional en el sector público, toda vez, que los cargos directivos son asignados generalmente por afinidad política sin considerar la meritocracia y desempeño de los miembros de la organización. Se recomienda en función de ello, la aplicación de otros instrumentos como entrevistas a profundidad y focus groups, que permitan obtener mayor información respecto a los factores determinantes de la eficacia de la comunicación y cómo estas se relacionan con la gestión administrativa en el sector público.

VII. Referencias

- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Técnica de Ambato). Ecuador. Recuperada de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bracca, C. (2011). La gerencia moderna: Comunicación gerencial. *Revista virtual: Emprendedores y negocios virtuales*. México. Recuperada de <http://revistaeducacionvirtual.com/archives/1420>
- Berges, L. (2011). *Gestión de Empresas de Comunicación*. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2^o ed.). Lima: La Muralla, S.A.
- Cassasus, J. (2000) *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Recuperado de http://ceadug.ugto.mx/iglu/Mod%20III/lecturas/Problemas_gestion_educativa_1.pdf
- Chaname, O. (1998). *Evaluación y Perspectiva del Desarrollo*. Recuperada de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/libros/csociales/ep_desarrollo/index2.htm
- Chiang, M., Salazar, M., Huerta, C. y Nuñez, A. (2008). *Gestión administrativa y Satisfacción Laboral en la Municipalidad de Ambato: adaptación y ampliación de un instrumento*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ambato). Ecuador.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7.^a ed.) México: McGraw Hill.

- Chiavenato, I. (1990) *Teorías de la administración*. México: McGraw Hill.
- Daft, R. y Marcic D. (2011) *Introducción a la Administración*. (6.^a ed.) México: Artgraph
- Eufracio, D.T. y Silva, R.N. (2009). *Modernización del Sistema de Administración de Justicia*. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ingeniería, Perú.) Recuperado de http://cybertesis.uni.edu.pe/bitstream/uni/206/1/eufracio_Id.pdf
- Díaz, N. (2013). *Percepción de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaraz*. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Perú.
- Dominguez, D. (2011). *La Cara Interna de la Comunicación en la Empresa*. Madrid, España: Visión Libros
- Druker, P. (2002) *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (1999) *La Sociedad Poscapitalista*. España: Editorial Sudamericana.
- Echavarría, D. (2014). *Comunicación organizacional y gestión administrativa en la unión peruana del sur*. (Tesis de Maestría. Universidad Peruana Unión). Lima, Perú. Recuperada de <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/48>
- Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Goldstein, E. (2010). *Sensation and Perception*. Estados Unidos: Wadsworth Publishing Company.
- Gómez-Mejía, y Balkin (2005). *Administración*. España: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación*. (Quinta edición). México: Mc Graw Hill/ Interamericana Editores
- Hogan, P. (2004). *Pruebas psicológicas*. México: Manual moderno
- Jiménez, I. (2012). *Comunicación organizacional interna del archivo general de tribunales del organismo judicial*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Guatemala) Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2313/1/16_0953.pdf
- Joan, E. (2012). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lara, K. (2008). *Consumo de televisión y cultura política*. (Tesis Licenciatura., Universidad de las Américas, Puebla, México). Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/lara_r_k/resumen.html
- Lorenzano, C. (1994). *La estructura del conocimiento científico*. (2ª. Ed.). Buenos Aires: Biblos
- Maturana, H. (1984) *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. Rogers, E. et al. (1997). *La Comunicación en la Organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Ospina, S. (1993) *Gestión, Política Pública y Desarrollo Social: hacia la Profesionalización de la Gestión Pública*. *Gestión y Política Pública*. México, 2 (1), 39.
- Paredes, J. Pineda, O. (2012). *Influencia de la gestión administrativa y el nivel de satisfacción laboral de los empleados de la Municipalidad de Choloma*. (Tesis de Maestría, UNITRC). San Pedro Sula, Honduras.
- Quichca, G. (2012) *Relación entre la calidad de gestión administrativa y la satisfacción laboral de los trabajadores de la Municipalidad del distrito*

Carmen Alto Provincia de Huamanga Ayacucho – Perú. (Tesis de Maestría, Universidad nacional Mayor de San Marcos). Lima – Perú.

Ramírez, A. Hernández, O y Quispe, E. (2009), *La Motivación laboral y la gestión administrativa en la Municipalidad Provincial de Ica.* (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Ica). Ica- Perú.

Rivera, J., Arellano, R. y Molero, V. (2000). *Conducta del Consumidor: Estrategias y Tácticas Aplicadas al Marketing.* España: ESIC.

Rodríguez, A., Retamal, P., Lizana, N. y Cornejo, A. (2008). *Gestión administrativa y satisfacción como predictores del desempeño: evaluación en una institución pública chilena (CEPA).* (Tesis de Maestría, Universidad de Talca). Chile: Recuperado de http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf

Rogers, E. *et al.* (1997). *La Comunicación en la Organizaciones.* México: McGraw-Hill.

Sanz, M. (2011). *Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial.* Madrid, España: ESIC.

Strauck, M., Guillen, C. (2014). La gestión de la comunicación en los gobiernos locales, una mirada desde la perspectiva estratégica: análisis del caso peruano. *Revista internacional de relaciones públicas.* 7(4), 153-176. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-10-153-176>

Vanegas, C. (2009). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial.* Colombia: Universidad de la Sabana

VIII. Apéndices

Apéndice A
Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables				
¿La comunicación organizacional como se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016?	Determinar cómo la comunicación organizacional se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016.	La comunicación organizacional se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016.	Variable independiente: Comunicación organizacional				
			Dimensiones	Indicador	Ítems	Escala	Nivel y rangos
			Comunicación ascendente	Mensajes de empleados a superiores	1-8	Siempre (5) Casi siempre (4)	Adecuada (93-125) Aceptable (59 – 92)
			Comunicación descendente	Mensajes de superiores a empleados	9-16	A Veces (3)	Inadecuada (25 – 58)
			Comunicación horizontal	Comunicación entre personas del mismo nivel jerárquico.	17-25	Casi Nunca (2) Nunca (1)	
			Variable dependiente: Percepción de la gestión administrativa				
			Dimensión	Indicador	Ítems	Escalas	Rangos
			Planificación	Misión y Visión Objetivos Define planes	1 - 6	Siempre (5) Casi siempre (4)	Mala (25-57) Regular (58-90)
			Organización	Programa actividades Divide el trabajo. Asigna actividades. Agrupa actividades Asigna Recursos Define responsabilidad	7-11	A Veces (3) Casi Nunca (2) Nunca (1)	Buena (91-125)
			Dirección	Designa a las personas. Coordina los esfuerzos. Comunica.	12-17		
			Control	Motiva, lidera y orienta Define estándares. Monitorea el desempeño Evalúa el desempeño. Promueve acc.correct.	18-22		
¿La comunicación descendente cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016	Determinar cómo la comunicación descendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016	La comunicación descendente se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016					
¿La comunicación ascendente como se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016?	Determinar cómo la comunicación ascendente se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016	La comunicación ascendente se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016					
¿La comunicación horizontal cómo se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016	Determinar cómo la comunicación horizontal se relaciona con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016	La comunicación horizontal se relaciona directamente con la gestión administrativa percibida por los trabajadores del poder judicial del cono norte, durante el año 2016					

TIPO Y DISEÑO DE ESTUDIO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADISTICA DESCRIPTIVA - INFERENCIAL
<p>Metodología Tipo de investigación La investigación fue básica de nivel descriptivo y correlacional.</p> <p>Diseño de la investigación El diseño del estudio fue no experimental y de corte transversal.</p> <p>Método: Hipotético deductivo.</p>	<p>Población La poblacional para la presente investigación, estuvo conformado por 90 trabajadores del Poder Judicial del Cono Norte.</p> <p>Muestra. Se trabajó con una muestra censal</p>	<p>Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario</p> <p>Cuestionario para medir la variable comunicación organizacional Autor: Adaptado de Churasi (2015) Forma de aplicación: Individual. Grupo de aplicabilidad: adultos Duración: 20 minutos. Descripción: El cuestionario está compuesto por 25 ítems estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y está dividido en tres dimensiones: comunicación ascendente, descendente y horizontal</p> <p>Cuestionario para medir la variable percepción de la gestión administrativa Autores: Adaptado de Figueroa (2013) Forma de aplicación: Individual. Grupo de aplicabilidad: adultos Duración: 20 minutos. Descripción: El cuestionario está compuesto por 20 ítems, estructurados bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1), casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5) y está dividido en cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control</p>	<p>Descriptiva Para la descripción de los resultados descriptivos se emplearon tablas y figuras de distribución de frecuencias.</p> <p>Inferencial Para determinar la relación entre variables se empleó la correlación rho de Spearman dado que se trata de dos variables cualitativas.</p> $\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$

Apéndice B

Instrumentos

Cuestionario para medir la percepción de la gestión administrativa

Señor colaborador, se viene realizando una investigación referida a la comunicación organizacional y gestión administrativa que se desarrolla en el Poder Judicial del Cono Norte. Le informamos que la información que brinda será empleada únicamente para los fines de la investigación y es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con la mayor paciencia y sinceridad posible de acuerdo a su punto de vista.

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá responder marcando con un aspa (X) en la casilla que considere adecuada, de acuerdo con su punto de vista (solo marque un casillero por ítem)

Siempre (S) = 5 puntos

Casi siempre (CS) = 4 puntos

A veces (AV) =3 puntos

Casi nunca (CN) =2 puntos

Nunca (N) = 1 punto

Items		Valoración				
		S(5)	CS(4)	AV(3)	CN(2)	N(1)
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el Poder Judicial Lima Norte ?					
2	¿Comprende la Visión y Misión del Poder Judicial?					
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?					
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por el Poder Judicial?					
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?					
6	¿Considera que el cronograma de actividades es acorde a las necesidades de la institución?					
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?					
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?					
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?					
10	¿Considera que la institución asigna los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?					
11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?					

12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?					
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?					
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible dentro de la organización además de fluida y eficaz?					
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del trabajador?					
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en el Poder Judicial es democrático?					
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en el Poder Judicial?					
18	¿Considera que hacen una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?					
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo para los procesos y estos son comunicados de forma periódica por el jefe de área?					
20	¿Considera que la evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los trabajadores asimismo existe una evaluación periódica de cada una de las áreas respectivas?					
21	¿Considera que la organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora?					
22	¿Considera que las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas?					

Cuestionario para medir la variable comunicación organizacional.

Estimado participante, sírvase responder de la manera más sincera posible, el presente cuestionario está sujeto a reserva y solamente se realiza con fines académicos.

Señor colaborador, se viene realizando una investigación referida a la comunicación organizacional y gestión administrativa que se desarrolla en el Poder Judicial del Cono Norte. Le informamos que la información que brinda será empleada únicamente para los fines de la investigación y es completamente anónima, por lo que se le solicita responder todas las preguntas con la mayor paciencia y sinceridad posible de acuerdo a su punto de vista.

A continuación se le presenta una serie de ítems a las cuales deberá responder marcando con un aspa (X) en la casilla que considere adecuada, de acuerdo con su punto de vista (solo marque un casillero por ítem)

Siempre (S) = 5 puntos

Casi siempre (CS) = 4 puntos

A veces (AV) =3 puntos

Casi nunca (CN) =2 puntos

Nunca (N) = 1 punto

Ítems		Valoración				
		S(5)	CS(4)	AV(3)	CN(2)	N(1)
N°	Dimensión 1: Comunicación ascendente					
1	¿Informa oportunamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución?					
2	Las autoridades de la institución le brindan atención cuando les comunica algo referente a su trabajo?					
3	¿Hace llegar sus ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades?					
4	¿Las autoridades de la institución le brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal?					
5	¿Los comentarios o sugerencias acerca de la organización institucional que hace a las autoridades son tomadas en cuenta?					
6	¿Comunica a las autoridades de la institución acerca de las dificultades de su trabajo. ?					
7	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre los logros y éxitos que logra en su trabajo?					
8	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo. ?					
	Dimensión 2: Comunicación descendente					
9	¿La información que recibe de los directivos de la institución es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?					
10	¿Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que hacen los directivos de la institución respecto a su trabajo?					
11	¿Los directivos de la institución utilizan un lenguaje					

	apropiado que le permiten comprender claramente lo que le solicitan?					
12	¿Los directivos de la institución le dan toda la información necesaria como para poder desarrollar su trabajo eficientemente?					
13	¿Los directivos de la institución le dan suficiente confianza y libertad como para discutir temas institucionales?					
14	¿Los directivos de la institución le dan la información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?					
15	¿Los directivos de la institución comunican a través de paneles los objetivos promoviendo un sentido de identidad institucional?					
16	¿Los directivos de la institución informan claramente acerca del manual de organización y funciones de su trabajo?					
Dimensión 3: Comunicación Horizontal						
17	¿Mantiene una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo?					
18	¿La comunicación entre los trabajadores les permite una buena coordinación de actividades?					
19	¿La comunicación entre los trabajadores les permite compartir experiencias laborales exitosas?					
20	¿Mantiene una comunicación horizontal y transparente con los trabajadores?					
21	¿En la institución se respeta se tiene en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores?					
22	¿La comunicación entre trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?					
23	¿La comunicación entre trabajadores permite un mejor logro de los objetivos institucionales?					
24	¿La comunicación entre trabajadores permite una mejor ejecución de actividades institucionales?					
25	¿La comunicación entre trabajadores ayuda a conseguir mejores éxitos institucionales?					

Apéndice C
Certificado de validez
de los instrumentos

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable gestión administrativa

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Planificación							
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el Poder Judicial Lima Norte ?	✓		✓		✓		
2	¿Comprende la Visión y Misión del Poder Judicial?	✓		✓		✓		
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?	✓		✓		✓		
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el cronograma de actividades es acorde a las necesidades de la institución?	✓		✓		✓		
	Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?	✓		✓		✓		
10	¿Considera que la institución asigna los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?	✓		✓		✓		
	Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?	✓		✓		✓		
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?	✓		✓		✓		
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible dentro de la organización además de fluida y eficaz?	✓		✓		✓		
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del trabajador?	✓		✓		✓		
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en el Poder Judicial es democrático?	✓		✓		✓		
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
	Control	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿Considera que hacen una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?	✓		✓		✓		
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo para los procesos y estos son comunicados de forma periódica por el jefe de área?	✓		✓		✓		

21	¿En la institución se respeta se tiene en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores?	✓		✓		✓	
22	¿La comunicación entre trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?	✓		✓		✓	
23	¿La comunicación entre trabajadores permite un mejor logro de los objetivos institucionales?	✓		✓		✓	
24	¿La comunicación entre trabajadores permite una mejor ejecución de actividades institucionales?	✓		✓		✓	
25	¿La comunicación entre trabajadores ayuda a conseguir mejores éxitos institucionales?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Cumple con los requisitos

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Mendez Iizarbe Glina SusanaDNI: 07059554.....

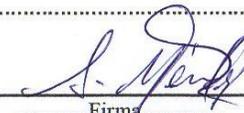
Especialidad del evaluador:.....

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma
Glina Susana Méndez Iizarbe
Dra. en Educación
Mg. en Gerencia Educativa
Capacitadora - Asesora

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable gestión administrativa

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Planificación								
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el Poder Judicial Lima Norte ?	✓		✓		✓		
2	¿Comprende la Visión y Misión del Poder Judicial?	✓		✓		✓		
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?	✓		✓		✓		
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el cronograma de actividades es acorde a las necesidades de la institución?	✓		✓		✓		
Organización								
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?	✓		✓		✓		
10	¿Considera que la institución asigna los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?	✓		✓		✓		
Dirección								
12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?	✓		✓		✓		
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?	✓		✓		✓		
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible dentro de la organización además de fluida y eficaz?	✓		✓		✓		
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del trabajador?	✓		✓		✓		
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en el Poder Judicial es democrático?	✓		✓		✓		
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
Control								
18	¿Considera que hacen una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?	✓		✓		✓		
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo para los procesos y estos son comunicados de forma periódica por el jefe de área?	✓		✓		✓		

20	¿Considera que la evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los trabajadores asimismo existe una evaluación periódica de cada una de las áreas respectivas?	✓		✓		✓	
21	¿Considera que la organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora?	✓		✓		✓	
22	¿Considera que las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas?	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Cumple con los requisitos.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Méndez Lizarbe Gloria Susana DNI: 07059554

Especialidad del evaluador: Metodóloga, Mg. en gerencia educativa; Dra. en educación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


Firma
Gloria Susana Méndez Lizarbe
Dra. en Educación
Mg. en Gerencia Educativa
Capacitadora - Asesora

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable comunicación organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Comunicación ascendente								
1	¿Informa oportunamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución?	✓		✓		✓		
2	Las autoridades de la institución le brindan atención cuando les comunica algo referente a su trabajo?	✓		✓		✓		
3	¿Hace llegar sus ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades?	✓		✓		✓		
4	¿Las autoridades de la institución le brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal?	✓		✓		✓		
5	¿Los comentarios o sugerencias acerca de la organización institucional que hace a las autoridades son tomadas en cuenta?	✓		✓		✓		
6	¿Comunica a las autoridades de la institución acerca de las dificultades de su trabajo. ?	✓		✓		✓		
7	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre los logros y éxitos que logra en su trabajo?	✓		✓		✓		
8	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo. ?	✓		✓		✓		
Comunicación descendente								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿La información que recibe de los directivos de la institución es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?	✓		✓		✓		
10	¿Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que hacen los directivos de la institución respecto a su trabajo?	✓		✓		✓		
11	¿Los directivos de la institución utilizan un lenguaje apropiado que le permiten comprender claramente lo que le solicitan?	✓		✓		✓		
12	¿Los directivos de la institución le dan toda la información necesaria como para poder desarrollar su trabajo eficientemente?	✓		✓		✓		
13	¿Los directivos de la institución le dan suficiente confianza y libertad como para discutir temas institucionales?	✓		✓		✓		
14	¿Los directivos de la institución le dan la información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?	✓		✓		✓		
15	¿Los directivos de la institución comunican a través de paneles los objetivos promoviendo un sentido de identidad institucional?	✓		✓		✓		
16	¿Los directivos de la institución informan claramente acerca del manual de organización y funciones de su trabajo?	✓		✓		✓		
Comunicación horizontal								
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Mantiene una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo?	✓		✓		✓		
18	¿La comunicación entre los trabajadores les permite una buena coordinación de actividades?	✓		✓		✓		
19	¿La comunicación entre los trabajadores les permite compartir experiencias laborales exitosas?	✓		✓		✓		
20	¿Mantiene una comunicación horizontal y transparente con los trabajadores	✓		✓		✓		

21	¿En la institución se respeta se tiene en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores?	/		/		/	
22	¿La comunicación entre trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?	/		/		/	
23	¿La comunicación entre trabajadores permite un mejor logro de los objetivos institucionales?	/		/		/	
24	¿La comunicación entre trabajadores permite una mejor ejecución de actividades institucionales?	/		/		/	
25	¿La comunicación entre trabajadores ayuda a conseguir mejores éxitos institucionales?	/		/		/	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Miloska Vega Guevara DNI: 28284526

Especialidad del evaluador: Investigacion

¹ **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Miloska Vega Guevara
 Firma
 ODONTÓLOGA

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable gestión administrativa

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Planificación							
1	¿Considera que la Visión y Misión tiene una difusión adecuada en el Poder Judicial Lima Norte ?	✓		✓		✓		
2	¿Comprende la Visión y Misión del Poder Judicial?	✓		✓		✓		
3	¿Identifica las metas seleccionadas que se pretenden alcanzar en cierto tiempo?	✓		✓		✓		
4	¿Se encuentra conforme con la jerarquía de objetivos trazados por el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
5	¿Considera que los planes institucionales se ajustan a la realidad existente?	✓		✓		✓		
6	¿Considera que el cronograma de actividades es acorde a las necesidades de la institución?	✓		✓		✓		
	Organización	Si	No	Si	No	Si	No	
7	¿Considera que el trabajo está bien dividido respecto a las funciones y responsabilidades?	✓		✓		✓		
8	¿Considera que la asignación de actividades corresponde con el nivel de formación y eficiencia de los colaboradores?	✓		✓		✓		
9	¿Considera que cada área o departamento tiene bien delimitada su función?	✓		✓		✓		
10	¿Considera que la institución asigna los recursos de forma equitativa y satisfactoria a cada colaborador y área respectiva?	✓		✓		✓		
11	¿Considera que existe un organigrama visible que permite delimitar la cadena de mando y amplitud de rango en la organización?	✓		✓		✓		
	Dirección	Si	No	Si	No	Si	No	
12	¿Consideras que la designación de las autoridades se realiza por meritocracia?	✓		✓		✓		
13	¿Considera que existe coordinación entre las áreas para la ejecución de alguna tarea?	✓		✓		✓		
14	¿Considera que la comunicación en la organización es lineal y flexible dentro de la organización además de fluida y eficaz?	✓		✓		✓		
15	¿Considera que se utilizan incentivos por parte de las autoridades para incrementar en rendimiento laboral del trabajador?	✓		✓		✓		
16	¿Considera que el liderazgo utilizado en el Poder Judicial es democrático?	✓		✓		✓		
17	¿Considera que los encargados del proceso administrativo brindan información clara sobre los procedimientos administrativos en el Poder Judicial?	✓		✓		✓		
	Control	Si	No	Si	No	Si	No	
18	¿Considera que hacen una política de seguimiento estándar de los procesos realizados en ella?	✓		✓		✓		
19	¿Cuentan con procesos de monitoreo para los procesos y estos son comunicados de forma periódica por el jefe de área?	✓		✓		✓		

20	¿Considera que la evaluación de desempeño es integral e imparcial a cada uno de los trabajadores asimismo existe una evaluación periódica de cada una de las áreas respectivas?	✓		✓		✓	
21	¿Considera que la organización luego de realizar el monitoreo y evaluación realiza acciones correctivas en pro de su mejora?	✓		✓		✓	
22	¿Considera que las acciones correctivas tomadas por las autoridades son adecuadas?	✓		✓		✓	

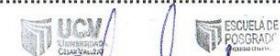
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Es suficiente

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Miloska Vega Guevara DNI: 28284126

Especialidad del evaluador: Investigación





 Miloska Vega Guevara

 Fianza

 MATEMÁTICA

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable comunicación organizacional

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	Comunicación ascendente							
1	¿Informa oportunamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución?	/		/		/		
2	Las autoridades de la institución le brindan atención cuando les comunica algo referente a su trabajo?	/		/		/		
3	¿Hace llegar sus ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades?	/		/		/		
4	¿Las autoridades de la institución le brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal?	/		/		/		
5	¿Los comentarios o sugerencias acerca de la organización institucional que hace a las autoridades son tomadas en cuenta?	/		/		/		
6	¿Comunica a las autoridades de la institución acerca de las dificultades de su trabajo. ?	/		/		/		
7	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre los logros y éxitos que logra en su trabajo?	/		/		/		
8	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo. ?	/		/		/		
	Comunicación descendente	Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿La información que recibe de los directivos de la institución es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?	/		/		/		
10	¿Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que hacen los directivos de la institución respecto a su trabajo?	/		/		/		
11	¿Los directivos de la institución utilizan un lenguaje apropiado que le permiten comprender claramente lo que le solicitan?	/		/		/		
12	¿Los directivos de la institución le dan toda la información necesaria como para poder desarrollar su trabajo eficientemente?	/		/		/		
13	¿Los directivos de la institución le dan suficiente confianza y libertad como para discutir temas institucionales?	/		/		/		
14	¿Los directivos de la institución le dan la información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?	/		/		/		
15	¿Los directivos de la institución comunican a través de paneles los objetivos promoviendo un sentido de identidad institucional?	/		/		/		
16	¿Los directivos de la institución informan claramente acerca del manual de organización y funciones de su trabajo?	/		/		/		
	Comunicación horizontal	Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Mantiene una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo?	/		/		/		
18	¿La comunicación entre los trabajadores les permite una buena coordinación de actividades?	/		/		/		
19	¿La comunicación entre los trabajadores les permite compartir experiencias laborales exitosas?	/		/		/		
20	¿Mantiene una comunicación horizontal y transparente con los trabajadores	/		/		/		

21	¿En la institución se respeta se tiene en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores?	/	/	/		
22	¿La comunicación entre trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?	/	/	/		
23	¿La comunicación entre trabajadores permite un mejor logro de los objetivos institucionales?	/	/	/		
24	¿La comunicación entre trabajadores permite una mejor ejecución de actividades institucionales?	/	/	/		
25	¿La comunicación entre trabajadores ayuda a conseguir mejores éxitos institucionales?	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Luzmila DNI: 09469026

Especialidad del evaluador: Docente de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Luzmila Garro Aburto
 Dra. Psicología Educativa y
 Metodología

Certificado de validez de contenido del instrumento que mide la variable comunicación organizacional

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
Comunicación ascendente								
1	¿Informa oportunamente sobre su trabajo a las autoridades de la institución?	/		/		/		
2	Las autoridades de la institución le brindan atención cuando les comunica algo referente a su trabajo?	/		/		/		
3	¿Hace llegar sus ideas y sugerencias acerca de las actividades institucionales a las respectivas autoridades?	/		/		/		
4	¿Las autoridades de la institución le brindan confianza para hablar sobre problemas de carácter personal?	/		/		/		
5	¿Los comentarios o sugerencias acerca de la organización institucional que hace a las autoridades son tomadas en cuenta?	/		/		/		
6	¿Comunica a las autoridades de la institución acerca de las dificultades de su trabajo. ?	/		/		/		
7	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre los logros y éxitos que logra en su trabajo?	/		/		/		
8	¿Comunica a las autoridades de la institución sobre las carencias que dificultan y limitan su trabajo. ?	/		/		/		
Comunicación descendente								
		Si	No	Si	No	Si	No	
9	¿La información que recibe de los directivos de la institución es útil e importante para el desarrollo de sus actividades?	/		/		/		
10	¿Toma en cuenta los comentarios y sugerencias que hacen los directivos de la institución respecto a su trabajo?	/		/		/		
11	¿Los directivos de la institución utilizan un lenguaje apropiado que le permiten comprender claramente lo que le solicitan?	/		/		/		
12	¿Los directivos de la institución le dan toda la información necesaria como para poder desarrollar su trabajo eficientemente?	/		/		/		
13	¿Los directivos de la institución le dan suficiente confianza y libertad como para discutir temas institucionales?	/		/		/		
14	¿Los directivos de la institución le dan la información suficientemente clara sobre las actividades a realizar?	/		/		/		
15	¿Los directivos de la institución comunican a través de paneles los objetivos promoviendo un sentido de identidad institucional?	/		/		/		
16	¿Los directivos de la institución informan claramente acerca del manual de organización y funciones de su trabajo?	/		/		/		
Comunicación horizontal								
		Si	No	Si	No	Si	No	
17	¿Mantiene una comunicación clara y fluida con sus compañeros de trabajo?	/		/		/		
18	¿La comunicación entre los trabajadores les permite una buena coordinación de actividades?	/		/		/		
19	¿La comunicación entre los trabajadores les permite compartir experiencias laborales exitosas?	/		/		/		
20	¿Mantiene una comunicación horizontal y transparente con los trabajadores	/		/		/		

21	¿En la institución se respeta se tiene en cuenta la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores?	/	/	/		
22	¿La comunicación entre trabajadores contribuye al desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de la institución?	/	/	/		
23	¿La comunicación entre trabajadores permite un mejor logro de los objetivos institucionales?	/	/	/		
24	¿La comunicación entre trabajadores permite una mejor ejecución de actividades institucionales?	/	/	/		
25	¿La comunicación entre trabajadores ayuda a conseguir mejores éxitos institucionales?	/	/	/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Existe suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

14 de Agosto del 2016

Apellidos y nombres del juez evaluador: Garro Aburto Luzmila DNI: 09469026

Especialidad del evaluador: Docente de Investigación

¹ Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

² Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³ Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión


 Luzmila Garro Aburto
 Dra. Psicología Educativa y
 Metodología

Apéndice F
Matriz de datos

Matriz de datos de la prueba piloto
Variable: Percepción de la gestión administrativa

	Planificación						Organización					Dirección						Control				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	3
2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
3	4	4	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3
4	5	4	3	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	4	4	3
5	4	5	3	4	3	4	3	4	5	4	5	5	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3
6	4	5	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	4	5	3	4	4	3	5	3	3
7	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	3
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
9	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4
11	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	3	4
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
13	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
14	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4
15	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3

Matriz de datos de la prueba piloto																									
Variable: Comunicación organizacional																									
	Comunicación ascendente								Comunicación descendente								Comunicación horizontal								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	3	2	4	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	3	2	4	2	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	5	3
6	5	5	2	2	2	2	4	2	2	4	3	3	4	5	3	3	5	4	4	4	4	3	3	3	4
7	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	4	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3
9	5	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	2	3	2	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3
10	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4
11	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	2	2
12	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	5	3	2	2	2
13	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3
14	4	2	5	2	3	5	5	5	3	4	4	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
15	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	4	4

FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA GESTION ADMINISTRATIVA

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,979	22

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	65,0533	421,809	,402	,979
VAR00002	65,0733	419,035	,517	,979
VAR00003	65,1333	421,861	,410	,979
VAR00004	64,8733	402,313	,770	,978
VAR00005	65,0000	410,483	,736	,978
VAR00006	65,0067	419,040	,512	,979
VAR00007	64,7467	412,459	,712	,978
VAR00008	65,0000	410,483	,736	,978
VAR00009	65,0733	419,035	,517	,979
VAR00010	64,6867	428,888	,140	,980
VAR00011	64,8067	413,875	,746	,978
VAR00012	64,6133	405,138	,828	,978
VAR00013	64,9267	419,370	,618	,978
VAR00014	64,7333	413,781	,790	,978
VAR00015	64,4333	404,234	,818	,978
VAR00016	64,3667	398,502	,886	,977
VAR00017	64,3733	397,699	,904	,977
VAR00018	64,6133	405,138	,828	,978
VAR00019	64,9267	419,370	,618	,978
VAR00020	64,7333	413,781	,790	,978
VAR00021	64,4333	404,234	,818	,978
VAR00022	64,5000	408,158	,822	,978

FIABILIDAD DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	25

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	54,8200	113,759	,275	,880
VAR00002	54,6133	107,541	,637	,870
VAR00003	54,9000	106,091	,606	,871
VAR00004	54,8267	107,916	,602	,871
VAR00005	54,6800	105,387	,650	,869
VAR00006	54,5600	109,295	,482	,874
VAR00007	54,8200	109,988	,581	,872
VAR00008	55,2867	112,864	,372	,877
VAR00009	54,4800	113,647	,249	,881
VAR00010	54,7000	109,621	,583	,872
VAR00011	55,0867	110,617	,484	,874
VAR00012	54,8000	116,027	,132	,885
VAR00013	54,8933	112,391	,373	,877
VAR00014	54,5467	115,592	,200	,881
VAR00015	54,5933	111,330	,428	,876
VAR00016	55,0067	111,899	,431	,876
VAR00017	54,9067	109,521	,551	,873
VAR00018	54,8867	108,276	,572	,872
VAR00019	55,0333	112,918	,430	,876
VAR00020	54,9533	113,937	,373	,877
VAR00021	55,0400	112,643	,419	,876
VAR00022	54,6600	108,924	,531	,873
VAR00023	54,7267	108,482	,499	,874
VAR00024	54,5733	109,307	,410	,877
VAR00025	55,0067	114,074	,363	,877

Matriz de datos de la variable comunicación organizacional																									
	Comunicación ascendente								Comunicación descendente								Comunicación descendente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	3	2	3	5	5	5	3	1	2	1	5	4	3	3	5	1	2	2	3	5	4	5	3	3	4
2	3	4	3	3	3	3	5	2	3	3	3	3	1	4	2	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3
3	4	2	5	3	2	3	4	3	3	4	5	3	3	2	5	3	3	3	2	2	5	4	3	3	4
4	3	3	3	5	5	3	3	1	3	4	3	5	5	2	3	3	5	3	4	4	4	3	4	5	2
5	3	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	3
6	3	5	4	2	5	4	4	3	3	3	3	5	5	4	3	2	3	2	1	3	4	5	5	3	4
7	5	2	5	3	5	3	3	5	3	3	5	5	1	5	5	5	2	2	5	3	3	5	3	5	5
8	4	5	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5
9	4	3	3	5	4	2	5	3	4	3	3	5	5	4	4	5	2	4	5	5	1	5	4	4	2
10	3	3	5	4	3	3	3	5	3	2	5	5	5	5	3	5	4	3	5	3	1	5	3	3	2
11	5	4	4	3	4	4	3	2	5	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
12	3	2	5	3	5	5	3	5	4	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	5	5	5	2	5	3
13	4	1	4	3	2	3	2	4	4	3	3	2	4	2	4	3	2	1	5	3	2	2	3	4	3
14	3	3	5	3	5	3	5	2	3	4	5	3	3	5	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	4
15	4	4	5	3	5	3	5	4	2	3	5	4	3	2	2	3	5	5	4	1	4	5	3	3	4
16	2	1	2	2	3	2	5	2	4	3	1	1	5	3	4	1	1	1	2	3	3	4	5	4	2
17	3	2	3	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	2	2	1	3	3	1	3	4	5	5	5	5
18	3	4	5	4	5	2	3	5	3	2	2	4	5	2	3	5	3	4	1	5	4	5	5	3	5
19	3	5	5	3	5	5	3	5	3	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	3	5	5	5	5	3
20	4	3	5	4	5	3	5	2	5	2	5	2	1	3	5	5	5	5	4	1	3	5	4	5	1
21	5	3	5	5	4	2	5	3	4	3	3	5	3	1	4	2	2	4	5	5	1	5	4	4	2
22	4	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	3	2	4	3	1	1	3	1	2	1	1	1	1	4
23	5	2	2	5	4	3	3	2	5	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2
24	3	1	5	4	5	1	1	5	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4
25	5	3	1	2	5	3	5	1	5	3	4	5	5	3	5	1	3	3	3	5	5	5	3	5	2
26	4	5	5	5	4	3	5	2	5	3	3	4	3	2	2	5	2	4	3	2	5	5	5	4	3
27	1	4	5	3	5	5	2	3	5	5	3	3	2	5	1	3	2	3	5	2	3	4	5	3	3
28	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4
29	3	3	4	5	5	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	5	3	5	3	5	4
30	5	1	2	1	5	3	3	3	2	4	2	5	5	5	1	2	3	3	1	2	4	5	5	4	2
31	2	3	4	5	4	3	3	2	1	5	2	4	4	1	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4
32	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3
33	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	5
34	5	4	1	5	5	3	5	3	4	5	2	4	5	1	5	5	5	4	5	1	4	5	5	5	4
35	5	4	2	5	5	3	2	1	3	2	2	5	5	1	5	5	4	4	5	5	3	5	5	5	3
36	5	3	2	5	5	3	1	1	5	5	5	5	5	3	3	2	3	5	5	3	5	5	5	5	5
37	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	4	4	3	2	3	3	5	3	5	5	3
38	4	5	5	5	5	4	5	4	3	3	3	4	3	1	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3
39	5	4	4	3	4	2	2	1	1	4	4	5	4	5	1	1	4	4	2	2	5	5	5	5	4
40	4	3	3	5	5	1	3	1	5	2	3	2	5	3	5	3	5	5	5	1	2	5	2	5	2
41	3	2	3	4	3	3	2	3	5	2	3	4	5	2	4	2	3	2	1	3	3	4	5	5	4
42	3	5	4	5	5	4	5	5	5	4	3	3	1	3	5	5	5	5	4	5	4	4	3	5	5
43	4	4	3	5	4	4	5	1	3	3	3	5	2	3	1	4	4	4	5	3	5	5	4	5	4
44	3	2	3	2	5	3	5	3	3	5	3	4	3	2	4	1	2	5	3	2	3	5	3	5	3
45	3	3	3	1	5	3	5	3	4	2	3	5	5	1	3	2	3	2	3	5	3	5	5	5	3
46	5	4	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	4

47	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	5	1
49	4	2	2	3	5	5	1	3	5	5	4	4	5	4	3	1	4	2	3	5	2	3	4	3	4	
50	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
51	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
52	5	3	1	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
53	5	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	1	
54	4	2	2	3	5	5	1	3	5	5	4	4	5	4	3	1	4	2	3	5	2	3	4	3	4	
55	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
56	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
57	5	3	1	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
58	4	2	3	5	4	3	3	2	5	4	3	4	4	2	3	3	2	2	3	3	4	5	3	2	3	
59	5	4	3	2	5	4	2	5	5	5	3	5	2	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
60	3	5	5	4	5	4	5	2	3	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	2	1	5	5	5	5	
61	5	3	3	5	3	3	3	3	5	1	3	5	5	1	5	3	3	3	1	5	1	5	3	5	1	
62	3	2	3	3	3	5	2	2	3	5	4	4	3	3	4	2	3	2	4	3	3	2	4	3	3	
63	4	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	5	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3		
64	5	5	3	4	2	2	4	3	4	3	5	5	5	4	4	2	5	5	3	2	2	5	4	4	3	
65	3	4	5	3	5	4	4	3	2	5	4	4	3	3	4	1	2	2	1	2	4	4	4	5	4	
66	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
67	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
68	5	3	1	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
69	5	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	1	
70	4	2	2	3	5	5	1	3	5	5	4	4	5	4	3	1	4	2	3	5	2	3	4	3	4	
71	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
72	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
73	5	3	1	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
74	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
75	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	
76	5	3	1	5	5	3	5	3	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	
77	5	3	1	3	5	4	5	5	5	5	4	5	5	2	3	3	5	5	3	3	3	5	5	5	1	
78	4	2	2	3	5	5	1	3	5	5	4	4	5	4	3	1	4	2	3	5	2	3	4	3	4	
79	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	
80	5	2	2	5	4	3	3	2	5	3	2	3	3	4	2	2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	
81	3	1	5	4	5	1	1	5	4	3	5	2	4	3	4	5	5	4	5	3	5	3	4	4	4	
82	5	3	1	2	5	3	5	1	5	3	4	5	5	3	5	1	3	3	3	5	5	5	3	5	2	
83	4	5	5	5	4	3	5	2	5	3	3	4	3	2	2	5	2	4	3	2	5	5	5	4	3	
84	1	4	5	3	5	5	2	3	5	5	3	3	2	5	1	3	2	3	5	2	3	4	5	3	3	
85	3	5	5	4	5	5	4	5	5	2	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	
86	3	3	4	5	5	3	4	4	5	3	3	4	4	3	4	3	4	4	2	5	3	5	3	5	4	
87	5	1	2	1	5	3	3	3	2	4	2	5	5	5	1	2	3	3	1	2	4	5	5	4	2	
88	2	3	4	5	4	3	3	2	1	5	2	4	4	1	3	4	3	4	4	2	3	3	4	4	4	
89	5	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	3	
90	5	3	4	5	5	4	5	3	5	5	5	4	5	3	4	3	4	5	3	4	3	3	3	4	5	

Matriz de datos de la variable percepción de la gestión administrativa																						
	Planificación					Organización					Dirección					Control						
Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	4	5	3	4	5	1	4	4	5	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4
2	3	5	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	1	1	3	3	5	5	1	2	1	3
3	3	3	3	2	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	5	2	2	2	3
4	3	3	5	4	3	4	3	1	2	3	2	5	4	3	4	2	3	3	4	5	5	5
5	3	5	5	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	3	3	3	4	5	4	4	1	1	5	4	1	5	4	4	2	5	4	4	5	4	3
7	3	5	5	3	3	3	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5
8	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
9	4	5	5	5	5	1	4	1	2	1	5	1	2	5	5	3	5	5	4	1	5	5
10	2	4	1	1	1	3	2	5	1	1	5	1	3	3	5	3	5	5	2	2	1	5
11	3	2	3	3	4	4	3	2	4	4	5	1	5	4	5	3	4	5	4	5	4	5
12	4	5	3	2	5	1	1	3	1	5	5	3	3	3	3	4	5	2	3	1	5	3
13	4	3	2	2	3	3	2	1	4	2	5	3	5	4	2	3	5	5	5	5	3	3
14	2	2	3	2	2	2	2	1	5	1	4	2	3	2	4	2	3	5	3	2	4	3
15	3	5	4	5	5	4	3	4	4	2	4	2	3	5	3	4	4	5	4	4	4	4
16	1	2	3	4	3	3	4	5	1	5	3	1	3	3	2	3	3	5	1	3	3	5
17	4	3	1	4	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	5	2	5	5	1	5	3	5
18	3	5	4	5	3	1	3	4	5	5	3	4	5	3	5	4	5	4	3	4	5	3
19	3	3	4	3	3	3	5	3	4	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	5	3	3
20	3	3	1	1	2	3	4	5	3	1	5	4	3	5	4	4	5	1	3	5	3	4
21	2	5	5	5	1	1	2	5	5	3	1	2	5	5	5	2	5	5	4	1	5	5
22	2	2	3	4	4	3	2	1	4	3	3	2	3	3	3	5	5	5	1	3	2	2
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	4	4	2	2	3	3	5	3	5	5
24	5	4	5	3	3	3	1	1	1	3	5	2	1	3	1	4	5	5	3	4	2	2
25	1	5	1	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5
26	2	4	2	5	5	1	2	2	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
27	2	1	3	2	5	3	2	4	2	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1
28	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
29	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4
30	5	3	4	2	1	4	4	2	3	5	4	5	2	3	5	4	4	3	3	5	2	5
31	5	5	2	2	5	3	2	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	3	4	5	5	4
32	1	5	3	1	5	1	1	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	1	5	5
33	2	4	5	5	5	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4
34	1	5	1	5	1	1	4	5	4	1	5	1	5	1	5	1	1	5	1	4	1	1
35	1	5	3	5	5	3	1	5	3	3	2	3	5	1	3	3	1	5	3	2	4	5
36	3	5	4	5	5	5	3	1	3	2	5	5	4	1	3	5	4	5	4	5	5	5
37	5	5	3	5	5	3	4	2	2	5	5	4	3	1	1	5	3	5	2	4	3	3
38	4	3	5	5	5	4	5	5	1	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
39	4	4	3	2	4	2	3	4	2	4	4	3	1	3	3	2	1	4	2	4	2	5
40	5	5	5	2	2	3	3	2	2	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	3
41	3	5	4	3	5	3	4	3	2	3	4	3	4	4	2	4	5	5	5	2	3	4
42	2	5	1	5	4	5	5	5	1	1	5	5	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5
43	3	5	4	5	4	2	4	4	3	1	2	5	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5
44	5	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	3	5	3	3	3	2	3	2	5	3	4

45	3	5	4	5	2	2	3	2	4	5	5	5	4	2	3	4	2	5	5	2	5	4
46	5	5	1	5	1	1	5	1	3	5	1	3	3	4	5	1	5	4	1	5	5	4
47	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	3	2	1	1	1	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	3	5	1	5	5
49	3	3	2	4	3	3	5	1	4	1	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3
50	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
51	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
52	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	3	2	1	1	1	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	3	5	1	5	5
54	3	3	2	4	3	3	5	1	4	1	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3
55	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
56	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
57	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	4	3	1	2	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	5	2	3	4	3	2	4
59	3	4	5	5	2	3	3	3	5	5	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4
60	4	5	3	5	4	1	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5
61	5	3	3	1	5	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	1	1	5	5	1	3	3
62	2	2	2	3	3	5	3	4	2	4	2	3	4	3	4	3	2	3	3	3	4	2
63	3	5	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	4	4
64	5	4	2	4	5	5	1	4	5	5	5	4	3	5	5	4	2	5	3	4	5	5
65	5	4	4	5	4	5	1	1	4	4	3	2	4	3	3	5	4	5	3	4	3	5
66	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
67	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
68	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
69	3	2	1	1	1	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	3	5	1	5	5
70	3	3	2	4	3	3	5	1	4	1	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3
71	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
72	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
73	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
74	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
75	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
76	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
77	3	2	1	1	1	3	1	3	1	1	5	5	5	5	5	1	5	3	5	1	5	5
78	3	3	2	4	3	3	5	1	4	1	4	3	3	2	3	3	2	4	2	3	3	3
79	5	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	4	4	2	2	3	3	5	3	5	5
81	5	4	5	3	3	3	1	1	1	3	5	2	1	3	1	4	5	5	3	4	2	2
82	1	5	1	5	5	5	5	3	5	3	2	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5
83	2	4	2	5	5	1	2	2	3	4	3	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5
84	2	1	3	2	5	3	2	4	2	5	5	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	1
85	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
86	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4
87	5	3	4	2	1	4	4	2	3	5	4	5	2	3	5	4	4	3	3	5	2	5
88	5	5	2	2	5	3	2	4	4	5	4	4	4	1	4	4	4	3	4	5	5	4
89	1	5	3	1	5	1	1	5	5	3	5	3	3	3	3	5	3	5	5	1	5	5
90	2	4	5	5	5	3	3	2	5	4	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4

Apéndice F
Artículo científico



**La comunicación organizacional y la gestión
administrativa percibida por los trabajadores
del Poder Judicial del Cono Norte, Lima. 2016.**

AUTOR:

Br. Magaly Geovana Ramos Casas

Escuela de Posgrado

Universidad César Vallejo Filial Lima

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existía entre la supervisión pedagógica y el nivel de compromiso docente en instituciones públicas del nivel secundario del Callao durante el año 2016. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y fue básica de nivel correlacional, por lo que siguió un diseño no experimental de corte transversal. Se trabajó con una muestra censal y estuvo constituida por 107 docentes. Para recoger la información se emplearon como técnica la encuesta y como instrumentos dos cuestionarios con respuestas tipo likert. Los resultados mostraron que 56,1% de los docentes consideraban que la supervisión pedagógica era de nivel medio y que el 62,6% se encontraban poco comprometidos. Finalmente se concluyó afirmando que existía una relación directa y moderada entre la supervisión pedagógica y el compromiso laboral de los docentes de las instituciones objeto del estudio.

Palabras clave: Supervisión pedagógica, nivel de compromiso.

Abstract

The research aimed to determine the relationship that existed between the pedagogical supervision and the level of teacher commitment in public institutions at the secondary level of Callao in 2016. It was developed under a quantitative approach and was basic correlational level, so he followed a non-experimental cross-sectional design. We worked with a census and sample consisted of 107 teachers. To collect the information were used as technical survey and as tools two questionnaires with Likert responses. The results showed that 56.1% of teachers felt that the pedagogical supervision was medium level and 62.6% were uncommitted. Finally he concluded that there was a direct relationship between moderate and pedagogical supervision and work commitment of teachers of the institutions surveyed.

Keywords: pedagogical supervision, level of commitment.

Introducción

La sociedad del conocimiento y la globalización actualmente vienen planteando nuevos retos que el sistema educativo debe asumir para lograr la calidad educativa y mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes, siendo la supervisión pedagógica pieza clave para garantizarla.

En nuestro país, debido a diferentes factores culturales y/o políticos, la educación aún no tiene un rumbo concreto. La supervisión pedagógica se define como un proceso intencionado y técnico, que tiene el fin de orientar y asesorar las actividades pedagógicas en las instituciones educativas (Minedu, 2009) y el nivel de compromiso, el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que pueden reflejar un deseo, una necesidad y/o una obligación de permanecer como miembro de la institución (Meyer y Allen, 1991), por lo tanto la percepción que se tenga acerca de la supervisión pedagógica que reciben los docentes influirá en el deseo de permanecer en las instituciones educativas y por lo tanto en su calidad profesional docente.

Actualmente, en las instituciones educativas públicas, los docentes son supervisados constantemente, sin embargo la mayoría de éstos no se encuentran conformes con ella y consideran que existen diversas deficiencias, sean estas de orden normativo, de proceso o actitud del agente supervisor. Estas percepciones influyen directamente en el nivel de compromiso y satisfacción que puedan presentar, lo que a su vez afecta la calidad educativa en el país.

Por todo ello, se consideró necesario investigar estos aspectos, pues permitió conocer y analizar la percepción que tienen los docentes respecto a la supervisión pedagógica y cómo ésta puede estar relacionada con el nivel de compromiso que presentan los docentes, todo esto con la intención de mejorar la labor docente y por ende el aprendizaje de los estudiantes

Antecedentes

A nivel nacional, los estudios de León (2014) y Callomamani (2013), Quispe (2011) mostraron que los docentes percibían que la supervisión pedagógica era regular (61,25%, 43, 5 % y 43% respectivamente). Así mismo a nivel internacional , Zambrano (2013), reportó que el 83% de los docentes consideraban que el control ejercido por las autoridades de supervisión institucional era regular y Calderón (2013) manifestó que las dificultades respecto a la supervisión pedagógica no son producto de actitudes negativas hacia el mismo, sino que se deben a la falta de capacitación, ya que el Minedu, no ejecuta adecuados procesos de formación a sus directivos con el fin de desarrollar una cultura de planificación. Tal es así, que la asesoría se centra más en reconocer los logros y no en brindar estrategias a los docentes acompañados que les ayuden a superar las dificultades en el desarrollo del curso que tienen a su cargo.

Por otro lado, Rivera (2010), encontró que el grado de compromiso organizacional de los docentes en Lima era de nivel medio y que los componentes afectivos y de continuidad presentaban mejores niveles que el compromiso normativo. Al igual que en estas instituciones, en la Instituciones educativa donde se desarrolló el presente trabajo de investigación son evidentes los problemas relacionados con la motivación y la percepción de la supervisión pedagógica. Se ha observado además que los directivos no manejan un plan de supervisión pedagógica y la actitud frente a ella, generalmente es de indiferencia. Los directivos, se ocupan fundamentalmente de los aspectos administrativos, sin considerar las percepciones y/o actitudes que puedan tener los docentes sobre ella. Así mismo, en estas instituciones educativas, los docentes aún no han alcanzado niveles adecuados de compromiso, pues además de estar poco motivados , no participan voluntariamente de las diversas actividades propuestas por la dirección y respecto a los aspectos normativos, sólo los cumplen por temor a la amonestación.

Fundamentación científica

Supervisión pedagógica

El estudio de la variable percepción de la supervisión pedagógica, se fundamenta en el enfoque teórico del Minedu (2003), que sostiene en su artículo 8, que la supervisión pedagógica se sustenta en los principios de la educación peruana: ética, equidad, inclusión, calidad, democracia, interculturalidad, conciencia ambiental, creatividad e innovación, debido a que sobre esta base, se plantean principios particulares de la supervisión pedagógica con un enfoque de desarrollo humano, las cuales se pueden aplicar en las tareas que realizan o debieran realizar los docentes de los centros educativos del país.

El enfoque del desarrollo humano que utiliza el Minedu, se puede resumir en cinco principios que permiten entender la importancia de la interacción entre los docentes y los supervisores: (a) La cooperación entre el supervisor y el supervisado, (b) la concertación, que debe promover el espíritu de participación y concertación en la toma de decisiones estratégicas, (c) la oportunidad, que debe permitir identificar y anticipar necesidades específicas y brindar con oportunidad estrategias y contenidos diferenciados, (d) la objetividad, es decir debe estar fundamentada en hechos comprobados y no en suposiciones de corte subjetivo y empírico y (e) la practicidad, pues debe concretizarse en el campo y privilegiar la observación directa de los procesos pedagógicos en el lugar de los hechos educativos.

Bajo estos principios se conceptualizó a la Percepción de la supervisión pedagógica como un proceso técnico, intencionado y sistemático que orienta y asesora. Estableció además que la supervisión pedagógica fue instituida con la intención de optimizar las actividades pedagógicas y que está centrada en el mejoramiento continuo tanto del proceso de aprendizaje como en el desempeño docente y que dota de información consistente para la toma de

decisiones. Está constituida por la evaluación docente, el acompañamiento y monitoreo (Ministerio de Educación (2009).

Compromiso laboral

La presente investigación se fundamenta en este enfoque conceptual de carácter multidimensional que permite aglutinar en el concepto de compromiso organizacional diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo a la organización, con los costos percibidos por el trabajador asociados a dejar la organización y con la obligación de permanecer en la organización. Estos tres componentes dan lugar a las tres perspectivas del compromiso organizacional: el afectivo o actitudinal, el calculativo o de continuidad y el normativo. De esta manera Meyer y Allen pasan a definir el compromiso organizacional como “un estado psicológico que puede reflejar un deseo, una necesidad y/o una obligación de permanecer como miembro de la organización, de modo que, una persona puede vincularse afectivamente a su organización, al mismo tiempo que puede mantener (o no) un vínculo en términos de coste-beneficio, y sentir (o no) la obligación de ser leal a su organización, por lo que estas tres formas de compromiso pueden darse simultáneamente y con mayor o menor intensidad

Problema

¿La percepción de supervisión pedagógica como se relaciona con el nivel de compromiso docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Callao?

Objetivo general

Determinar cómo la percepción de la supervisión pedagógica se relaciona con el nivel de compromiso docente en las instituciones educativas públicas del nivel secundario del Callao.

Metodología

Se empleó el método hipotético deductivo, la investigación fue básica de nivel descriptivo y correlacional, de diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 107 docentes del nivel secundario del Callao. Las variables de estudio fueron medidas a través de cuestionarios con respuestas politómicas, cuyos índices de fiabilidad de indicaron que eran altamente confiables.

Resultados

Se determinó que el 56,1% de los docentes de nivel secundaria de las instituciones educativas estatales del Callao consideraban que la supervisión pedagógica era de nivel medio, el 33,6 lo consideró de nivel alto y solo el 10,3% lo percibió como bajo. Así mismo el 62,6% de estos docentes se encontraban poco comprometidos, el 33,6% fuertemente comprometido y solo el 3,7% evidenció un débil nivel de compromiso laboral. La prueba de hipótesis demostró que existía una relación directa entre la supervisión pedagógica y el compromiso laboral de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas estatales del Callao, siendo esta correlación moderada, es decir que a medida que se mejore la percepción de la supervisión pedagógica, mejorará también el nivel de compromiso laboral en estas instituciones educativas.

Discusiones

Los resultados encontrados en la investigación evidenciaron que cerca del 50% de los docentes consideraban que la supervisión pedagógica no era adecuada, pues no ha logrado mejorar los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje, esto podría deberse a que se considera que estos procesos de supervisión, no se desarrollan con un liderazgo efectivo pues no se basa en el trabajo cooperativo ni permite que los docentes desarrollen competencias didácticas, por el contrario están dedicados generalmente únicamente al control de información administrativa, es decir no se está cumpliendo con los objetivos fundamentales de la supervisión pedagógica tal como lo señalo Trebejo (2015).

Estos resultados coinciden con lo reportado a nivel internacional por Girón (2014) quien al analizar la influencia del acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente, encontró que la debilidad más notoria de la supervisión educativa fue el aspecto técnico pedagógico, pues existe escaso seguimiento y control de la actividad docente. Así mismo Zambrano (2013), al analizar la supervisión de las autoridades de control institucional de una institución educativa ecuatoriana, encontró que el 83% de los docentes manifiestan que el nivel de control ejercido por parte de las autoridades de supervisión institucional es regular. A nivel nacional, los resultados coinciden con los reportes realizados por Callomamani (2013), quien encontró que la supervisión pedagógica era calificada como mala por el 18,8 % de los docentes, 43,5 % la consideraron regular y el 30,7% como buena.

Por otro lado, los datos encontrados respecto al nivel de compromiso de las docentes, son también preocupantes, pues a pesar de que estas mantienen la mística de servicio y vocación docente, reflejada en el elevado nivel afectivo que manifestaron (89.7% de las docentes evidenció un nivel de compromiso afectivo fuerte), el compromiso de continuidad y normativo fue más bajo, la mayoría de estas docentes presentan poco nivel de compromiso de continuidad y normativo, es decir que ante la menor oportunidad migrarían de trabajo, debido a que éste no satisface sus necesidades básicas (Maslow, 1997) o las normas vigentes no logran asegurar su nivel de desarrollo, estabilidad o satisfacción laboral.

El análisis estadístico de la información recolectada demostró que existe relación directa entre la supervisión pedagógica y el compromiso laboral de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas estatales del Callao, siendo esta correlación moderada, es decir que a medida que se mejore la percepción de la supervisión pedagógica, mejorará también el nivel de compromiso laboral en estas instituciones educativas. Estos resultados coinciden con las investigación de Calderón (2013) quien al investigar acerca del acompañamiento pedagógico y el desempeño docente del formador de formadores, afirmó que los problemas en la implementación del

acompañamiento pedagógico, no eran producto de actitudes negativas, hacia el mismo, sino a la falta de capacitación, ya que el Minedu no desarrolló procesos de formación a sus directivos y que la asesoría, se centra más en reconocer los logros y no en brindar estrategias que les ayude a los docentes acompañados, superar las dificultades en el desarrollo de la disciplina que tienen a su cargo. A nivel nacional los resultados coinciden con los reportes de León (2014) y Callomamani (2013), quienes demostraron que la supervisión pedagógica influye en el desempeño laboral y nivel de compromiso de los docentes en un 0.863 (75.50%), es decir a mayor supervisión pedagógica mejor desempeño laboral de los docentes. También indicó que el monitoreo y acompañamiento pedagógico influyen significativamente en el desempeño laboral del docente.

Conclusión

Luego del análisis detallado de la información obtenido en la investigación se llegó a la conclusión de que existía una relación directa entre la supervisión pedagógica y el compromiso laboral de los docentes del nivel secundario de las instituciones educativas estatales del Callao ($Rho=.539$, con una $p=0.000$), siendo esta correlación moderada, es decir que a medida que se mejore la percepción de la supervisión pedagógica, mejorará también el nivel de compromiso laboral en estas instituciones educativas. Se determinó además que el 56,1% de los docentes consideraban que la supervisión pedagógica era de nivel medio y que el 62,6% se encontraban poco comprometidos.

Referencias

- Callomamani, R. (2013). *La supervisión pedagógica y el desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa 7035 de San Juan de Miraflores* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: <http://bit.ly/2eXxuMF>
- Calderón (2013). El acompañamiento pedagógico en el desempeño docente del formador de formadores, en la Universidad Nacional Autónoma de

Nicaragua. *La Revista Científica de la FAREM-Estelí: medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*. Publicación electrónica en la web, de periodicidad trimestral. ISSN: 2305-5790. Recuperado de <http://bit.ly/2dTvZqm>

Giron, R. (2014). *Acompañamiento pedagógico del supervisor educativo en el desempeño docente*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, México). Recuperado de <http://bit.ly/2eiTtfJ>

León, C. (2014). *Supervisión pedagógica y el desempeño docente en las I.E.E. del nivel primario del distrito de Huacho* (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Lima, Perú.

Maslow, A. H. (1997). *Motivation and personality* (3th ed.). New Jersey, NJ: Pearson Education.

Meyer, J.P, Allen, N.J y Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.

Ministerio de Educación. (2009). Lineamientos y estrategias generales de la supervisión pedagógica. Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación. (2009). Manual de Supervisión Pedagógica – Dirección de Investigación, Supervisión Documentación Educativa.

Ministerio de Educación del Perú (2003). *Ley General de Educación Ley N° 28044*. Lima.

Quispe, P. (2011). La supervisión pedagógica de los docentes y el rendimiento académico de los alumnos de educación primaria de la Institución Educativa N° 1135 de Santa Clara, Vitarte – Lima. (Tesis de maestría. Universidad César Vallejo). Lima, Perú.

Rivera, O. (2010). *Compromiso organizacional de los docentes de una institución educativa privada de lima metropolitana y su correlación con variables demográficas*. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de <http://bit.ly/28PGqQm>

- Trebejo, G. (2015). Percepción de la Supervisión Pedagógica y Satisfacción Laboral de los docentes de primaria de la RED N° 18 de la UGEL 04 Comas –Lima 2014. (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo). Lima, Perú
- Zambrano, V. (2013). *La supervisión de las autoridades de control institucional y el nivel de logros de los estudiantes del colegio fiscal Delbert Velásquez Arteaga*. (Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Equinoccial). Quito-Ecuador. Recuperado de <http://bit.ly/2eDscYz>